

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Märt Maandi

**KULUSÄÄSTLIKU MÕTLEMISE RAKENDAMINE
RAHVUSVAHELISE FMCG SEKTORI
MÜÜGIORGANISATSIOONI MÜÜGIOSAKONNAS**

Magistritöö

Õppekava TAKM02/12, peeriala Ärikorraldus

Juhendaja: Aleksandr Miina, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10229 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Märt Maandi

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162902TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: m_maandi@yahoo.com

Juhendaja: Aleksandr Miina, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

MÕISTED	4
LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. ETTEVÕTTE JA TURU TUTVUSTUS.....	8
1.1. Uuritava ettevõtte tutvustus	8
1.1.1. Müügiotakonna motiivatsioon ja tulemustasu.....	10
1.2. FMCG turu ülevaade ja trendid.....	12
2. TEOORIA JA METOODIKA	16
2.1. Kulusäästlikkuse teooria ajalugu	16
2.2. Lean mõtlemise teoreetiline käsitlus	18
2.3. Kulusäästlikkuse teooria kasutamine mujal maailmas FMCG sektoris	19
2.4. Kulusäästlikkuse teooria kasutamine Eestis	22
2.5. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimismeetod	25
2.6. Vaatlus	27
2.7. Protseduurianalüüs	28
3. ANALÜÜS	29
3.1. Ajamõõtmine	29
3.1.1. Võtmeklientide müügiarendaja ajamõõtmise tulemused.....	31
3.1.2. Mix müügiarendajate ajamõõtmise tulemused	34
3.1.3. Horeca profiiliga müügiarendajate ajamõõtmise tulemused	37
3.2. Klientide segmenteerimine	40
3.3. Vaatluse tulemused	42
3.4. Müügiesindajate tööpäeva vooskeem ja selle analüüs.....	45
3.5. Ettepanekud edasiseks kasumlikuks toimimiseks.....	48
KOKKUVÕTE	51
SUMMARY	54
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	58

MÕISTED

Käesolevas peatükis on toodud välja töös kasutatavate mõistete seletused.

- FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – esmatarbekaubad.
- *Lean* – kulusäästliku protsessijuhtimise teooria, mille eesmärk on eemaldada protsessidest väärtust mitteloovad tegevused ja raiskamine.
- Müügiarendaja – isik, kes töötab analüüsitava ettevõttes, kelle tööülesanneteks on tellimuste vormistamine, kaupade väljapanek, müügikohapõhised läbirääkimised klientidega.
- Võtmeklient – kliendid, kes on oluliseimal kohal ettevõtte kliendibaasis. Kliendid, kellel on suur kasvu- ja mahupotentsiaal.
- Horeca klient – klient, kes on oma ärimudelilt baar, ööklubi, restoran, publi, *lounge*, hotell või mõni meelelahutusasutus.
- Võtmeklientide müügiarendaja – töötaja, kes on spetsialiseerunud ainult võtmekliendi staatuses olevate klientidega.
- Horeca müügiarendaja – töötaja, kes on spetsialiseerunud ainult Horeca sektoris olevat klientidega.
- Mix müügiarendaja – töötaja, kes tegeleb kõigi kliendiformaatidega, sealhulgas Horeca, võtmekliendid, tanklad, kioskid, kohalikud väikepoed jne.
- Master data – andmed ja info, mis kirjeldavad kõige olulisemaid ärilisi põhiandmeid, nagu töötajad, kliendibaas, tooted jne millele põhineb kogu ettevõtte alus.
- Planogramm – kaupluse riiulil olevate toodete paiknemise visuaal

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on optimeerida FMCG sektoris opereeriva rahvusvahelise müügiettevõtte müügiosakonna igapäevatööd. Uuritava ettevõtte näol on tegemist rahvusvahelise kontserniga, mille põhitegevusalaks on karastus ja alkoholsete jookide müük ning turundus enam kui 2500-le jaekliendile Eestis. Töös kasutatakse autori empiirilisi kogemusi, *lean* teooria põhimõtteid ning protseduurianalüüsi. Müügiesindajate tegevuste mõistmiseks on aluseks võetud nende tööpäevade praktiline ajamõõtmine.

Magistritöö teema aktuaalsust illustreerib jaekaubanduse, eriti FMCG sektori, suur puutepunkt kõigi esmatarbekaupu tarbivate inimeste igapäevaeluga. Mida suurem on tarbimine, seda suurem on ka tootjate ja müüjate maht ning kasum. Ettevõtete jaoks on ülimalt oluline pakkuda oma tooteid konkurentidega võrreldes parema hinna ja väljapanekuga. Eesmärk on viia kaupluses ostuotsust langetava tarbijani toode, mis tundub talle hinna ja väärtuse suhtes vastuvõetav. Konkurentsipüsimine nõuab mitmeid strateegilisi otsuseid – lõpptarbijale aktsepteeritava hinnataseme pakkumiseks ja sealjuures kasumi maksimeerimiseks tuleb hoida opereerimiskulud kvaliteedis kaotamata võimalikult madalal.

Lõputöö eesmärgiks on saavutada kokkuhoid käsitletava ettevõtte müügiosakonna kuludelt ilma, et peaks tegema järeleandmisi töö kvaliteedis ja müügiimahus ning parandada klienditeeninduse taset kohtades, mis tooks ettevõttele suuremat kasu.

Võtmesõnad: FMCG, *lean*, protseduurianalüüs

SISSEJUHATUS

Käesolev magistritöö räägib jaekaubanduses tegutsevast hulгимүүgi ettevõttest ning selle müügiosakonna töökorraldusest. Kõik inimesed, kes tarbivad igapäevaselt esmatarbekaupu, puutuvad paratamatult kokku jaekaubandusega. See tähendab, et teema on aktuaalne peaaegu kõigile ühiskonna liikmetele. Jaekaubanduses käib äri igapäevaselt ja suurtes mahtudes. Jaekaubandusettevõtete müügitulu suurenes 2018. aasta märtsis eelmise aasta märtsiga võrreldes püsivhindades 1%. 2018. aasta märtsis oli jaekaubandusettevõtete müügitulu 565,6 miljonit eurot. Kui veebruaris suurenes müügitulu eelmise aasta sama kuuga võrreldes 3%, siis märtsis kasv veidi aeglustus. Võrreldes eelmise kuuga suurenes märtsis jaekaubandusettevõtete müügitulu 14%. Sesoonselt ja kalendaarselt korrigeeritud andmete põhjal oli kasv 1%. 2018. aasta kolme kuuga (jaanuar–märts) suurenes jaekaubandusettevõtete müügitulu eelmise aasta vastava perioodiga võrreldes 1%. (Eesti Statistikaamet, pressiteade nr 45 2018)

Võib julgelt väita, et iga ärilise organisatsiooni eesmärk on teenida kasumit oma omanikele – või vähemalt nii peaks see olema. Üheks kindlaks viisiks on müügiimahtude suurendamine mille juures vähendatakse opereerimiskulusid. Kauba pakkumisel läbivad hulгимүүjad, brändiomanikud ja tootjad mitmeid protsesse ja tegevusi, mida on võimalik oma toodangu jaekliendile soodsamatel tingimustel müümiseks optimeerida. Käesolev töö keskendub FMCG sektoris jookide tootmise ja edasimüümise tegeleva ettevõtte müügiosakonna töö optimeerimisele, mis võimaldab tagada soodsamad opereerimiskulud ja edestada sellega konkureerivaid ettevõtteid.

Pakkumine turul on tihe ja konkurents aina kasvab. Ka esmatarbekaupade pakkujad pingutavad igapäevaselt, et turul sarnaseid kaupu pakkuvaid ettevõtteid edestada. Üheks suureks väljakutseks on probleemiks on pidevalt kasvavad hinnad, mis vähendavad ostukorvide suurust ning mõjutavad müüjate kasumit.

Kasvav surve tõhususele näeb ette kõigi oluliste ressursside maksimaalset rakendamist. Sealjuures on tähtis, et organisatsioonide poolt tehtud valikud ja tegutsemine oleks põhjalikult läbi mõeldud (Tepp 2012, 11). Üheks edu võtmeks, et tootja portfellis olevad tooted ka realselt tarbijateni jõuaksid, on hästi toimiva müügimeeskonna olemasolu, kes aitab turul ettevõtte poolt seatud strateegiaid ellu viia. Müügimeeskond on jõud, mis tekitab toodete olemasolu ja kättesaadavuse

turul. Peamiseks eesmärgiks on seejuures oma ettevõtte strateegiate elluviimine paremini kui seda suudavad konkurendid.

Müügimeeskonna mõiste all peetakse erialakirjanduses silmas inimeste gruppi, kes on motiveeritud täitma ühist ülesannet. Ideaalses olukorras vastab meeskonna käitumine indiviidi käitumisele, kus energia on suunatud kindlale eesmärgile ja tegutsetakse ette seatud tulemuse saavutamise nimel. Hea meeskonna toimimise peamised tunnused on selgelt ja arusaadavalt seatud eesmärgid, meeskonnaliikmete rollide mõistmine, ühised tunded, motivatsioon, pühendumus ja meelestatus koostööle. (Rajagopal 2008, 70)

Autori eesmärgiks on välja uurida kuidas saab kokku hoida opereerimiskuludelt müügiosakonnas, ilma, et selle all kannataks kasumlikkus ja teeninduskvaliteet. Kuigi vaieldamatult on viimastel aastatel toimunud jaemüügi turul suured muudatused, ei ole kõnealuses organisatsioonis müügiosakonna struktuuri viimase 5 aasta jooksul muudetud. Leidmaks vastust küsimusele, kuidas kasutada müügiosakonna ressursse kõige tõhusamalt, kasutab autor *lean* teooriat ja keskendub seal protseduurianalüüsile. Analüüsi aluseks võtab autor müügiesindajate ajamõõtmise tööajal, et saada aru millistest tegevustest koosneb töötaja päev. Teiseks uurib autor vastavalt ajamõõtmisele müügiesindajate tegevusi erinevates kauplustes, et määrata ära viimaste kasvupotentsiaal ning vajadus müügiesindajate külastuse järele, mille omakorda võtab autor kokku ettepanekutega protseduuri parandamiseks.

Töö koosneb kolmest põhiosast. Esimeses osas kirjeldab autor lähemalt vaatlusalust ettevõtet, müügiosakonna struktuuri ja tasusüsteemi ning teeb ülevaate turust, millel ettevõtte tegutseb. Teises peatükis uurib autor kulusäästlikku teooriat, selle alustalasid, teoreetilist käsitlust ning kasutust erinevates valdkondades. Samuti toob välja eelnevalt kaitstud lõpu- ja uurimistööd kulusäästliku teooria rakendamisest erinevates FMCG organisatsioonides Eestis ja mujal maailmas. Lisaks kirjeldab autor protseduurianalüüsi põhimõtteid, millele põhineb käesoleva töö teoreetiline alus. Kolmandas peatükis analüüsib autor kvalitatiivsel uuringul saadud ajamõõtmise andmeid ning rakendab tulemuste analüüsil kulusäästlikkuse teooriat. Kolmanda peatüki lõpus teeb autor järeldused ja ettepanekud edasiseks kasumlikuks müügitööks, mis hõlmab vajadust:

- 1) saavutada kokkuhoid opereerimiskuludelt,
- 2) tõsta klienditeeninduse kvaliteeti kohtades, kus analüüsi tulemusel on tuvastatud puudujääke ning
- 3) säilitada müügimaht ja tõsta kasumlikkust.

1. ETTEVÖTTE JA TURU TUTVUSTUS

Selleks, et saada ette pilt ettevõttest ja uuritavast osakonnast, on autor järkevas peatükis kirjeldanud vaatlusalust firmat ja uurinud lähemalt müügiosakonna motivatsiooniprogrammi, et saada aru töötavate inimeste tasusüsteemist. Lisaks on autor kirjeldanud turgu, kus ettevõtte tegutseb, et analüüsil arvestada prioriteetidega, kuhupoole peaks suunduma, et tööprotseduurid oleksid kõige tõhusamad.

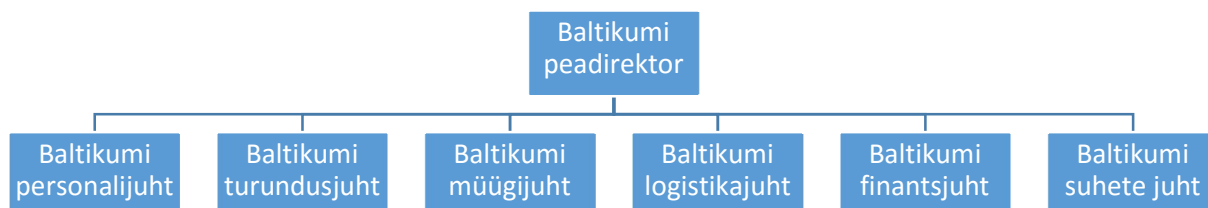
1.1. Uuritava ettevõtte tutvustus

Uuritav ettevõtte on suurimaid ettevõtteid karastusjoogitööstuses ja kange alkoholi edasimüüja mitmele maailmakuulsale brändile. Ettevõtte on Eestis tegutsenud alates aastast 2002. Kontserni tegevus ulatub 28 riiki, teenindades rohkem kui 600 miljonit inimest. (Ettevõtte koduleht)

Ettevõtte Eesti haru eesmärk on olla oma klientide eelistatuim tarnija ja teostatakse erinevaid müügi- ja turundusprogramme rohkem kui 2500 kliendi toetuseks, kes müüvad tooteid tarbijatele.

Kõnealune ettevõtte müüb ja turustab FMCG (esmatarbekaubad) sektoris laias valikus jooke, kattes enamuse kaubanduskanalid nagu hüper- ja supermarketid, tanklad, kioskid, Horeca & hulgilaod.

Ettevõttes töötab 112 inimest, kuues erinevas osakonnas- müük, turundus, personal, logistika, finants, avalikud suhted. Struktuuri järgi on tegemist funktsionaalse struktuuriga, kus iga osakonda juhtiv vastava valdkonna tippjuht (vt Joonis 1.1.)

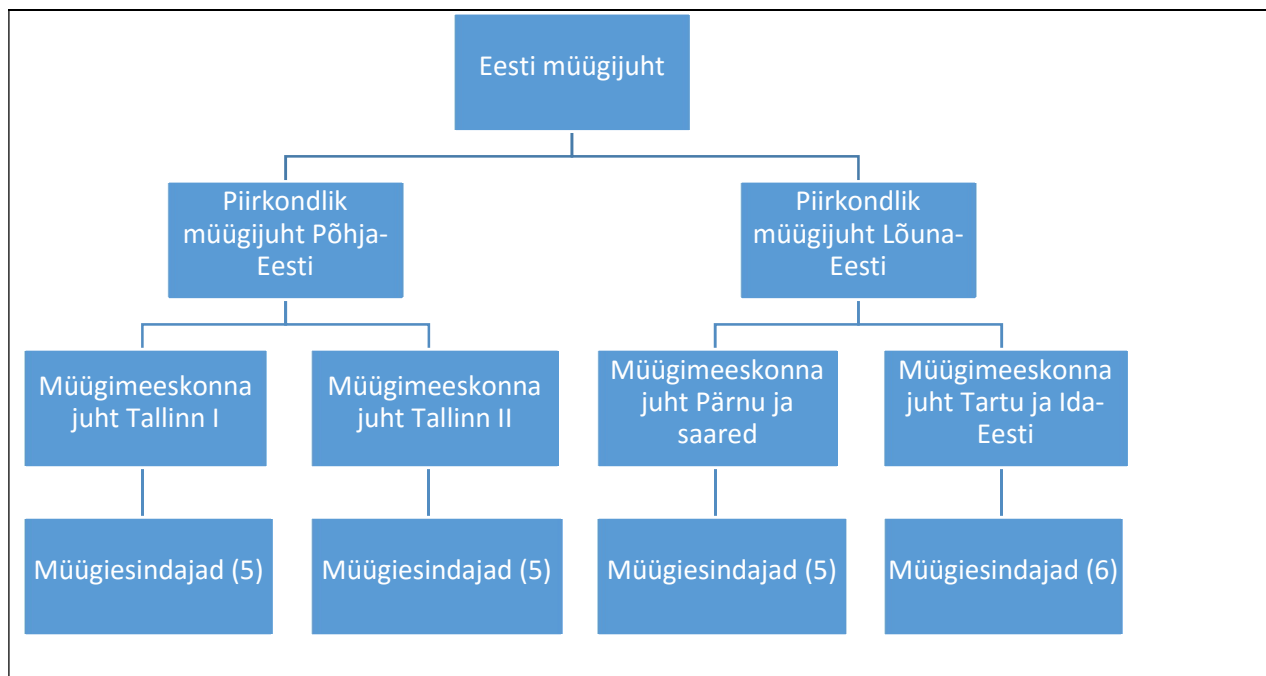


Joonis 1.1. Tippjuhtkonna funktsionaalne struktuur

Allikas: Autori koostatud

Kuna käesolev töö keskendub müügiosakonna töö optimeerimises, siis edaspidi keskendub autor müügiosakonnale.

Kohalikku müügiosakonda juhib riigi müügijuht, kes allub otse Baltikumi müügijuhile. Joonisel 1.2. on kujutatud ettevõtte Eesti müügiosakonna struktuur.



Joonis 1.2. Müügiosakonna struktuur

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt näeme, et osakonnas töötab kokku 28 inimest, kellest 2 on piirkondlikud müügijuhid, kus üks vastutab Lõuna-Eesti, Hiiumaa ja Saaremaa ning teine Põhja-Eesti piirkonna eest. Piirkondlike müügijuhtide ülesanne on ettevõtte strateegiliste eesmärkide lahti tõlgendamine müügimeeskondadele ja veendumine, et ärilised plaanid saavad ellu viidud ja seatud eesmärgid täidetud. Mõlemale piirkondlikule müügijuhile allub omakorda kaks müügimeeskonna juhti, kes on vastutavad müügiesindajate eest. Müügimeeskonna juhtide ülesanne on organiseerida ja kontrollida oma meeskondade töö tulemusi, plaanide täituvust ja vajadusel puhkuste andmine meeskonnaliikmetele. Meeskonnajuhtide ülesanne on ka oma kõrge moraali ja motivatsioonitaseme hoidmine oma meeskonnas, ning nende jälgimine turul, juhendamine ja treenimine. Müügiesindajate ülesanne omakorda on oma piirkonna müügiringi arendamine vastavalt ettevõtte müügi eesmärkidele ja ärilistele strateegiatele. Tööülesanneteks on ettevõtte toodete ettemüük klientidele, toodete müügipindadele välja panemine, uute toodete ja kampaaniate tutvustamine ja kliendisuhete loomine, et tööandja oleks eelistatud tarnijate nimekirjas. Töö korraldus näeb ette, et vähemalt 80% ajast peaks müügiarendaja viibima kontorist väljaspool, viies

jaemüügi klientide juures ellu ettevõtte eesmäärke. Igapäevaselt jälgivad müügiarendajad päevaaruannet, mis genereerib neile käesoleva päeva külastust vajavad kliendid.

Lisaks müügiarendajatele töötab ettevõttes ka nelja liikmeline telefonimüügi osakond, kelle ülesanne on toetada müügiarendajaid, kes igapäevaselt turul tööd teevad. Telefonimüügi töö on jaotatud kaheks: sissetulevatele kõnedele vastamine ja välja helistamine, ehk igapäevaselt klientidele kõnede tegemine, et telefoni teel tellimusi vormistada. Juhul kui müügiarendaja ei jõua mingil põhjusel oma kliente külastatud, siis helistab telefonimüük ja sisestab tellimuse müügiarendaja eest. Sissetulevate kõnede puhul on kindlaks määratud hulk kliente, kes helistavad ise sobival päeval ja teevad tellimuse, ilma, et vajaks müügiarendaja visiiti.

1.1.1. Müügiosakonna motivatsioon ja tulemustasu

Selleks, et müügiosakond töötaks motiveeritult ja eesmärkide täitmine oleks reaalsem, on ettevõttes kehtestatud tulemustasude süsteem. Müügimeeskonna tõhusust mõõdetakse üldiste tulemuste mõõtmisega (müügimaht, turuosa jne), millega tegelevad müüginimesed oma osakonnas igapäevaselt. Enamasti kasutatakse ja soovitatakse kasutada müügimahtu, turuosa, kulutõhusust, kasumimäära kasvatamist ja vara tootlust. Lisaks finantsilistele parameetritele mõõdetakse müügiosakonna tõhusust ka kliendirahulolu kaudu. (Nigel 2002, 379)

Tulemustasu on seotud mingi konkreetse eelnevalt kokku lepitud eesmärgi või tulemuse saavutamise. Kuid tulemuse mõõtmiseks peavad samuti olema selged reeglid ja mõlemale osapoolle arusaadavad mõõdikud. Tulemustasu puhul on mõõdikute seadmisel kaks peamist kriteeriumi:

- Millise perioodi alusel (kuu, kvartal, poolaasta, aasta, projekti pikkus)
- Millise näitaja alusel (kasum, käive, turuosa, finantsnäitajad, kvalifikatsiooni tõus eesmärkide täitmine, hea äriidee/ratsionaliseerimisettepaneku eest)

(Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 310)

Kõik eelpool nimetatud on esindatud ka uuritava ettevõtte tulemustasu süsteemis. Kui alustada hierarhialt kõige kõrgemalt positsioonilt, siis Eesti müügijuhi tulemustasuks on tema aastaboonus, mis makstakse välja vastavalt eelneva kalendriaasta töösoorituste eest. Piirkondlikel müügijuhtidel on 30% palgast tulemustasust sõltuv. See tähendab, et kaks kuud makstakse palga põhiosa, mis on 70% kogu palgast, ning kolmandal kuul eelneva kvartali tulemustasu, vastavalt püstitatud

eesmärkidele. Mõõdikuks on 4 erinevat eesmärki, mis annavad kõik võrdselt 25% kogu tulemustasust (vt Tabel 1.1.).

Tabel 1.1. Piirkondlike müügijuhtide tulemustasu süsteem (€)

	Põhipalk	Tulemustasu (100%)	Töötasu
	700	300	1000
1. kuu	700		700
2. kuu	700		700
3. kuu	700	300+300+300	1600

Allikas: Maandi, Sumeri 2017, 8

Võimalik on mõnda alasooritatud eesmärki kompenseerida teise üle sooritatud eesmärgiga, kuid välja ei maksta üle 130% saavutatud eesmärki.

Piirkondlike müügijuhtide alluvuses olevatele müügimeeskondade juhtidele ja nende alluvuses olevatele müügiesindajatele on välja töötatud igakuine tulemustasu süsteem. Eesmärgid tuletatakse piirkondlike müügijuhtide kolme kuu eesmärkidest, ning mõõdetakse igakuiselt. Kui piirkondlikel müügijuhtidele on tulemuspalga osakaal kogutasust 30%, siis müügimeeskonna juhtidel ja müügiesindajatel on tulemustasu osakaal 40%, ning põhiosa 60%. Süsteem ja põhimõte on sama, nagu piirkondlikel müügijuhtidel, kus tulemustasu maksmise eesmärgid on jaotatud nelja erinevasse kategooriasse, milledest suurima osa annab müüginahku saavutamine (60% kogu eesmärgist) ja väiksema osa jooksvad ja muudetavad eesmärgid eesmärgid (3 tk). Autor on eelpool nimetatud süsteemi kujutanud tabelis 1.2.

Tabel 1.2. Müügimeeskonna juhtide ja müügiarendajate tulemustasu süsteem (€)

Põhipalk	Tulemustasu müüginahku (60%)	Tulemustasu 2 (20%)	Tulemustasu 3 (10%)	Tulemustasu 4 (10%)	Töötasu
600	240	80	40	40	1000

Allikas: Maandi, Sumeri 2017, 8

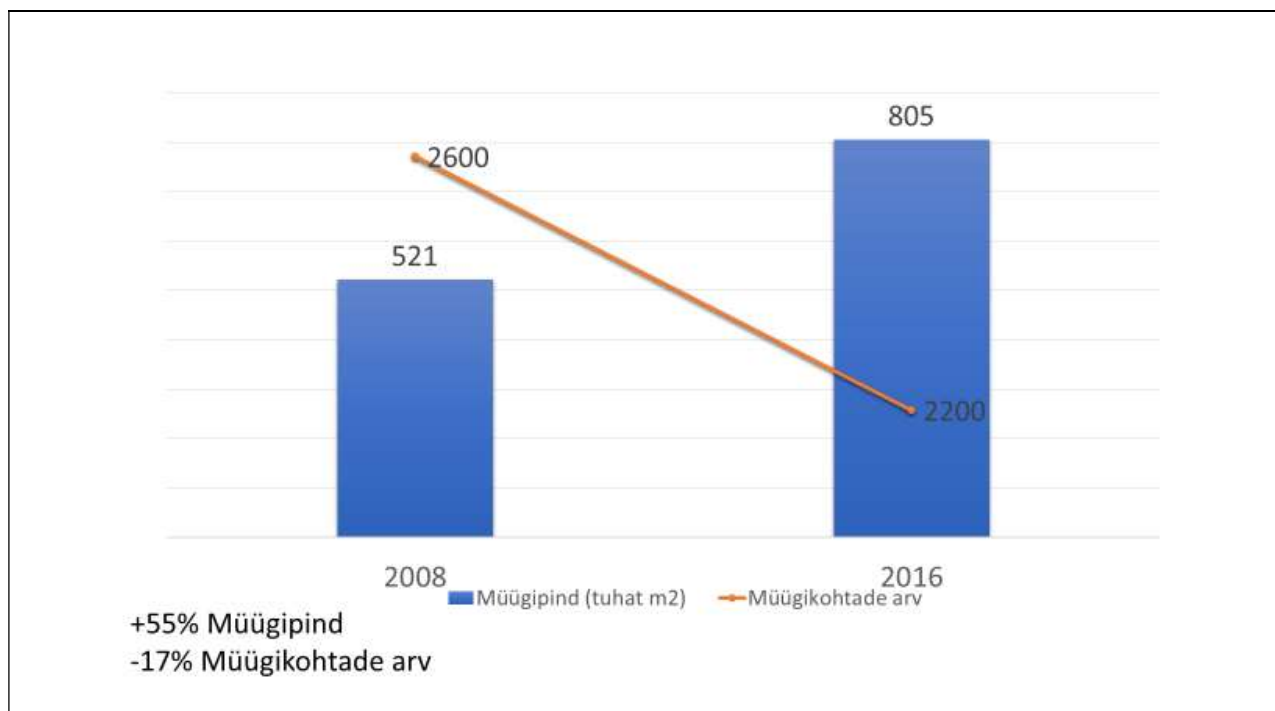
Suurem tulemustasu osakaal on müügiesindajatel ja müügimeeskonnajuhtidel sellepärast, et olles pidevalt kontaktis turul toimuvaga, on nende reageerimiskiirus kõrgem ja võimalus oma tulemust otseselt mõjutada oluliselt suurem, kui valdavalt kontoris strateegilisi otsuseid tegeval piirkondlikul müügijuhil. (Maandi, Sumeri 2017, 8)

1.2. FMCG turu ülevaade ja trendid

FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) toodeteks peetakse kaupu, mida müüakse suhteliselt kiiresti, madala hinnaga, ning mida inimesed vajavad igapäevaselt. Nendeks toodeteks on erinevad kaubad, mida saab osta toidukauplustest ja apteekidest. Näidetena võib välja tuua pakendatud ja pakendamata toit, joogid, hügieeni- ja pesuvahendid ning mitmed erinevad tarbeesemed. Mitmetel FMCG toodetel on suhteliselt lühike realiseerimistähtaeg (valmistoit, liha, kala), mis tähendab, et nende roteerumine kauplustes peab olema kiire, et tagada parima kvaliteediga kaup, maksimaalne kasum ning minimaalne rikkumine. Mõningatel toodetel, nagu pakendatud toit, maiustused, joogid, küünlad, ravimid on realiseerimisaeg pikem, mis tähendab ka suuremaid kaubavarusid kauplustes, mis omakorda vähem rikkumisi ja tihtilugu ka väiksemaid mahakandmisi, mis teeb nende ettevõtete protsessid lihtsamaks, andes rohkem ruumi eksimusteks.

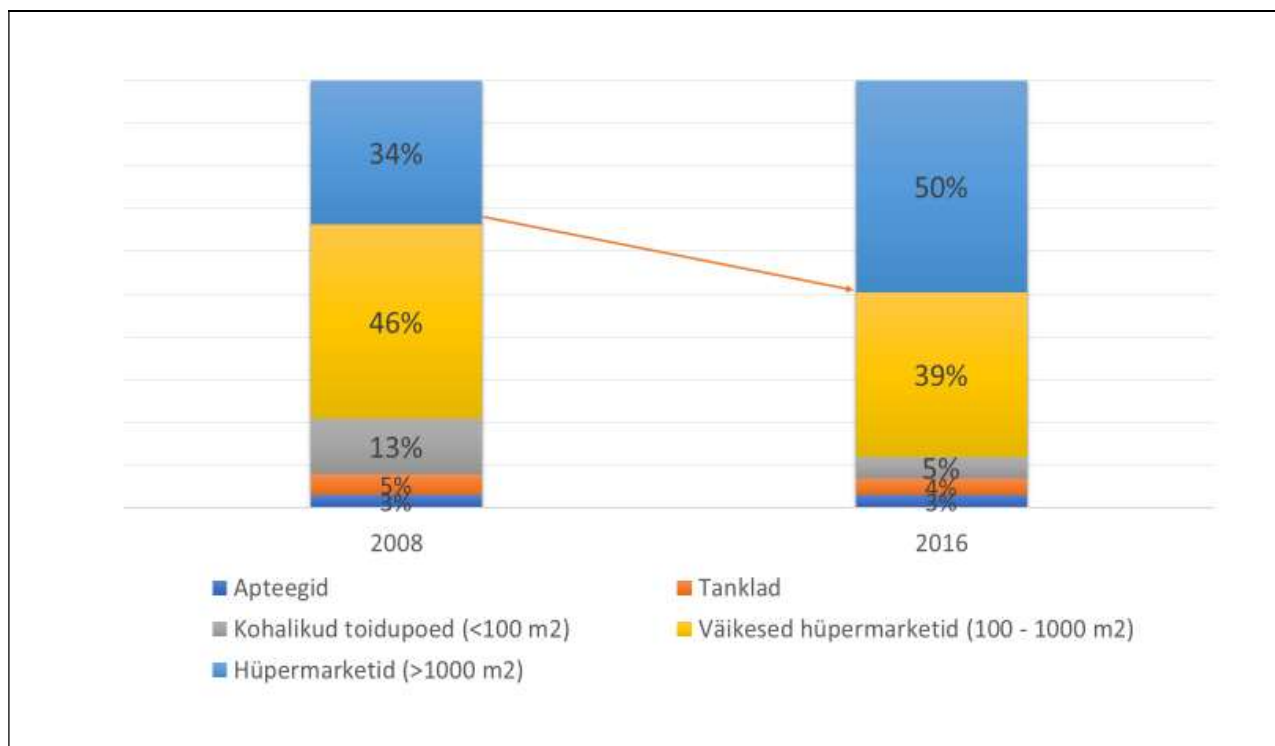
Innovatsioon on üks tähtsamaid osasid FMCG turust. Selleks, et püsida konkurentsis on vajalik pidev uuendus, mis väljendub pidevates turunduskampaaniates, pakendite muutuses, kommunikatsioonis tarbijatele ja ka uute võimaluste otsimises, kuidas kõige edukamalt viia oma toode kauplusesse ja sealt edasi tarbijale.

Jaeketid nagu Selver, Coop, Maxima, Rimi, Prisma on omandamas aina suuremat tähtsust kogu Eesti FMCG kaubanduse osakaalust, jättes kõrvale erakauplused ja väikesed maapoed, mis endid sulgevad kui lähedusse on tekkimas mõni jaeketi kauplus. Selle põhjuseks on jaekettide pakutavad soodsamad hinnad ja laiem sortimendivalik, kui kohalik kaupmees suudab pakkuda. Seda fakti tõestab omaltpoolt ka pidev kaubanduspindade kasv ja kaupluste vähenemine (vt Joonis 1.3.)



Joonis 1.3. Jaekaubanduspindade muutus viimase 8 aasta jooksul
Allikas: Nielsen Universe raport 2018, ettevõtte sisesed dokumendid

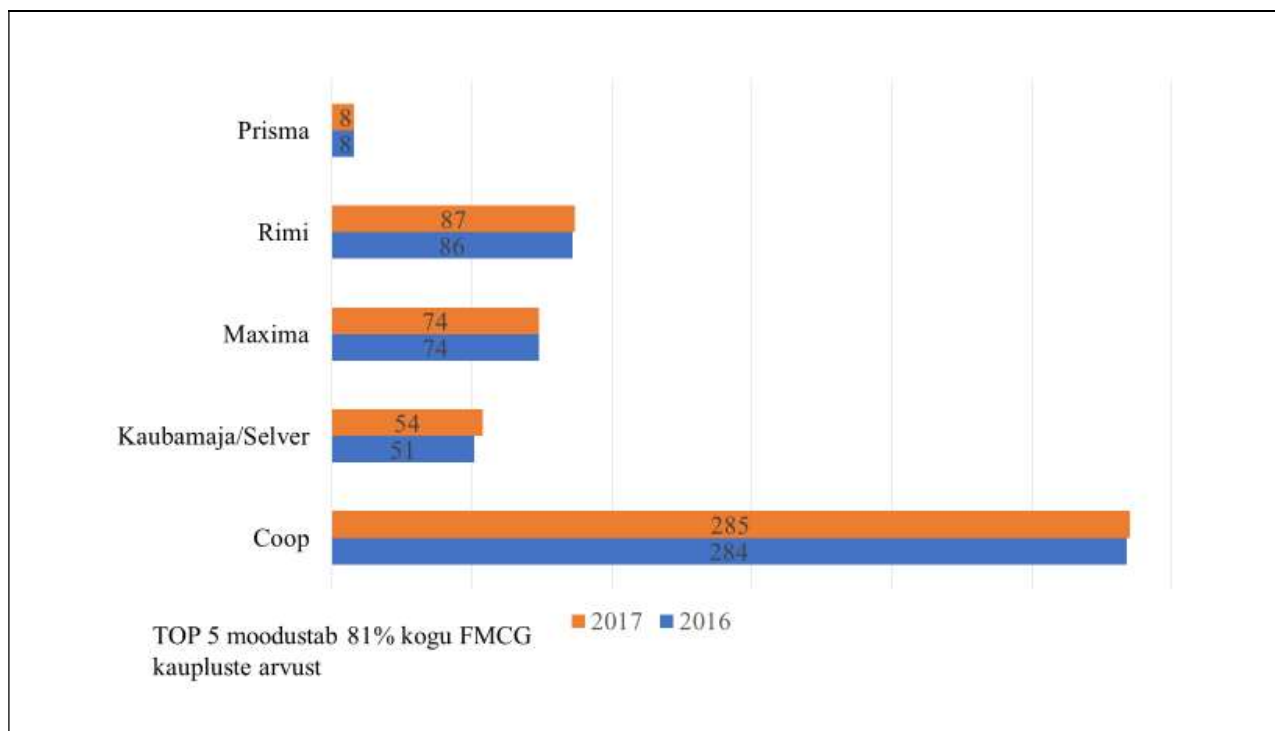
Viimase 8 aasta jooksul on toimunud moderniseerimine, ehk müügi pind jaekaubanduses on suurenenud 55%, kusjuures kaupluste arv on vähenenud 17% võrra (Joonis 1.3.). Selle põhjuseks väiksemate kaupluste sulgemine, ning suurte kaubanduskeskuste teke, kes suudavad pakkuda suuremat kaubavalikut ja soodsamat hinda, kui väikekaupmees. Seda trendi illustreerib Joonis 1.4., kust on näha, et võrreldes aastaid 2008 ja 2016, on suurima kasvu teinud hüpermarketid ja suured supermarketid (kauplused, kus on müügi pinda enam kui 1000 m²). Nimetatud kanalis on olnud kaubanduspinna kasv tervelt 16%, moodustades nüüd täpselt pool Eesti jaekaubanduse müügi pinnast. Kõik teised kaupluse tüübid on aga langeva trendiga, mis viitab otseselt tarbijate eelistusele külastada suuri hüper- ja supermarketeid. Suhteliselt stabiilset osakaalu omavad apteegid ja tanklad, kuis kohalike toidupoodide (pindalaga kuni 100 m²) arv on kahanenud tervelt 8% võrra.



Joonis 1.4. Kaupluse tüüpide muutus turul

Allikas: Nielsen Universe raport 2018, ettevõtte sisesed dokumendid

Kui vaadata jaekaubanduse osakaalu kaubanduskettide kaupa (vt Joonis 1.5.), siis näeme, et Eestis 81% kogu FMCG sektori käibest tehakse kõigest viie jaeketi kauplustes. Selline tulemus viitab otseselt vajadusele suunata kogu müügitegevus nimetatud kettidele selleks, et oleks kaetud suurem osa FMCG turust. Lisaks tuleb jooniselt välja, et ühe aastaga on viie põhitegija kaupluste arv kasvanud tervelt 8 poe võrra, mis viitab jätkuvale trendile liikumaks suuremate kaubanduspindade poole. Jooniselt näeme, et Coop on oma kaupluste arvu suurendanud ühe kaupluse võrra, Kaubamaja/Selver 3 kaupluse, Rimi ühe ja Prisma ning Maxima on jäänud samale tasemele. Siinkohal ei näe autor ühtegi põhjust, miks peaks see trend muutuma, vaid prognoosib sarnase trendi jätkumist ka järgnevatel aastatel.



Joonis 1.5. Kaubanduskettide osakaal jaekaubanduses

Allikas: Nielsen Universe raport 2018, ettevõtte sisesed dokumendid

Kuna uuritavas müügiettevõttes ei ole müügiosakonnas muudatusi tehtud viimase viie aasta jooksul, siis on ilmne, et fookus ei ole suunatud õigesse kohta, vaid tehakse müügivisiite vastavalt vanadele väljakujunenud harjumustele.

2. TEOORIA JA METOODIKA

2.1. Kulusäästlikkuse teooria ajalugu

Lean teooriat ehk nn kulusäästlikkuse teooriat seostatakse tihti Toyotaga ning võib öelda, et Toyota meeskond on teinud palju selleks, et arendada *lean* selliseks nagu me teda hetkel tunneme. Sellised mõisted nagu standardiseerimine, protsessi voog (*flow*) ja isegi väärtus, mida soovib lõpptarbija, olid kõigile teada ammu enne seda, kui Toyota need mõisted 1940-ndate lõpus ja 1950-ndate alguses kasutusele võttis. Toyota suutis muuta nende sõnade tähendust nii, et need said osaks protsessist, mida nimetati kui Toyota Production System (TPS) ehk Toyota tootmissüsteem ning mille põhimõtteid hakati 1990-ndatel nimetama *lean* teooriaks. (Eaton 2013, 4)

Peale teist maailmasõda oli Jaapan väga raskes majanduslikus olukorras. Valitses suur puudus mitmetest ressursidest nagu kogemustega töötajad, maa, rahaline kapital jne. Toimivad ettevõtted seisid probleemi ees, kust saada edasi toimimiseks vajalikke ressursse. Üheks õlekõrreks oli tegevusprotsesside optimeerimine. Masstootmine ja tootearendus hakkas majandusele kaasa aitama ning tehastel oli vaja suurendada jõudlust. Selline olukord tekitas vajaduse *lean* tootmise järele ning seda eriti Toyotas. (Tsõgankova 2014, 7) Keerulises majanduslikus olukorras olles hakkas Toyota arendama oma tootmissüsteemi (TPS) *lean* keskkonnas. TPS arenes välja kahe põhimõtte kooslusest. Esimene neist tulenes Henry Ford-i raamatust *Today and Tomorrow*, mis kirjeldas kuidas autode koosteliini tõhusamaks muuta ning teine supermarketite toimimise süsteemist Ameerika Ühendriikidest. Viimane põhimõte sisaldas endas teooriat, kuidas tagada pidevalt toodete olemasolu vastavalt tarbijate soovidele. Toyota tõlgendas seda põhimõtet tootmisesse ümber kui pidevat materjalide olemasolu vastavalt sõidukite koosteliini vajadusele. See põhimõte andis Toyotale vastavalt nõudlusele pideva materjalide pealevoolu, et toimiks tõrgete ja kadudeta koosteliin. Nõudlusele vastavat pakkumist ja tõrgeteta protsessi nimetati *pull system*-iks ehk tõmbesüsteemiks. (*Ibid.*, 7) Termin *lean*, nagu me seda tänapäeval tunneme, väljakujunemiseks läks veel mitmeid aastaid, arenguid ja väljakutsed, mis rikastasid teooriat

mitmete täiendavate kontseptsioonidega nagu tahtmatute vigade vältimine (*mistake proofing*, *poka yoke*), tootmise täiuslikkus (*total productive maintenance*), väärtusahela kaardistamine (*value stream mapping*) ja teised. (Eaton 2013, 4).

Taiichi Ohno, kes on Toyota tootmissüsteemi rajaja, on välja toonud seitse raiskamise tüüpi. Need on põhikohad, kus tuleks raiskamist vähendada, et saavutada väärtuse tõus ja *lean* teooria edu (vt Tabel 2.1.)

Tabel 2.1. Seitse raiskamise tüüpi ja nende seletused

Raiskamise tüüp	Selgitus
Ületootmine	Toodetakse või tellitakse liiga palju vara. Ei arvestata klientide tellimusi, et ajastada tootmine vastavalt tellimustele. Põhjustab liigset tööjõukulu ja suurenenud kulutusi hoiustamisele. Peetakse kõige "tõsisemaks" raiskamiseks, kuna tekib vajadus täiendavate toormaterjalide järele, kulub rohkem ressursi käitlemisele ja ülemäärane laovaru tekitab laopinna koormamist.
Ootamine	Kaupluse töötajad, kes ootavad järgmise töö tegemist, kuna neile on seatud vale töökoormus. Millegi või kellegi järgi ootamine takistab protsesside kulgu ja tekitab seetõttu üleliigset raiskamist
Ebavajalik liigutamine	Igasugune asjade järgi liikumine ja ulatamine tekitab üleliigset ajakulu ja võib põhjustada ka toodangu kvaliteedi langust. Töötajate ebavajalikud liigutused töö ajal, mis pikendavad töö sooritamise aega.
Ülemäärane töötlemine	Ebavajalike tegevuste tegemine, tulenevalt madalast kvaliteedist või ebatõhusast protseduurist. Väljendub mingi töö tegemises rohkem, kui vaja.
Laovarud	Toormaterjali, valmis kauba ja töös oleva toodangu üleliigne laovaru. Harilikult ületootmise tagajärg, millega püütakse peita tarnijate hiliseid saadetisi, kehva planeerimist ja seadmete rikki minemist. Põhjustab laovarude ja transpordikulude kasvu.
Transport	Valmistoodangu, toormaterjali või tööprotsessi käigus füüsiliste asjade üleliigne liigutamine, mis tuleneb läbi mõtlemata asjade, ruumide, töökohtade paigutusest.
Defektid ja eksimused	Defektiga toodete tootmine. Toyota tootmissüsteem näeb igat defekti kui võimalust muuta protsessi paremaks, kui probleemi.

Allikas: Aljunaidi, Samuel (2014, 3); autori koostatud

Toyotat peetakse ja tunnustatakse kui *lean* teooria epitoomi. Toyota on *lean*-i õppimise kultuuri loonud kõikidel ettevõtte tasemetel ja on jätkusuutlikult seda arendanud igapäevaselt kõiges, mida nad teevad. Toyotat on saatnud tohutu kasv ja finantsiline edu ning ettevõtte on olnud kasumlik aastatel 1950 – 2013, välja arvatud 2009. (Sisson, Elshennawy 2015, 263)

Raamatut „Masin, mis muutis maailma“ („The Maschine That Changed the World“) peetakse *lean* teooria üheks olulisemaks tänapäevaseid juhtimispõhimõtteid tutvustavaks teoseks. Raamat räägib Jaapani autotööstusest ja Toyota tootmissüsteemist (Toyota Production System). *Lean* on läänelik nimi Toyota tootmissüsteemile. Nimetatud raamat, aga ei anna konkreetset seletust mõistele, küll aga saab teada protsessid, tööriistad ja tehnikad kuidas eemaldada raiskamine ja tekitada säästlikkus. (Aljunaidi, Samuel 2014, 2).

Muda on Jaapani termin raiskamisele ja saab defineerida kui ükskõik millist inimtegevust, mis tarbib ressursse, aga ei anna väärtust. Väärtus on aga raiskamise vastand, mida tekitatakse siis, kui raiskamist põhjustavaid tegevusi vähendatakse või lisatakse tegevusi ja teenuseid, mis lisavad kliendi poolt soovitud väärtust. (*Ibid.*, 3)

2.2. *Lean* mõtlemise teoreetiline käsitlus

Lean mõtlemine on midagi sellist, mida on kõige parem õppida läbi praktika ja eksperimentide. Koolitustelt saadud info annab teoreetilise arusaamise, terminoloogia ja töövahendid, kuid seda praktikas kasutama hakates võib peagi ilmned, et teooria võib olla väga erinev sellest, mis reaalsuses juhtuma hakkab. (Eaton 2013, 2) See tähendab, et *lean* ei toimi, kui teatakse ainult teooriat. Eelnevad teoreetiliste ja praktiliste kogemuste puudumisel võib tekkida palju tagasilööke. *Lean* ei ole tööriistakomplekt, millega saab asju parandada vaid pigem tegevuste folosoofia. *Lean*'i põhieesmärk on nn prügi ehk mittevajalike tegevuste eemaldamine, keskendudes kliendile lisaväärtuse loomisele ning jätkusuutliku ja konkurentsivõimelise äri edasiarendamisele. (Denyse, Tjahjono 2009, 2) *Lean* annab eelised, millega edestada oma konkurente, hoida kokku kulusid ja elimineerida kõik, mis on ebavajalik. Selle teoreetiline põhimõte on maksimeerida kliendile antavat väärtust minimeerides sealjuures raiskamist. Üheks võimaluseks on kaardistada tegevused vooskeemina, mille analüüsil eemaldatakse kõik lülid ja tegevused, mis ei loo väärtust. Niimoodi luuakse ahel, mis on seotud tihedalt kõrge väärtusega järjestikustest tegevustest. (Azyan *et al.* 2017, 3)

Kuigi *lean* teooria on kindlatele reeglitele põhinev süsteem, mida on kasutatud aastakümneid erinevates ärivaldkondades, ei ole ühest raamistikku ja lähenemist, mida jälgides saavutatakse tulemus (Aljunaidi, Samuel 2014, 2).

Lean on end tõestanud organisatsioonijuhtimise mudel, mida on kasutatud erinevates ärivaldkondades ja teenustes ning seda mõtlemist iseloomustab viis peamist põhimõtet (Alves. *et al* 2012, 219):

1. luua kliendile lisaväärtust
2. kaardistada protseduurid
3. luua pidev protsesside voog
4. tekitada tõmbesüsteem (*pull system*)
5. püüelda täiuslikkuse poole.

Mida pikaajalisemalt organisatsioon *lean* teooriat kasutab, seda suuremat lisaväärtust see annab. *Lean* teooria rakendamine ettevõtte tegevuses ei ole ühekordne projekt, vaid pidev protsess maksimaalse tulemuse saavutamiseks. Mida kauem *lean* teooriat rakendatakse, seda tulemuslikum see on. (Wickramasinghe 2017, 535).

Lean põhimõtete elluviimisel peab silmas pidama eesmärki rahuldada kliendi vajadusi nii, et eemaldatakse kõik ebaoluline, välditakse raiskamist ja lisatakse lisaväärtust tulemi tekkeprotsessi. Ebavajaliku ehk nõ. raiskamisena on käsitletavad kõik tegevused, mis võtavad aega, kuid ei anna lisaväärtust ei kliendile ega ka teenusepakkuja äriprotsessidele. Lisaväärtust võib omakorda defineerida kui tegevust, mille eest klient on nõus maksma, kuna see näib olevat mingi probleemi lahendamiseks hädavajalik. (Barber, S., *et al* 2008, 155)

Lean teooria edukas ja jätkusuutlik rakendamine võimaldab organisatsioonil tõsta vastutustunnet, olla kiirem ja lähemal oma klientidele ning lisada läbipaistvust oma suhetele partneritega (Dombrowski, Malrony 2017, 325)

2.3. Kulusäästlikkuse teooria kasutamine mujal maailmas FMCG sektoris

Alates 1990. aastast on *lean* teooria kasutamine hakanud laienema erinevatesse ärivaldkondadesse üle maailma. Kasutust on leidnud see seadmete tootmises, lennutööstuses, tervisehoiuses ja toidu ettevõtetes. (Aljunaidi, A., Samuel, A.S. 2014, 2) Selleks, et saada teada, mil moel on FMCG sektoris *lean* teooriat kasutatud, toob autor välja näited, kus on vaatluse alla võetud kõnealune sektor, *lean* teooria kasutamine ja selle tulemused.

FMCG-d peetakse *Business-to-Consumer* kategooriaks, mis tähendab, et selles on väga oluline teha vahet kliendil ja tarbijal. Müüjad on harilikult tootjad või hulgimüüjad, kliendid on reeglina jaemüüjad, kes müüvad oma kaupu tarbijatele. Sellest tulenevalt lüli, kes väärtust loob, on jaekliendi klient, ehk lõpptarbija, kes ostab toote jaemüügist. Kuna toodete pakkujaid on oluliselt rohkem, kui jaekliente, siis iseloomustatakse suhet hulgimüüjate ja jaekettide vahel kui pidevat sõjatandrit, kus käib pidev hinnasõda. See sunnib hulgimüüjaid vähendama oma kulusid, et olla pidevas konkurentsisis. (*Ibid.*, 4)

On tehtud erinevaid uuringuid *lean* teooria kasutamisest FMCG sektoris. Ühes neist (Aljunaidi, A., Samuel, A.S.) on välja toodud viie erineva kategooria (karastusjoogid, suupisted, pakendatud küpsed, hügieenivahendid ja maiustused) toodete juhtumiuuringud. Tulemusena selgus, et kõikides kategooriates saab ilma suuremate probleemideta kasutada kuute raiskamise tüüpi seitsmest. Ainuke *muda*, mis ei täitnud oma eesmärki täielikult oli „Defektid ja eksimused“, kuna selle välistamiseks tehti enamus protseduurid läbi juba eelneva kuue raiskamise tüübi puhul, ning ei peetud oluliseks seda eraldi FMCG sektoris kasutada. Kõnealune uurimus tõestas, et kulusäästliku mõtlemise kasutamine FMCG sektoris on võimalik ja õigustatud, kuna läbi selle tekitatakse vajalikku lisaväärtust. Olulise punktina toodi välja, et FMCG sektoris saab kasutada enamus *lean* tööriistu (*poka yoke*, value stream mapping, protseduurianalüüs, kaizen, jne), kuid mõned neid võivad tekitada ajutiselt rohkem raiskamist, kui kasu. Sellest tulenevalt on vajalik õigete tööriistade valik, tulenevalt protsessi eripäradest. (*Ibid.*, 4)

Kõige paremaid tulemusi FMCG sektoris saavutati jõudluses, kvaliteedis, klienditeeninduses ja kulude vähendamises tööjõule ja kaubavarudele, ning uurimus tõestas, et *lean* teooria rakendamine on FMCG sektoris asjakohane, kuid nagu eelpool mainitud, on vajalik teha õige tööriistade valik, et saavutada maksimaalne tulemus. (*Ibid.*, 4)

Per Bondeson ja Stefan Liss (2016) uurivad oma töös „Kulusäästlikust tootmisest ja jätkusuutliku tarneahela loomisest FMCG sektoris“ kuidas saavutada tootmise tõhusus läbi *lean* mõtlemise ja kuidas toimib FMCG sektori ettevõtte jätkusuutlikult. Peamiseks uurimisküsimuseks tekkis autoritel kuidas FMCG sektoris vähendada raiskamist ja saavutada jätkusuutlik tootmine. Oma töös uurisid autorid kahte juhtumiuuringut, kus üks oli läbi viidud karastusjoogi ettevõtte Coca-Cola Enterprise juures ja teine Rootsi kohaliku õlle ja karastusjoogi tootja Spendrups andmetel. Töö tulemusena selgus, et vaatluse all olnud ettevõtte ei suutnud rakendada täies mahus *lean* teoreetilisi aluseid. Ettevõtte erinesid ka oma eesmärkide seadmise põhimõtetest, kus börsiettevõtte Coca-Cola Enterprise tegi lühiajalisi plaane ja eraomanduses olev Spendrups pikaajalisi. See omakorda viitab sellele, et kuigi mõlemad vaatluse all olevad ettevõtted tegelevad samas

valdkonnas ja samal turul, siis ei saa neile rakendada samu põhimõtteid. Takistuseks võib osutuda Coca-Cola Enterprise'i lühiajaline strateegia, mis pidevalt muutudes võib tekitada raiskamist. *Lean* põhimõtted on oma olemuselt jäigad ja protsessid toimuvad minimaalsete vajalike ressurssidega. Kui pidevalt muutub strateegia, siis on suurenenud oht ka kadudele, kuna ei suudeta vajaliku kiirusega reageerida. Üheks peamiseks *lean* teooria täieliku rakendamise takistuseks oli ka ettevõtete toodangu sesoone tarbimine. Suveperioodil kasvasid mahud kuni kahekordseks, võrreldes talvise perioodiga, mis takistab ühese süsteemi loomist ja vajab juhtimises pidevalt muudatusi. Kokkuvõtvalt pakkusid autorid välja, et arendama peab tõmbele (promote *pull production*) põhinevat tootmist, ehk klientide käest on vajalik saada nõudluse kogused võimalikult vara kätte, selleks et tootmist optimeerida, ning tuleb täiustada müügikoguste prognoose, et oleks võimalikult täpne info tootmisele.

Tabelis 2.2. on välja toodud peamised *lean* teooria kasutamise eelised ja esile kerkida võivad ohud FMCG sektoris.

Tabel 2.2. *Lean* teooria kasutamise eelised ja ohud

Eelised	Ohud
Tootlikkuse tõhususe tõstmine	Vale võtetega rakendamise puhul võib ebaõnnestuda
Raiskamise vähendamine	Kõik <i>lean</i> tööriistad ei pruugi sobida
Kulude vähendamine	Mõned töötajad võivad kaotada töökoha
Tööjõu vähendamine	Suurenenud koolituste vajadus, et tagada edu
Laopinna vähendamine	–
Kvaliteedi tõstmine	–
Klindisuhete parandamine	–
Töötajate arendamine	–
Töökeskkonna parandamine	–
Organisatsiooni jätkusuutlik kasv	–

Allikas: Aljunaidi, Samuel, 2014

Tabelist selgub, et eeliseid on oluliselt rohkem, kui ohte, seega autor leiab, et võimalus eduks on oluliselt kõrgem, kui oht läbikukkumiseks. Vajalik on ainult õigete *lean* tööriistade valik.

2.4. Kulusäästlikuse teooria kasutamine Eestis

Peamise probleemina *lean* teooria kasutusele võtmises toob Aleksandr Miina (2012) oma doktoritöös välja selle, et Eesti ettevõtted ei tea kust alustada juurutamisprotsessi, millised sammud on olulised edu saavutamiseks ja kuidas protsessi organiseerida. Lisaks on ettevõtetel hirm kulusäästliku mõtlemise juurutamise ees – nad ei ole kindlad, kas kulusäästlikule mõtlemisele kulutatud raha annab konkreetseid tulemusi ja parandab võtmemõõdikuid.

Eestis on *lean* teooria kasutust leidnud mitmes valdkonnas. Maarja Roomet (2017) on oma magistrیتöös välja toonud mitmeid kaitstud lõputööd kulusäästliku mõtlemise teemadel:

Tabel 2.3. Lean teooria kasutamine Eestis

Autor (aasta), asutus	Töö pealkiri	Töö sisu/tulem
Aleksandr Miina (2012), TTÜ	Kulusäästliku mõtlemise rakendamise kriitilised edufaktorid Eestis tootmisettevõtetes	Lean põhimõtete mudel, mis õpetab seda samm-sammult kasutama ning igapäevases töös rakendama.
Tamara Tsõgankova (2014), TTÜ	Lean implementation in Estonian SMEs based on the example of the company Narva Tes Plus	Lean põhimõtete mudel, mis aitab seda kasutada ning rakendada väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes.
Kasif Mahmood (2014), TTÜ	Lean approach in Manufacturing and Service Sectors	Uuriti lean tööriistade kasutamist nii tootmise kui ka teenindussektoris. Tulemusena leidis autor, et kõige tähtsam on ettevõtte soov panustada.
Aleksander Mulin (2016), TTÜ	Kulusäästliku tootmise võtete valik ja rakendamine tootmisettevõttes AS Tikkurila näitel	Uuriti lean-i kasutamist tootmisettevõttes, analüüsid kolme juhtumit. Kulud vähenesid igapäevastel neist.
Kadri Allik (2016), TTÜ	Kulusäästlik mõtlemine Eestis teenindusettevõtetes	Uuriti lean-i teenindussektoris, tulemina valmis kulusäästliku mõtlemise rakendamise juhised teenindusettevõtetele.
Karin Ventsel (2016), TTÜ	Kulusäästliku mõtlemise rakendamine hulgikaubanduses Tridens AS näitel	Uuriti lean kasutamist hulgikaubanduses, selgusid olulisemad probleemid ning raiskamised, pakuti erinevaid lahendusi
Maria Grigorjeva (2017), TTÜ	Väärtusahela töhustamine postiteenuste valdkonnas	Käsitleti kulusäästliku mõtlemise rakendamist postiteenuste valdkonnas. Saavutati eesmärgid,

		milleks olid kulude vähendamine ja läbimiskiiruse tõstmine.
Kadri Kaasik (2015), TTÜ	Juhtumiuuring kulusäästliku mõtlemise rakendamisest	Uuriti kulusäästliku mõtlemise järjepidevat rakendamist. Selgusid kriitilised edutegurid ning eeldused järjepidevuse saavutamiseks
Tanel Joala (2014), TTKK	Efektiivsuse tõstmise võimalused lean juhtimisfilosoofia abil ETS Logistics OÜ näitel	Tavakauba maanteetranspordi analüüs ettevõttes ETS Logistics OÜ, kitsaskohtade eemaldamine.
Veiko Salumaa (2015), TTKK	Jaotuskulude vähendamine Draka Keila Cables AS näitel	Tutvustati, analüüsiti ning toodi välja parendusettepanekud jaotuskulude vähendamiseks ettevõttes Draka Keila Cables AS.
Oksana Remets (2016), TTKK	Eestisisene kokku- ja jaotusveo kulude optimeerimine ACE Logistics Estonia AS näitel	Eesmärgiks oli välja töötada eestisisese kokku- ja jaotusveo strateegia, mis aitaks alandada kulusid, vähendamata kvaliteeti. Autor koostas optimeerimismudeli.

Allikas: Roomet (2017, 17)

Näeme, et *lean* teooriat on rakendatud peamiselt tootmisettevõtetes, kuid on leitud kasutust ka teenindussektoris, postiteenustes, maanteetranspordis ja logistikas ning ka hulgikaubanduses. *Lean* teooria arengule Eestis on kaasa aidanud Aleksandr Miina (2012), kes on välja töötanud materjali, millele tuginedes saavad ettevõtted mõelda või planeerida kulusäästlike ideede juurutamist oma tegevustes. Sellest võib järeldada, et *lean* teooria kasutamine ei ole võõras ega tundmatu Eesti ettevõtetele ja positiivse tulemuse võib saavutada igas valdkonnas.

Siinkohal kirjeldab autor lähemalt kahte Eestis kaitstud lõputööd, kus üks kirjeldab hulgikaubanduses ja teine teeninduse valdkonnas kasutatud kulusäästlikku mõtlemist. Hulgikaubandus on otseselt seotud jaekaubandusega, kuna läbi hulгимүүjate toimub enamus FMCG kaupade liikumine jaekaubandusse. Ka teeninduse pool on otseselt seotud käesoleva töö põhieesmärgiga, kuna analüüsitavad objektid on müügiarendajad, kelle igapäevaste tööülesannete hulka kuulub klienditeenindus. Mõlemad lõputööd on tehtud Eesti ettevõtete näitel, ning toetavad oma teooriaga käesoleva töö põhieesmärke.

Karin Ventsel (2016) on oma magistritöös „Kulusäästliku mõtlemise rakendamine hulgikaubanduses Tridens AS näitel“ eesmärgiks võtnud selgitada millised on põhilised probleemid ja raiskamised Eesti hulgikaubanduses ning käsitleda kulusäästliku mõtlemise

rakendamise võimalusi. Magistritöös kasutati küsimustele vastuste leidmiseks kvalitatiivseid uurimismeetodeid – andmeid koguti küsitluste, intervjuude ja tulemuskaardi koostamise kaudu. Autor leidis oma töös, et kulusäästlikku mõtlemist on hulgikaubanduses üldiselt väga vähe kasutatud ning veelgi vähem rakendatud. Nimetatud töö tulemusena selgusid neli peamist probleemi, millega tuleb hulgikaubanduses tegeleda:

1. dikteeriv jaekaubandus
2. tagastused klientidelt
3. osakondade vahelised kommunikatsiooniprobleemid
4. ebatõhusad protsessid

Lisaks leidis autor, et kõigi sektorite raiskamised on üldjoontes sarnased ja üksteisega kohaldatavad. Hulgikaubanduse puhul tuli välja kahte eri tüüpi raiskamise tegevusi. Üheks neist on väärtust mitte lisavaks, kuid vajalikud raiskamised – laovarud, tööliste ebavajalik liikumine ja ka kaupade liigne liigutamine. Neid tuleks võimaluse korral vähendada, kuni lõpuks saab need raiskamised kõrvaldada. Teise tegevuse all ehk väärtust mitte lisavaks ja koheselt eemaldamist vajavaks tegevuseks tõi autor välja kaupade valesti komplekteerimist, vigu andmesisestusel, dubleerimist, ebavajalik raportite koostamist ja teiste järel ootamist. Need tegevused soovitas autor koheselt ettevõttel kõrvaldada.

Magistritöö tulemusena esitas autor oma ettevõttele ettepanekud esinenud probleemide lahendamiseks kulusäästliku mõtlemise põhimõtete ja tööriistadega.

Teise näitena toob autor välja Ivar Lindstömi (2016) magistritöö teemal „Kulusäästliku mõtteviisi rakendamise seos Pesupanda OÜ tulemuslikkusega“. Ivar Lindströmi (*Ibid*) leiab oma töös, et kulusäästlikku mõtteviisi on rohkem rakendatud tootmises, selle kasutamist teeninduses on vähem praktiseeritud ja ka vähem uuritud. Veelgi vähem on uuritud kulusäästliku mõtteviisi rakendamist organisatsioonis, mille tegevus sisaldab nii tootmis- kui ka teenindusorganisatsiooni elemente. Üheks peamiseks uurimisülesandeks on autor võtnud välja selgitada kulusäästliku mõtteviisi eripära teeninduses. Tulemuse saamiseks kasutas autor magistritöös kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsetest meetoditest kasutati osalusuuringut, mille puhul uurija viibis uuritavas keskkonnas ja osales ise aktiivselt uuritava keskkonna probleemide lahendamisel. Kvantitatiivse uuringu kohapealt võrdleb autor töös ettevõtte eelnevate perioodide kulunäitajaid (tööjõu-, elektrienergia- ja veekulud), ettevõtte müügitulu, kasumit ja finantsnäitajaid. Autor kogub ja analüüsib kasutatavate uurimismetoodikatega mitmesuguseid erinevaid andmeid ja saab tervikliku ja mitmekülge ülevaate kulusäästliku mõtteviisi juurutamisest.

Tulemusena ilmnes, et kulusäästliku mõtteviisi rakendamine teeninduses on võrdlemisi sarnane tootmisettevõtetega, kuid teeninduse puhul tuleb arvestada kliendi ja klienditeeninduse suurema tähtsusega. Teeninduses ei ole võimalik niivõrd inimeste tööd tehnoloogiaga asendada, kuid ometigi saab leida võimalusi, kuidas vähendada raiskamisi inimtöö juures. Ivar Lindström (*Ibid*) leiab veel, et väga olulisel kohal on töötajate koolitamine ja arendamine. Kuna teeninduses on vähem korratavaid protsesse, siis võivad olla kulusäästliku mõtteviisi rakendamise võimalused väiksemad, kuid ometigi tuleb ka teeninduses kulusäästlikku mõtteviisi rakendada ettevõtet kui tervikut silmas pidades.

Kahes näites välja toodud tähelepanekuid kasutab oma töös ka käesoleva töö autor. Olulisteks aspektideks on raiskamise vähendamine inimtöö juures ja protsesside tõhustamine. Kriitilise tähtsusega on ka Ivar Lindströmi tähelepanek vajadusest töötajaid pidevalt koolitada, kuna pidevalt muutuv keskkonnas on vaja olla kursis viimaste trendidega. Kui tehnoloogilised vahendid on võimalised end läbi tarkvara uuenduste täiustama, siis ei tohi ära unustada ka inimeste arendamist.

2.5. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimismeetod

Arutlusi kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimuse erinevustest on peetud pikka aega. Neid erinevusi on püütud kujutada mitmeti: esitades dihhotoomilisena, kandes tabelisse võrdlevalt kummagi lähenemisviisi tüüpilisemaid tunnuseid, koostades tekstidena loetelusid ja kirjeldusi mõlemast suunast. Neid kahte suunda on püütud eristada põhiliselt kahel viisil: rõhutades ühelt poolt erinevusi uurimispraktikas (pragmaatiline kaalutus) ja teiselt poolt erinevusi põhimõttelistes küsimustes. (Hirsijärvi *et al* 2004, 150-151)

Uurimuses nagu igapäevases eluski on huvi suunatud mõlemale tabeliigile. Argielus küsime tihti: Kui palju? Kui sageli? Mitu? Mis ajal? Kui raske? Kui kaugele? Vajame kvantitatiivset teavet. Samuti huvitavad meid asjad, mida ei saa kvantitatiivselt mõõta. Kas raamat on põnev? Kas film on huvitav? Kas uued naabrid on meeldivad inimesed? Kas vein on hea? Kas riietus on moekas? Jne (*Ibid.*, 151)

Laherand (2008) on välja toonud kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete uurimismeetodite eesmärkide, andmekogumise ja järelduste tegemise põhijooned (vt Tabel 2.3.).

Tabel 2.3. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne meetod

	Kvalitatiivsed meetodid	Kvantitatiivsed meetodid
Eesmärk	Saada terviklikku empiirilist andmestikku, mis hõlmaks ka kvalitatiivseid ja detaile iseloomustavaid seiku.	Saada võimalikult objektiivseid empiirilisi andmeid täpselt piiritletud objektide kohta.
Andmekogumine	Uurimismaterjal kogutakse meetodiga, mis võimaldab ülalnimetatud eesmärki saavutada, nt osalusvaatlusega, vaba intervjuu, rühmavestlusega, autobiograafiate kogumisega.	Uurimismaterjal kogutakse sellise meetodiga, mis võimaldab kvantitatiivset, arvulist mõõtmist ja mõõtmistulemuste saamist (nt süstemaatiline vaatlus, testid, füsioloogilised mõõtmised ning standardiseeritud ankeedid).
Järelduste tegemine	Uurimismaterjalist võib järeldusi teha ilma statistilisi vahendeid kasutamata, ehkki neid võidakse mingil määral ka kasutada (nt protsente).	Järeldused tehakse uurimismaterjali statistilise analüüsi põhjal, kasutades nt tunnuste aritmeetilisi keskmisi, korrelatsioone ja faktoranalüüsi.

Allikas: Laherand 2008, 21

Kvalitatiivsete uuringute täpne defineerimine on keerukas ning kirjanduses võib kohata mitmesuguseid määratlusi. Näiteks erinevate internetisõnastike järgi on kvalitatiivsed uuringud sellised uuringud (*Ibid.*, 15),

- kus ollakse huvitatud erinevate käitumismustrite alla peidetud protsessidest ning püütakse vastata eelkõige küsimusele *miks*
- mis hõlmavad detailseid sõnalisi karakteristikute, juhtumite ja tingimuste kirjeldusi ning kus andmete kogumiseks kasutatakse tavalist vaatlust, intervjuud või dokumendi analüüsi
- kus uuritakse inimesi või süsteeme nendega suheldes või neid regulaarselt jälgides
- kus andmeid saadakse vaatluse, intervjuu ja sõnalise suhtlemise kaudu ning keskendutakse tähendustele ja tõlgendustele, mida uuringus osalejad väljendavad

Kvantitatiivne uurimus sisaldab täpseid andmeid, opereerib arvude ja hulkadega (kui palju? Mitu korda? Kui sageli? jne), s.t. püüab midagi mõõta ning järeldused tehakse statistilise andmeanalüüsi põhjal (Vija *et al* 2012, 5)

Käesolevas töös kasutab autor nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit.

Kvantitatiivse uuringu eesmärk on välja selgitada täpsed tegevused, mida müügiinimesed 8 tunnise tööpäeva sees teevad. Andmekogumise meetodina kasutab autor vaatlust ja ajamõõtmist ning vastavalt tulemustele kõrvutab need kliendibaasi ja -profiiliga, ning selgitab välja täpsed kitsaskohad, mis vajavad parandamist.

Kvalitatiivse uuringu eesmärk on saada aru detailsem probleemi kirjeldus läbi autori, kui vaatleja silmade. Vaatlejana kaasas käies leidis autor mitmeid tähelepanekuid, mida saaks paremaks muuta või mis tekitasid segaseid arusaami.

2.6. Vaatlus

Vaatlusi viiakse läbi selleks, et saada aru kuidas inimesed käituvad olukorras „nüüd ja kohe“. Peaaegu kõik uurimised hõlmavad endas vaatlusi, olgu see kas formaalne labori eksperiment või harilik etnograafiline vaatlus. (Pickard 2007, 201)

Vaatluse abil saame teada, kas inimesed ka käituvad nii nagu nad ütlevad. Võib juhtuda, et sõnades pooldab inimene ühtesid, tegudes aga teisi väärtusi. Vaatlust on peetud kõigi teaduste ühiseks ja vältimatuks põhimeetodiks. Vaatluse suurim eelis on võimalus saada vahetut, otsest teavet indiviidide, rühmade või organisatsiooni tegevuste ja käitumiste kohta. Selle abil saab uurida loomulikku keskkonda. (Hirsijärvi, *et al*, 2004, 199-200)

Tavaliselt liigitatakse vaatlusmeetodid vastavalt sellele, kuidas saab neid kirjeldades vastata järgmisele viiele küsimusele (Laherand 2008, 225):

- Kas vaadeldavad teavad, et neid vaadeldakse? – Salajane või avalik vaatlus.
- Kas vaatleja osaleb vaadeldavates tegevustes? – Mitteosalev vaatlus või osalev vaatlus.
- Kas rakendatakse rohkem või vähem standardiseeritud vaatlusskeemi või jääb vaatlus paindlikuks ja vaadeldavatele protsessidele vastuvõtlikuks? Süstemaatiline või mittesüstemaatiline vaatlus.
- Kas vaadeldakse tegelikus elus või selleks kohandatud erilises keskkonnas (laboris)? – Vaatlus loomulikus keskkonnas või vaatlus kunstlikus keskkonnas.
- Kas vaadeldakse iseennast või teisi? Enesevaatlus või teiste vaatlemine.

2.7. Protseduurianalüüs

Aina kasvav surve ettevõtete arengusse läbi nende toodete või teenuste analüüsi, nõuab juhtkonnalt pidevat protseduuride mõistmist ja juhtimist. Tänapäeval ei peeta protseduuride ülevaadet ja analüüsi mitte lihtsaks tööriistaks, vaid konkurentsieeliseks ja võtmetööriistaks. (Sanders *et al*, 1999, 555)

Kui eesmärgiks on kiirendada organisatsiooni arengut, siis peetakse põhitööriistaks protseduuri analüüsi läbiviimist. Seda kasutatakse enamasti tootmisettevõtetes, kuid on edukalt rakendatud ka laborites, toidutööstuses, ehituses ja teenindavas sektoris. Kõikidele valdkondadele näeb protseduuri analüüs ühiselt ette olukorra hetkeseisu kaardistamise ja kitsaskohtade likvideerimise. (White 2016, 305)

Protseduurianalüüs seisneb graafilise mudelina erinevate omavahel seotud tegevuste välja toomist ja nende analüüsi. Üheks põhjuseks, miks protseduure analüüsitakse ja kaardistatakse peitub selle kasuteguris, mis tähendab, et selle läbi viimine on suhteliselt soodne, kuid võit rahaliselt võib olla väga kõrge. Analüüsil tuleb keskenduda faktoritele, mida saab muuta suhteliselt lihtsalt ja väikese aja jooksul, kasutades lihtsaid uurimismeetodeid, kuna muudatuste protsessid võivad ise võtta olulise ajalise ja rahalise ressursi. (Biazzo 2000, 111)

Vooskeem, ehk protseduuride graafiline kaardistamine, on põhiline tööriist, mis aitab hankijatel, klientidel, protsesside omanikel, inseneridel jne aru saada millistest sammudest koosneb protsess, mille tulemusena sünnib oodatav tulem. On oluline, et protseduurid kaardistatakse reaalses situatsioonis, just nii nagu nad toimuvad, ilma midagi muutmata. (Sanders, *et al* 1999, 558)

Protseduuri kaardistamine annab selge arusaama kõikide lülide vajalikkusest, olulisusest ja aitab eristada raiskamist tekitavad tegevused. Kasutades nimetatud meetodit, saab jätkusuutlikult parandada igat protseduuri, selleks, et olla edukas tänapäevases kõrge konkurentsiga ärimaailmas. (Sanders, *et al* 1999, 561)

Protseduuri analüüsi läbiviimiseks, on vajalik vastata kuuele küsimusele (Sousa 2002, 16):

1. Mida (mis protsesse või objekte analüüsitakse)?
2. Kui palju (koguseline või ajaline piiritletus)?
3. Kes (kindlaks määratud ressurs, kes viib analüüsi läbi)?
4. Kuidas (viis, kuidas protseduur kaardistatakse)?
5. Kus (kindlaks määratud koht või piirkond, kus analüüs toimub)?
6. Millal (ajaline määratlus, mis perioodi analüüsitakse)?

3. ANALÜÜS

Käesolevas peatükis viib autor läbi vastavalt ajamõõtmisele ja vaatluse tulemustele analüüsi, kust leiab kitsaskohad müügiarendajate müügitöö protseduuris ning teeb ettepanekud nende likvideerimiseks. Autor lahendab järgmisi *lean* põhimõtete probleeme (Alves, *et al* 2012, 219):

1. Kuidas luua ettevõttele lisaväärtust ehk kuidas tõsta kasumlikkust ja vähendada raiskamist
2. Kaardistada müügiarendajate igapäevatöö protseduurid, ehk luua maksimaalselt *lean* protseduur tellimuste vormistamiseks
3. Luua kindel protseduur, mis toimuks ilma raiskamiseta
4. Tekitada tõmbesüsteem, et tellimused oleksid alati maksimaalse varuga vormistatud
5. Püüelda täiuslikkuse poole, ehk teha edasisi ettepanekuid jätkusuutlikuks arenguks

3.1. Ajamõõtmine

Käesolevas töös viis autor läbi avaliku vaatluse ettevõtte müügiarendajatega, et välja selgitada nende igapäevatöö tegemised ja ajakulu erinevate töö etappide peale. Müügiarendajad on jagatud kolme gruppi nende töö profiili järgi. Esimese grupi moodustavad müügiarendajad kes kuuluvad võtmeklientide gruppi. See tähendab, et nemad tegelevad ainult ettevõttele olulisemate jaeklientidega nagu Selver, Coop, Maxima, Rimi, Prisma ning külastavad ainult välja toodud kettide kaupluseid. Nimetatud grupis töötab 2 müügiarendajat ning nad paiknevad mõlemad Tallinnas ja tegelevad pealinna kauplustega. Teise gruppi on jaotatud Horeca müügiarendajad, kelle kliendibaas koosneb kohvikutest, baaridest, ööklubidest ja pubidest. Nende fookus on ainult Tallinna meelelahutus- ja toitlustuskohtadel. Grupp koosneb kaheliikmelisest grupist. Kolmanda profiilina on müügiarendajad paigutatud nõ. mix gruppi, mis koosneb 17-st liikmest. Kuna nende osakaal on kõige suurem, siis nende ülesanne on hallata kõiki kliendi profiile oma müügipiirkonnas, mis on ajalooliselt ettevõtte süsteemist välja kujunenud.

Adekvaatse ajamõõtmise tulemuse saavutamiseks osales mõõdistamisel igast grupist müügiarendajaid, kelle tööaega mõõdeti ühe nädala vältel minutilise täpsusega, et saada aru tegevustest, mille peale aega kulub. Ajamõõtmine on läbi viidud kahes osas, kus üks kirjeldab tulemusi müügikohas sees toimuvast ja teine müügikohast välja toimuvast.

Väljaspool müügikohta mõõdeti järgnevaid tegevusi:

- Sõiduaeg, et mõista kui palju aega kulub autosõidule ja transpordile (kaasa arvatud jalutamine)
- Kontoris viibimise aeg, et saada aru kui palju veedab töötja administratiivseid ülesandeid täites, ning koosolekutel osaledes.
- Väljaspool müügikohta tööks vajalikud tegevused (reklaammaterjalide ette valmistamine, auto tankimine etc.)
- Telefonikõned
- Ootamatud tegevused (autorehvi purunemine, töövahendite puudumine, ootamatu reklaammaterjalide või kauba transport etc.)
- Puhkepaus (kaasaarvatud lõuna)
- Muud tegevused (autopesu, isiklikul eesmärgil poes või tanklas käimine etc.)

Kaupluses sees mõõdeti järgnevaid tegevusi:

- Visiidi avamine (kaupluse juhatajaga kontakti asumine, tervitussõnad)
- Kaupluse müükidest ja olukorrast ülevaate saamine (tutvumine laojääkidega, riiulipindadega ja konkurentide tegevusega)
- Telefonikõned
- Tootepaigutus ja reklaammaterjalide väljapanek (laost kaubajääkide müügikoha riiulitele välja panemine ja reklaammaterjalide paigutamine)
- Müük ja läbirääkimised (kohapealne suhtlus kliendi kontaktisikuga)
- Visiidi lõpetamine (süsteemi sulgemine ja tellimuse edastamine)

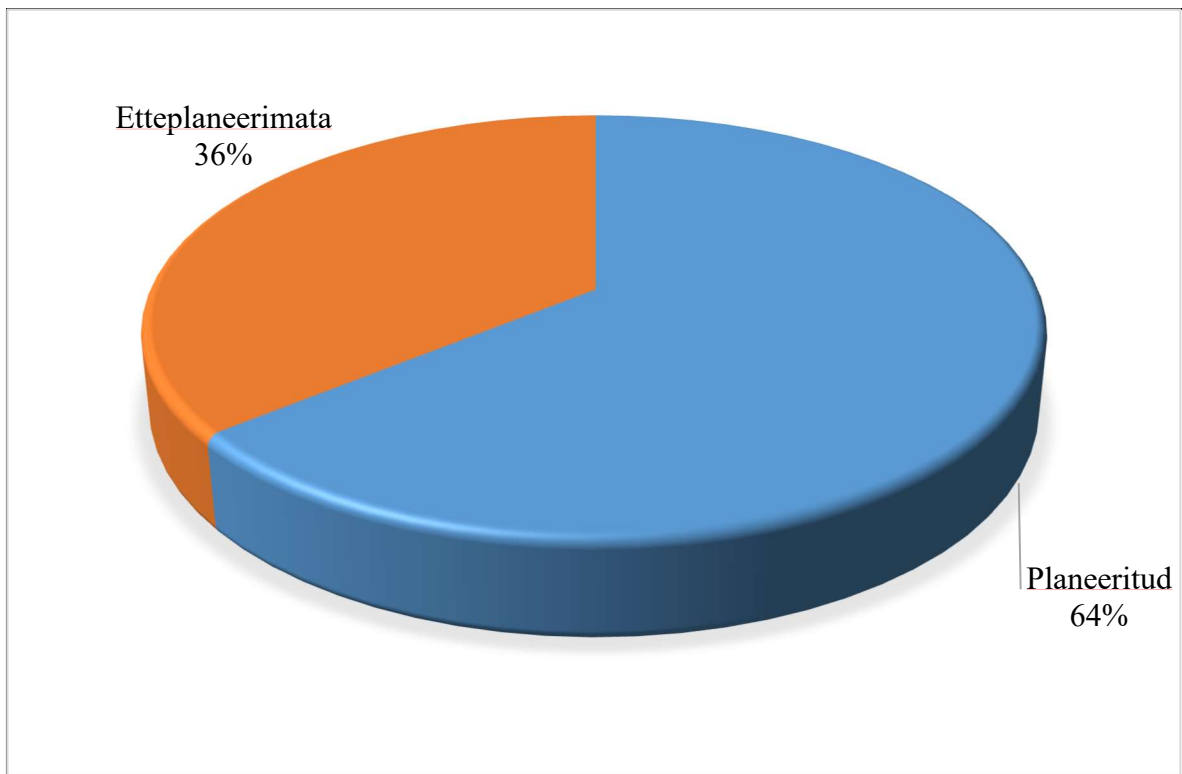
Kokku külastati koos müügiarendajatega 740 müügikohta (mix, Horeca & võtmekliendid). Kuna müügiarendajatel on ette nähtud igal päeval kindlate klientide külastamine, mille genereerib neile süsteem, siis üheks mõõdikuks on mõistmine:

1. mitu planeeritud visiiti päeval tehakse
2. mitu ette planeerimata visiiti tehakse
3. mitu tellimust kogutakse

Need andmed on hädavajalikud arusaamaks kui organiseeritud on müügiarendajate päev ning mõistmaks kui suur osa ajast kulub tegevustele, mida saab kasumlikumaks muuta. Mida suurem on planeeritud külastuste arv ja nende juurest tellimuste saamine, seda kasumlikum on see ettevõttele. Samas mängib olulist rolli ka tellimuse suurus. Ei ole otstarbekas külastada madala müügiga kliente, kui samal ajal on võimalik vormistada mõne võtmekliendi juures oluliselt suurem tellimus. Iga planeerimata visiit ja kõrvalepõige planeeritud päevakavast rikub tööprotsessi, tekitab töötaja raiskamist (*muda*), mis tähendab, et tööpäev ei ole müügiarendaja kontrolli all. Tellimuste kogumine on müügiarendajate üks põhiülesandeid ning kui neid ei suudeta täita vastavalt planeeritule, siis on süsteemis vead ning tekib raiskamine.

3.1.1. Võtmeklientide müügiarendaja ajamõõtmise tulemused

Võtmeklientide müügiarendajate alla kuuluvad töötajad, kes on fokuseeritud oma töös ainult tegelema ettevõttele kõige olulisemate klientidega. Vaatluse all on üks võtmeklientide müügiarendaja, kelle tööpäeva keskmiseks pikkuseks kujunes 8 tundi ja 55 minutit, sellest ajast kliendikülastused jagunesid vastavalt suhtele 36% ette planeerimata vs. 64% planeeritud visiiti (vt Joonis 3.1.). Keskmiselt külastati päevas 7,6 klienti ja ühe külastuse pikkuseks oli 42 minutit.

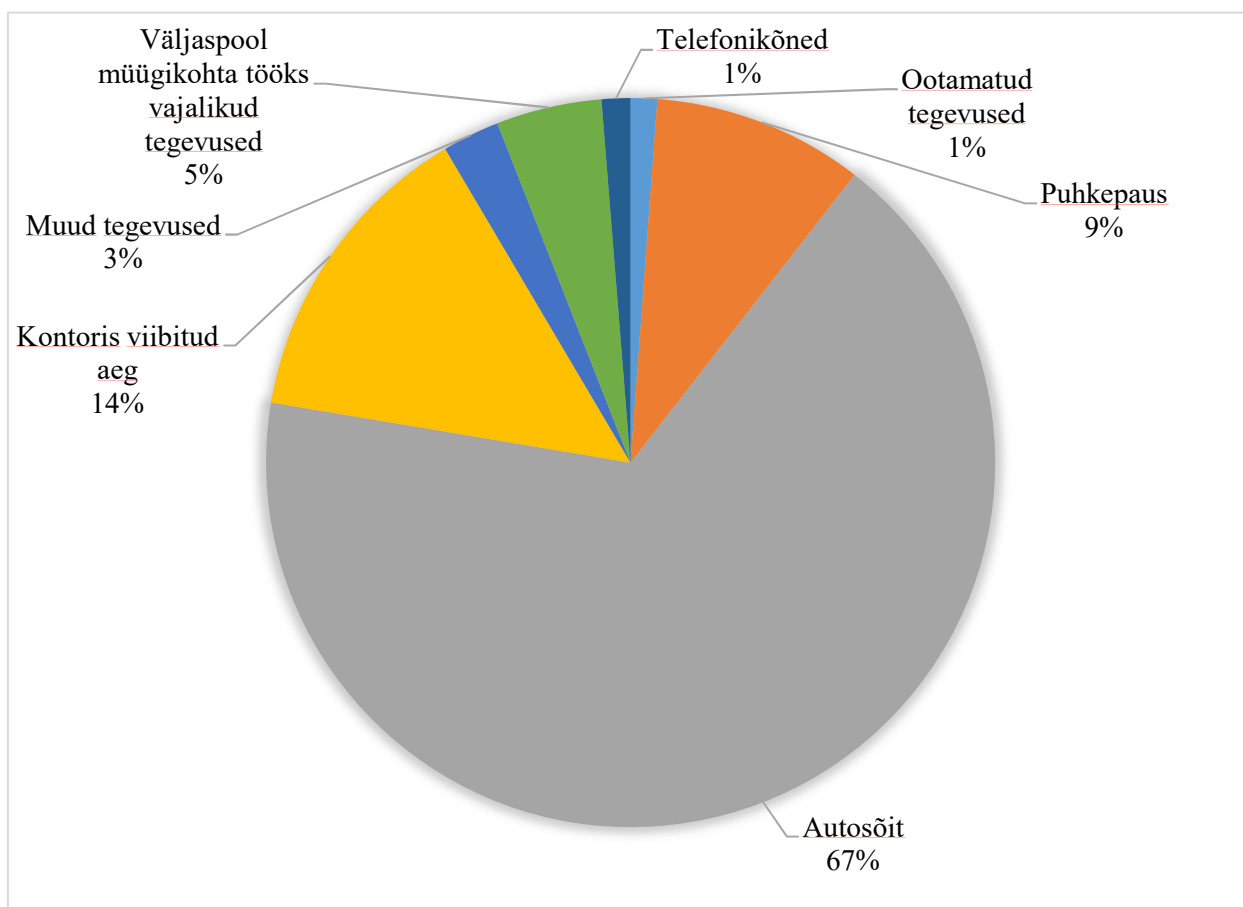


Joonis 3.1. Võtmeklientide külastused
 Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Tegevuste jaotus ajaliselt kaupluses ja väljaspool kauplust jagunesid suhtele 60% ajast kaupluses ja 40% väljaspool kauplust.

Vaadates joonist 3.2., näeme, et

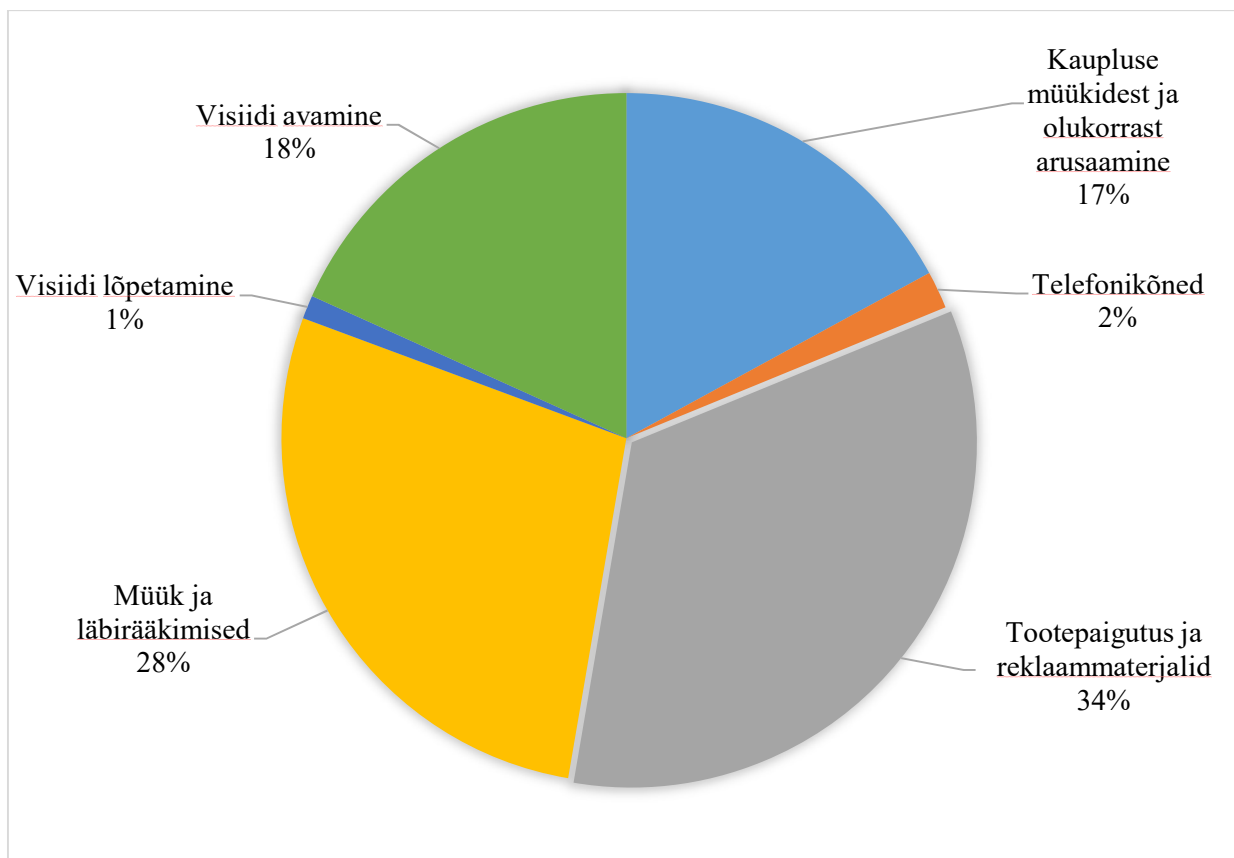
- 67%, ehk enamus ajast kulus autosõidule
- 14% kontoris tehtavale administratiivsele tööle
- 9% ajast kulus puhkepausile
- 5% väljaspool müügikohta vajalikud tegevused
- 3% muudele tegevustele
- 1% telefonikõnedele
- 1% ootamatutele tegevustele.



Joonis 3.2. Müügikoha välised tegevused võtmeklientide profiiliga müügiarendajal
Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Kaupluses sees jagunesid tegevused aga järgmiselt (vt Joonis 3.3.):

- 34 % tootepaigutus ja reklaammaterjalide väljapanek
- 28 % müük ja läbirääkimised
- 18% visiidi avamine
- 17% kaupluse müükidest ja olukorrast arusaamine
- 2% telefonikõned
- 1% visiidi lõpetamine

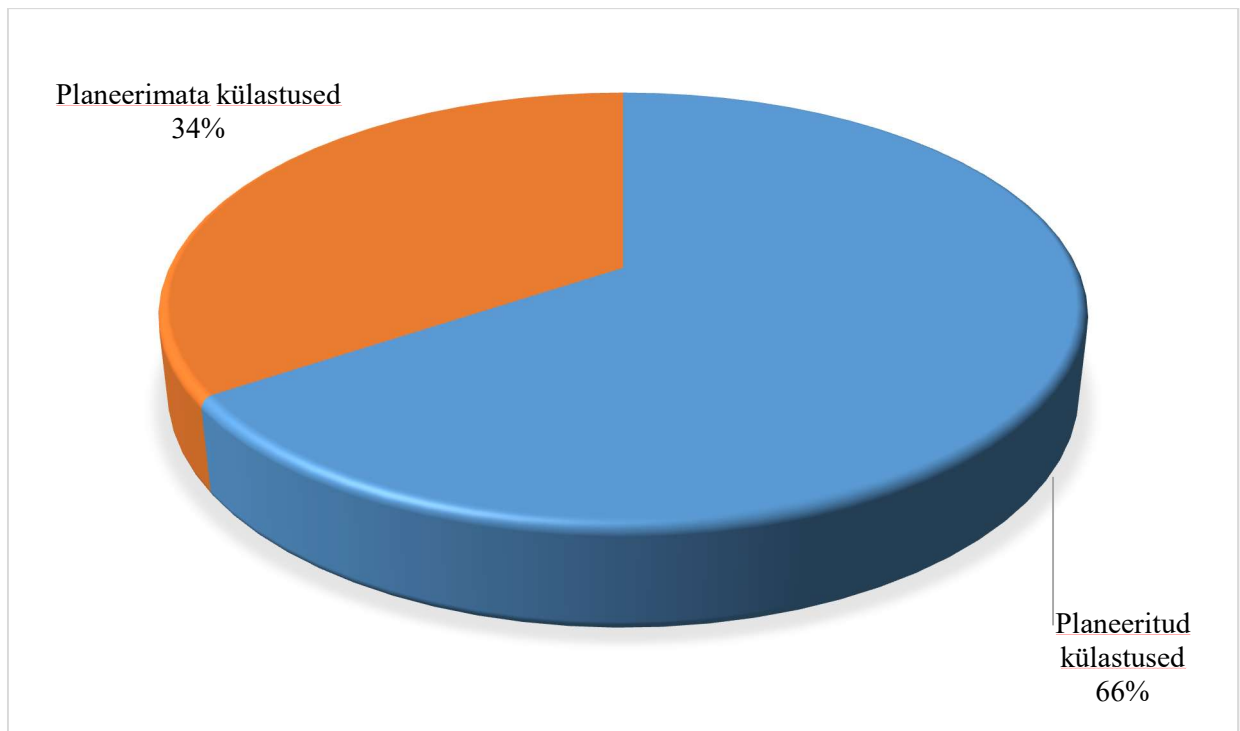


Joonis 3.3. Müügikoha sisesed tegevused võtmekliendi profiiliga müügiarendajal
Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

3.1.2. Mix müügiarendajate ajamõõtmise tulemused

Mix müügiarendajate hulka kuuluvad need, kes haldavad oma piirkonnas kõiki klienditüüpe. Nendeks võivad olla võtmekliendid, tanklad, kioskid, kohalikud väikepoed, koolid, jne. Kuna mix müügiarendajate osakaal on kõige suurem, siis osales ajamõõtmise uuringus 5 müügiarendajat erinevatest Eesti piirkondadest. Mõõtmise tulemusena tuli välja, et keskmine tööaeg 8 tundi ja 47 minutit, keskmine visiidi kestvus oli 16 minutit ja päeva jooksul külastati keskmiselt 15 klienti.

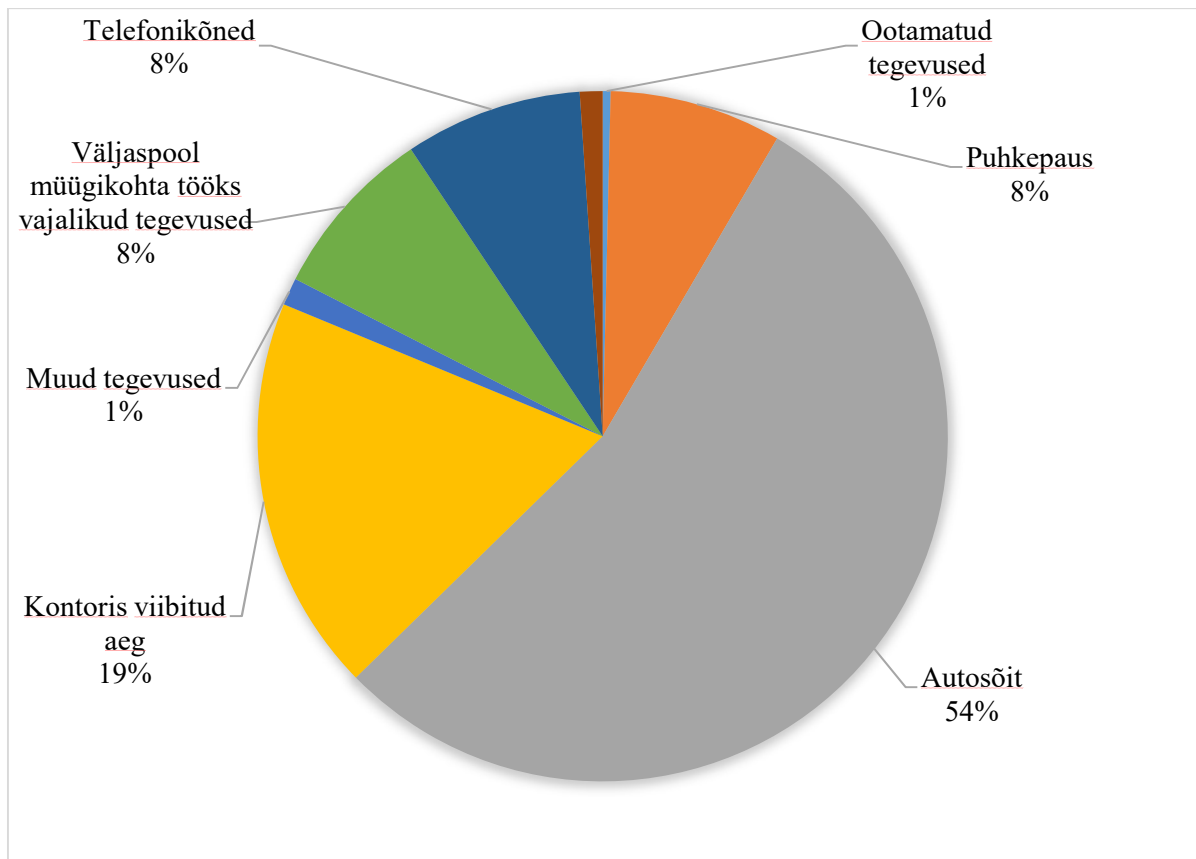
Kuna Horeca müügiarendajad ja mix profiiliga müügiarendajad kuuluvad sarnaste tööülesannetega ühte gruppi, siis nende planeeritud ja planeerimata külastuste osakaalud on kokku summeeritud. Planeeritud ja planeerimata külastuste osakaal nende keskmisest tööpäevast jagunes 66% planeeritud ja 34% planeerimata külastusteks (vt Joonis 3.4.).



Joonis 3.4. Mix ja Horeca profiiliga klientide külastused
 Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Kui minna detailidesse, siis kõikidest mix profiiliga müügiarendaja päevategevustes tervelt 51% toimus väljaspool kauplust, mis omakorda jagunesid järgnevalt (vt Joonis 3.5.):

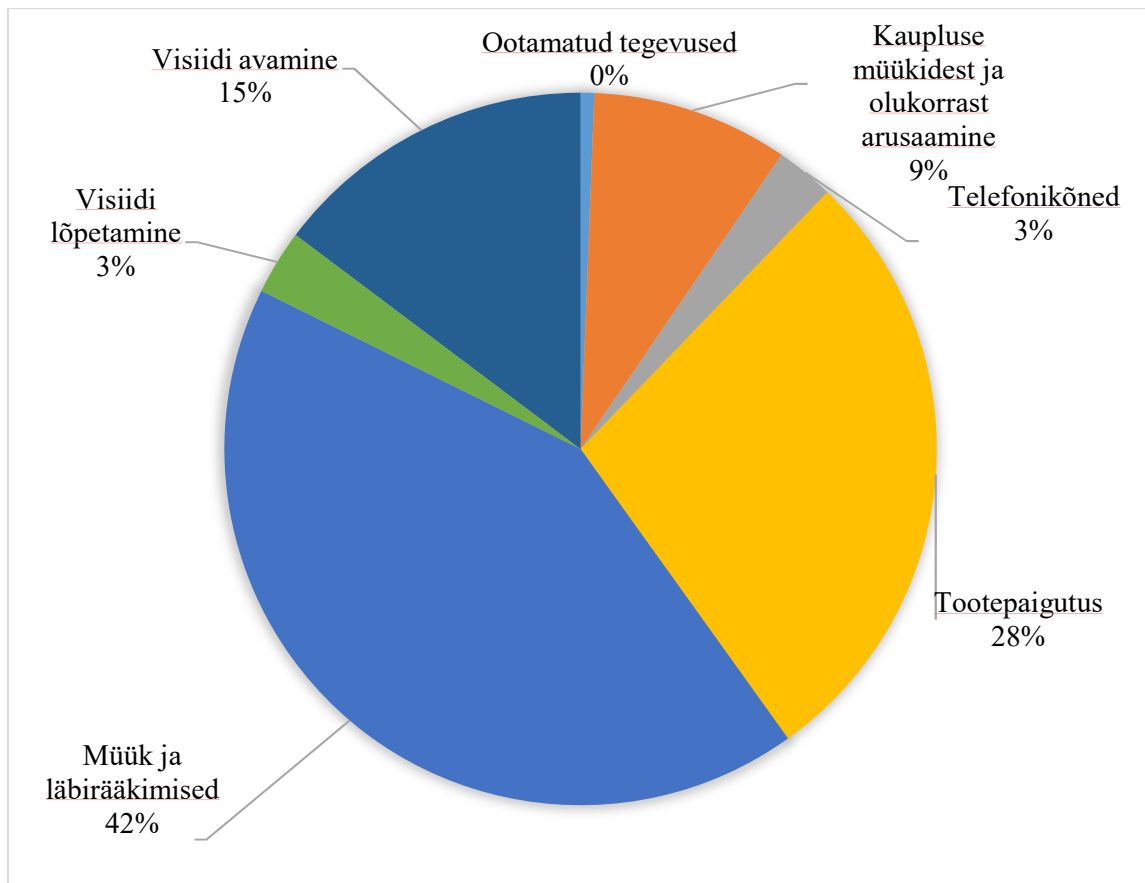
- 54% autosõidule
- 19% kontoris viibitud ajale
- 8% puhkepausidele
- 8% muudele tegevustele väljaspool kauplust
- 8% telefonikõnedele
- 1% ootamatutele tegevustele
- 1% muudele tegevustele



Joonis 3.5. Müügikoha välised tegevused mix profiiliga müügiarendajal
Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Kauplusesisesed tegevused jagunesid mix profiiliga müügiarendajatel järgnevalt (vt Joonis 3.6.):

- 42 % müük ja läbirääkimised
- 28% tootepaigutus
- 15% visiidi avamine
- 9% müügikoha müükidest ja olukorrast aru saamine
- 3% telefonikõned
- 3% visiidi lõpetamine



Joonis 3.6. Müügikoha sisesed tegevused mix profiiliga müügiarendajal
Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

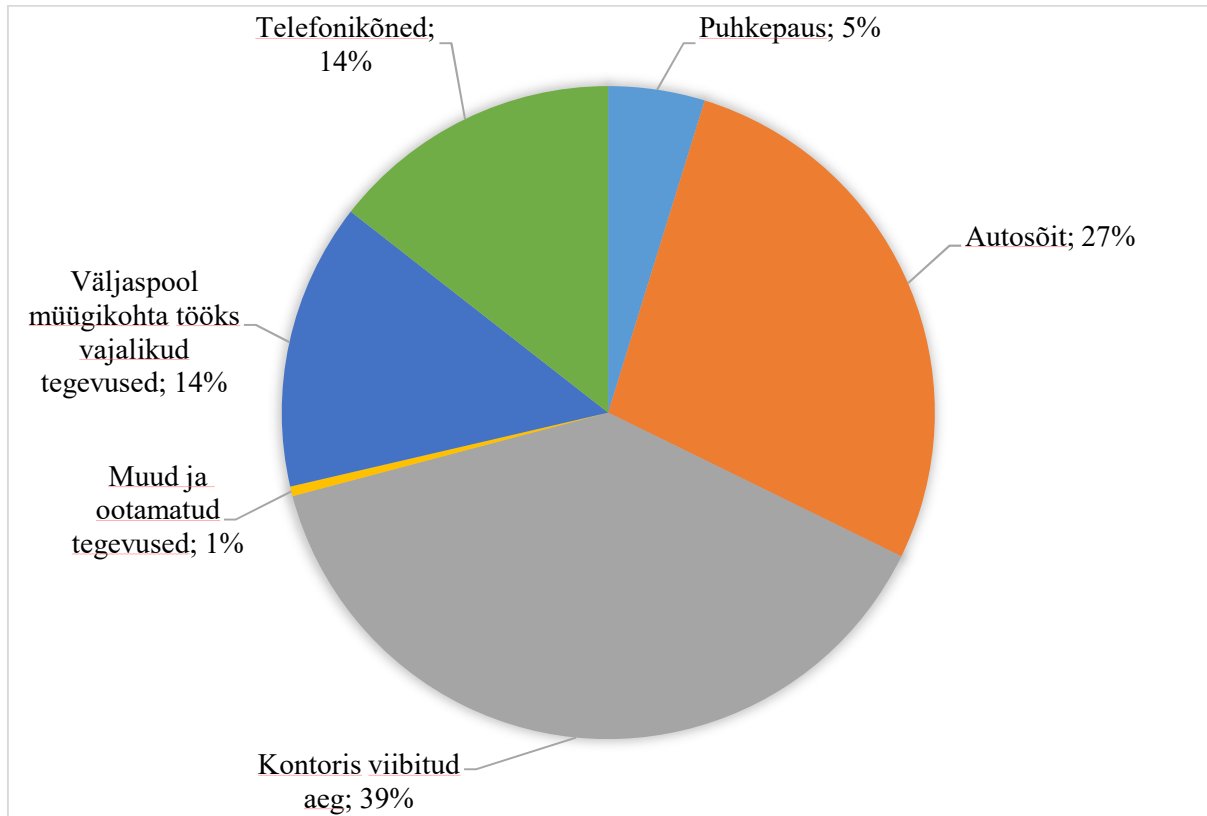
3.1.3. Horeca profiiliga müügiarendajate ajamõõtmise tulemused

Horeca müügiarendaja profiili alla läheb Eestis 2 töötajat, kes mõlemad paiknevad Tallinnas. Nimetatud müügikanal on ettevõttele suure tähtsusega, kuna läbi toitlustus- ja meelelahutuskanali on väga tõhus värvata oma toodetele uusi tarbijaid ja kujundada tarbimisharjumusi. Ajamõõtmise käigus mõõdeti ühe müügiarendaja tegemisi ning selgus, et keskmine tööpäeva pikkus on 7 tundi ja 26 minutit. Mõõtmisest tuli välja, et keskmine kliendikülastuse pikkus on 11 minutit ja päevas tehakse keskmiselt 13,6 külastust. Tööaeg jaguneb 67% veedetuna väljaspool müügikohta ja 33% müügikohas.

Müügikoha väliselt on tegevuste jaotus järgmine (vt Joonis 3.7.):

- 39% kontoris viibitud aeg
- 27% autosõit
- 14% väljaspoole müügikohta tööks vajalikud tegevused

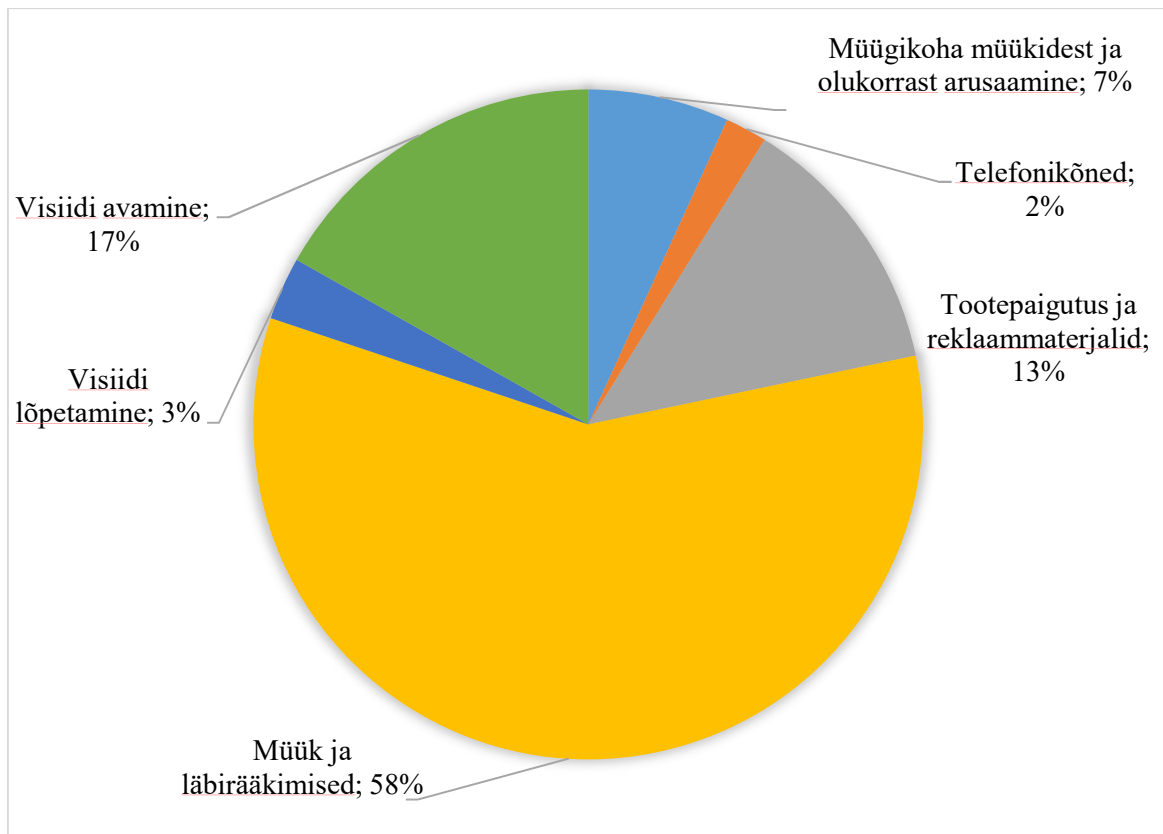
- 14% telefonikõned
- 5% puhkepausid
- 1% muud ja ootamatud tegevused



Joonis 3.7. Müügikoha välised tegevused Horeca profiiliga müügiarendajal
Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Müügikoha siseselt oli tegevuste osakaal järgmine (vt Joonis 3.8.):

- 58% müük ja läbirääkimised
- 17% visiidi avamine
- 13% tootepaigutus ja reklaammaterjalid
- 7% müügikoha müükidest ja olukorrast arusaamine
- 3% visiidi lõpetamine
- 2% telefonikõned



Joonis 3.8. Müügikoha sisesed Horeca profiiliga müügiarendaja tegevused
Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Horeca profiiliga müügiarendajate tööpäev erines üpris palju võtmeklientide müügiarendajate ja Mix profiiliga töötajate omast. Selle peamiseks põhjuseks on see, et Horeca müügiarendajad vormistavad ka ise klientidele eripakkumisi ja kampaaniaid, mida teiste profiilidega müügiarendajad ei tee. Selleks kulub neil oluliselt rohke aega kontoris administratiivse töö tegemiseks.

Ajamõõtmise tulemusena selgus, et kõige suuremat väärtust omavad töölõigud, kus müügiarendajad tegelevad kliendi juures müügi ja läbirääkimistega. Mida suurema müügiga klient, seda suuremat kasu sai sealt tulla. Selleks, et mõista klientide suurust ja potentsiaali, on vajalik, nende segmenteerimine, et oleks üheselt arusaadav nende kasulikkus, külastussagedus ja eeldatav aeg, et eesmärgid saaksid täidetud.

3.2. Klientide segmenteerimine

Selleks, et oleks võimalik hinnata kui põhjendatud on müügiarendaja külastuse vajadus müügikohta, pakub autor välja jagada kliendid klassidesse. Parima tulemuse saamise eesmärgil on vajalik segmenteerida kliendid vastavalt müügikäibe ja müügiarendajate otsustusvabadusele müügikoha põhiselt. Otsustusvabaduse all peab autor silmas seda, kas müügiarendaja saab:

1. müügitellimust mõjutada
2. paigutada oma tooteid välja
3. ehitada lisaväljapanekuid

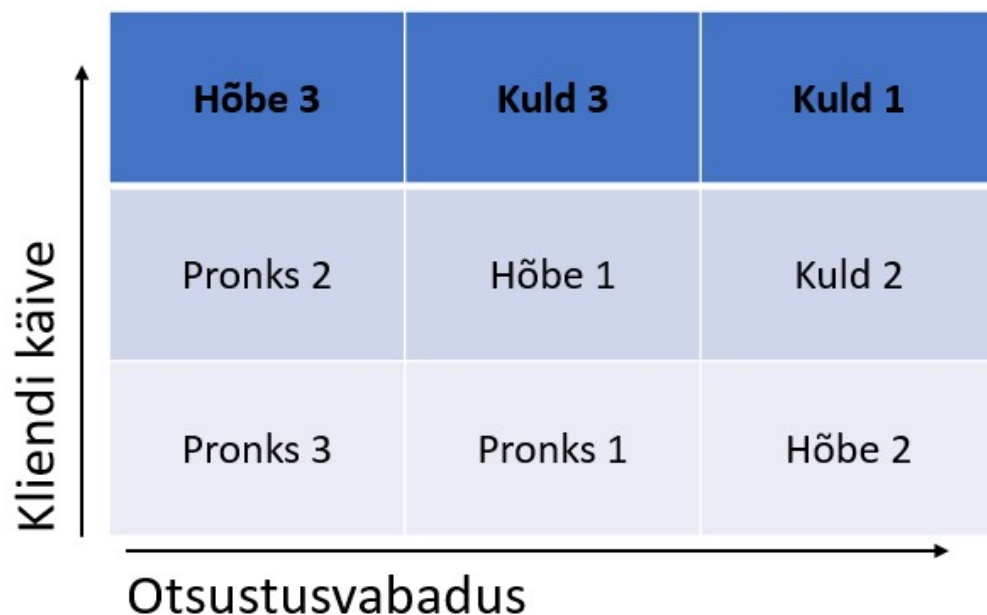
Mida suurem on müügikoha käive ja müügiarendaja otsustusvabadus müügikohas, seda suurema potentsiaaliga klient on ning vajab pidevat külastust ja ka pikemat külastusaega. Otsustusvabaduse hindamine on müügiarendajate subjektiivne hinnang, kuna nemad on müügikoha reeglitest kõige teadlikumad. Kui müügiarendajal on võimalik kohapeal teha otsuseid ja tegevusi, mis toetavad tema ettevõtte eesmärke, siis ei piisa lühikesest külastusajast, vaid tekib vajadus suurema ajaressursi järele, et planeeritud tegevused ellu viia. Oluline on seda jälgida võtmeklientide puhul, kuna sealt tuleb enamus ettevõtte müügimahtu ja kasumit. Kui müügiarendaja ei saa müügikohas kohapeal otsuseid vastu võtta, ega kliendiga läbirääkimisi pidada, siis puudub ka vajadus külastuse järele.

Autor pakub välja klientide jagamise kolme klassi- Kuld, Hõbe ja Pronks, mis veel omakorda jagunevad vastavalt tähtsusele kolmeks:

1. Kuld 1, Kuld 2, Kuld 3
2. Hõbe 1, Hõbe 2, Hõbe 3
3. Pronks 1, Pronks 2, Pronks 3

Klassid paigutatakse maatriksisse, et aru saada klientide potentsiaal, nagu näidatud tabelis 3.1.

Tabel 3.1. Klientide segmenteerimine



Allikas: Autori koostatud

Igale klassile ja alamklassile määratakse kindlad kriteeriumid, millele peab vastama, et kvalifitseeruda. Ettepanekuna toob autor välja kriteeriumid, millele iga segmendiga klient peaks vastama:

Tabel 3.2. Klientide segmenteerimise kriteeriumid

	Müügi käive kuus	Müügiarendaja otsustusvabadus
Kuld 1	Kõrge	Kõrge
Kuld 2	Keskmine	Kõrge
Kuld 3	Kõrge	Keskmine
Höbe 1	Keskmine	Keskmine
Höbe 2	Madal	Kõrge
Höbe 3	Kõrge	Madal
Pronks 1	Madal	Keskmine
Pronks 2	Keskmine	Madal
Pronks 3	Madal	Madal

Allikas: Autori koostatud

Tabeli andmetest saab selgelt eristada üheksa erinevat kliendirühma, kus kõrgeima staatusega olevad kliendid peavad saama ka suuremat tähelepanu. Kõige olulisemateks klientideks keda müügiarendaja külastama peaks, kuuluvad rühma Kuld 1. Nimetatud grupi klientidel on kõrgeima

klassi käive ning müügiarendaja külastusel on kõige suurem efekt, ehk tema saab kohapeal oma tellimust ja ettevõtte strateegiaid kõige lihtsamini ellu viia. See omakorda viitab töö tõhususele, ehk suurema müügiga kohas toob iga liigutus suuremat kasu, kui madalama müügikäibega klassi kuuluval kauplusel. Kui müügiarendaja otsustusvabadus on madal, aga kliendi müügikäive kõrge, siis on selge, et ei ole otstarbekas saata töötajat sinna, kus tema ei saa oma kohalolekuga mõju avaldada. Sellisel juhul tuleb vähendada külastuskordi, ning suunata tellimuste edastamine telefonimüüki või kasutada elektrooniliste tellimuste edastamise lahendust EDI (*Electronic Data Interface*). EDI on tarkvara, mis võimaldab teha tellimuste edastamise protsessi lihtsaks, üheselt mõistetavaks, vigu ja kulusid vähendavaks, struktureerituks ja kiireks (Bondeson, Liss 2016, 18) Klassifitseerimise tulemusena saab selgelt eristada ja prioritseerida vajadust klienti külastada ja määrata orienteeruva aeg, mis võiks kuluda, et vajalikud toimingud saaksid tehtud.

3.3. Vaatluse tulemused

Käesolevas töös on tegemist avaliku vaatlusega, kus autor on mitteosalev vaatleja, ning rakendatakse mittesüsteemaatilist vaatlusskeemi. Kõnealusel vaatluses vaadeldakse teisi ning see toimub loomulikus keskkonnas, ehk vaadeldavate isikute töö ajal erinevates Eesti piirkondades.

Autor veetis ajamõõtmist tehes koos müügiarendajatega mitmeid nädalaid ning kirjeldab ajamõõtmise ja vaatluse tulemusena kokku pandud keskmisi müügiarendaja tööpäevi. Analüüsi tulemusena selgitab autor välja millised tegevused vastavad väärtust lisavateks tegevusteks ja millised tegevused on vajalik välistada või ümber organiseerida, mida ei täideta vastavalt vajadusele. Võtmekliendi profiiliga müügiarendaja ajamõõtmise tulemused on välja toodud tabelis 3.3. ja 3.4.

Tabel 3.3. Võtmekliendi profiiliga müügiarendaja ajamõõtmise tulemused väljaspool müügikohta

Tööpäeva kestvus väljaspool müügikohta	3h 33 min
Autosõit	2h 23min
Kontoris tehtav administratiivne töö	30 min
Puhkepaus	19 min
Väljaspool kontorit tehtav administratiivne töö	11 min
Muud tegevused	6 min
Telefonikõned	2 min
Ootamatud tegevused	2 min

Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Tabel 3.4. Võtmekliendi profiiliga müügiarendaja ajamõõtmise tulemused müügikohas

Müügikohas viibitud aeg	5h 20 min
Tootepaigutus ja reklaammaterjalide väljapanek	1h 49min
Müük ja läbirääkimised	1h 29min
Visiidi avamine	57min
Kaupluse müükide ja olukorra mõistmine	55min
Telefonikõned	6min
Visiidi lõpetamine	3min

Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Peamisteks tähelepanekuteks võtmekliendi profiiliga müügiarendaja töös on fakt, kogu tööpäeva maht ligineb üheksale tunnile. Sellest ajast üle kolme ja poole tunni veedab töötaja väljaspool müügikohta, mis on ligi 40% tööpäevast ning millest omakorda 2 tundi ja 23 minutit kulub autosõidule.

Vaatluse käigus selgus, et kliendi külastuste organiseerituse täpsus oli 64%, mis tähendab et 36% kliendikülastusi ilmnes päeva jooksul, mis omakorda viitab võimalusele protseduuri parendada. Autor pani vaatluse käigus ka tähele, et oluline aeg tööpäevast kulus kontoris administratiivsete toimingute tegemisele, mida saab pikemalt ette planeerides kindlasti vältida.

Kuna võtmekliendid on olulisemad kliendid ettevõttele, sest nende käive ja kasv on viimaste aastate jooksul suurenenud, siis on otsene viide sellele, et nimetatud klassile tuleb pühendada rohkem ressursse.

Järgnevana võttis autor vaatluse alla Mix profiiliga müügiarendajad. Nende keskmised ajamõõtmise tulemused on välja toodud tabelites 3.5 ja 3.6.

Tabel 3.5. Mix profiiliga müügiarendaja ajamõõtmise tulemused väljaspool müügikohta

Tööpäeva kestvus väljaspool müügikohta	4h 29 min
Autosõit	2h 30min
Kontoris tehtav administratiivne töö	51 min
Puhkepaus	21 min
Väljaspool kontorit tehtav administratiivne töö	21 min
Muud tegevused	5 min
Telefonikõned	21 min
Ootamatud tegevused	5 min

Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Tabel 3.6. Mix profiiliga müügiarendaja ajamõõtmise tulemused müügikohas

Müügikohas viibitud aeg	4h 23min
Tootepaigutus ja reklaammaterjalide väljapanek	1h 13min
Müük ja läbirääkimised	1h 50min
Visiidi avamine	40 min
Kaupluse müükide ja olukorra mõistmine	23 min
Telefonikõned	8 min
Visiidi lõpetamine	8 min

Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Analüüsid mix profiiliga müügiarendajate tööpäeva, siis kõige suuremat muret tekitab autorile fakt, et ligi pool kogu tööajast viibis müügiarendaja väljaspool kliendi pinda. 2 tundi ja 30 minutit päevast kulus autosõidule ja kõigest 1 tund ja 50 minutit jäi aega reaalse töö, ehk läbirääkimiste tegemiseks. Häiriv on ka fakt, et 34% külastustest tekkisid tööpäeva jooksul, ehk ei olnud ette planeeritud. Oli selgelt näha, et mõnel hetkel valitses segadus ning töötaja oli häiritud ootamatult ettekerkivatest takistustest, milleks olid valdavalt planeerimata külastused.

Horeca profiiliga müügiarendaja ajamõõtmise tulemused on kirjeldatud tabelites 3.7. ja 3.8.

Tabel 3.7. Horeca profiiliga müügiarendaja ajamõõtmise tulemused väljaspool müügikohta

Tööpäeva kestvus väljaspool müügikohta	4h 57min
Autosõit	1h 20min
Kontoris tehtav administratiivne töö	1h 56min
Puhkepaus	15 min
Väljaspool kontorit tehtav administratiivne töö	42 min
Muud tegevused	3 min
Telefonikõned	42 min
Ootamatud tegevused	0 min

Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Tabel 3.8. Horeca profiiliga müügiarendaja ajamõõtmise tulemused müügikohas

Müügikohas viibitud aeg	2h 27min
Tootepaigutus ja reklaammaterjalide väljapanek	19 min
Müük ja läbirääkimised	1h 25min
Visiidi avamine	25 min
Kaupluse müükide ja olukorra mõistmine	10 min
Telefonikõned	3 min
Visiidi lõpetamine	4 min

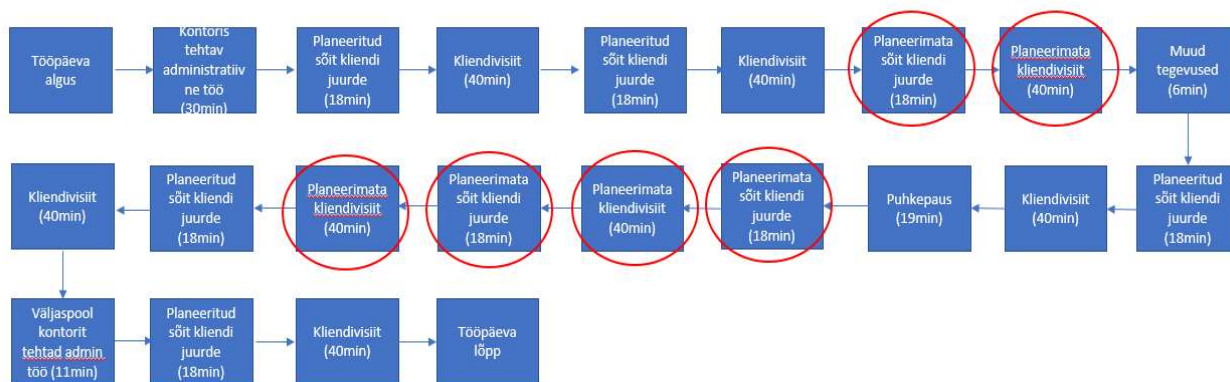
Allikas: Autori arvutused, ajamõõtmise tulemused

Autorile tekitab meelehärmi Horeca profiiliga müügiarendaja päevakava ning sealjuures fakt, et klientide juures saab töötaja oma planeeritud tegevusi teha kõigest 2 tundi ja 27 minutit, mis on ilmselgelt liiga lühike aeg, et saavutada jätkusuutlik areng. Vaatluse käigus selgus, et enamuse aega, ehk 1 tund ja 56 minutit kulub kontoris administratiivse töö tegemisele ja 1 tund 20 minutit autosõidule.

Kokkuvõtvalt leiab autor, et vajalik on kõrvaldada ebatõhusate külastuste arvu, ehk müügiarendajate tööpäevadesse tuleb sisse viia kindel rutiin ja planeeritud külastused kõrgeima potentsiaaliga klientide juurde. Tuleb suurendada klientide juures veedetavat aega, et oleks maksimaalselt aega tegeleda müügitöö ja läbirääkimistega.

3.4. Müügiesindajate tööpäeva vooskeem ja selle analüüs

Selleks, et saada ette parem kujutus keskmise müügiarendaja tööpäevast, on autor koostanud vooskeemi, kus on aru saada müügiarendajate keskmise tööpäeva protsessid. Aluseks on võetud ajamõõtmise tulemusel saadud andmed ja vaatluse käigus omandatud tähelepanekud. Võtmeklientide müügiarendajate tööpäeva vooskeem on kujutatud joonisel 3.9.

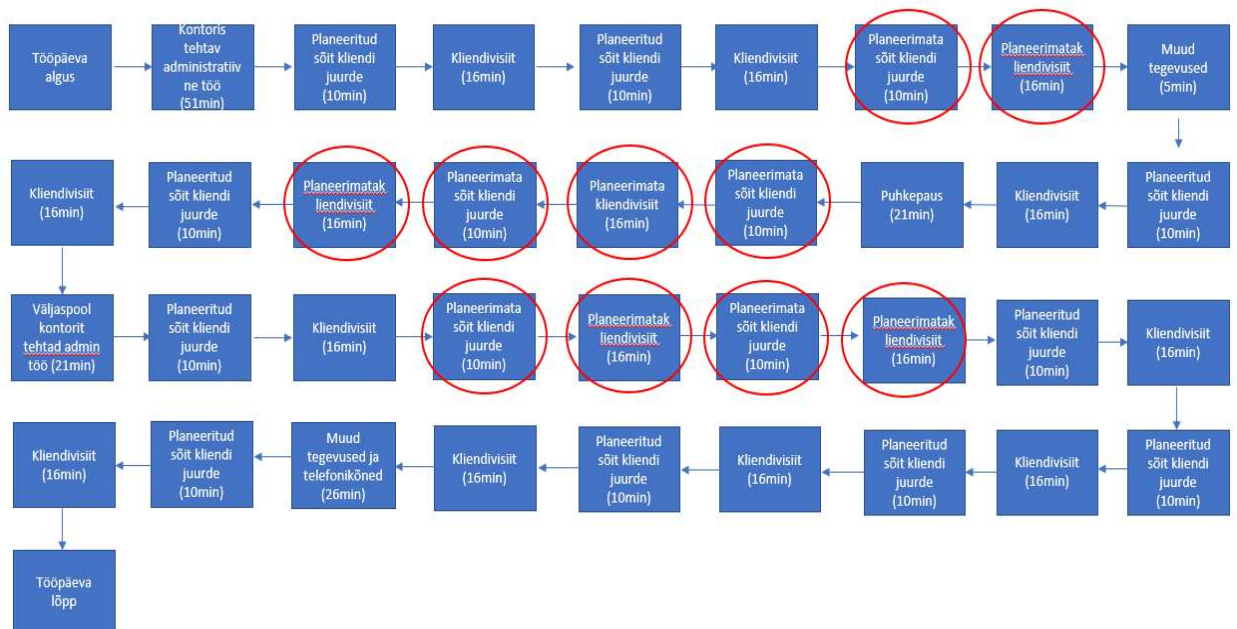


Joonis 3.9. Võtmeklientide müügiarendajate tööpäeva vooskeem
Allikas: Autori koostatud, ajamõõtmise tulemused

Kui kasutada võimalust ja kaardistada ära võtmeklientide profiiliga müügiarendajate tööpäev, siis hakkab autorile silma fakt, et tööpäevas on kuus olulist lüli, mis sisaldavad endas sõna „planeerimata“, mis viitab organiseerimatusele ja ka ajalise ressursi raiskamisele ning ei anna väärtust ei kliendile ega ettevõttele.

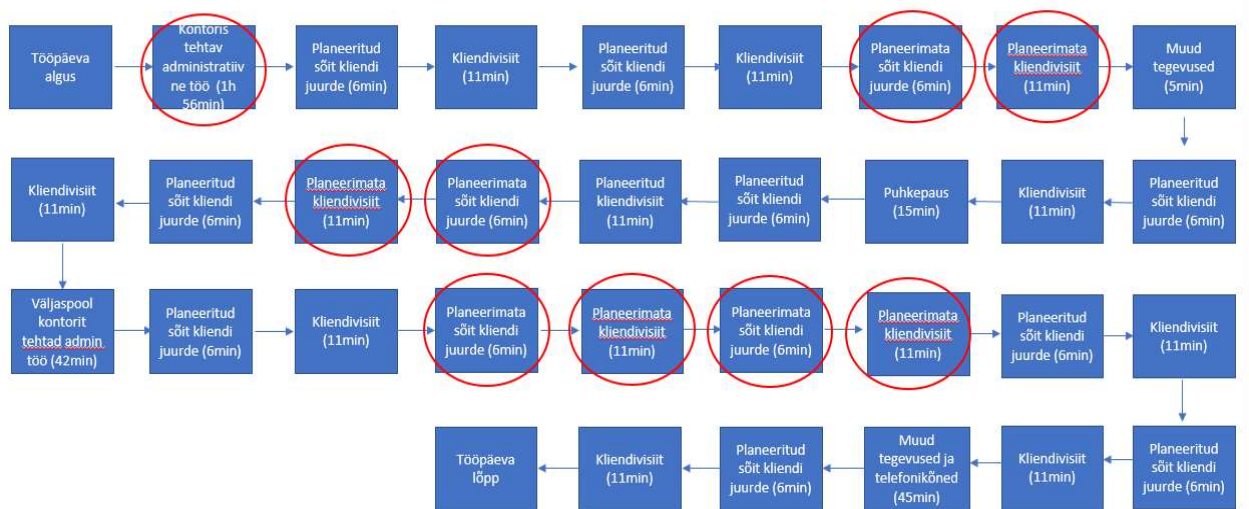
Tööpäeva alguses ei tuvastanud vaatleja ebamääraseid tegevusi ja liigset raiskamist. Kontoris viidi läbi rutiinne tegevus, kus vahetati informatsiooni turundusosakonnaga, võeti kaasa reklaammaterjalid ja asuti sõitma esimese kliendi juurde. Esimesed kliendikülastused toimusid ka läbimõeldult ja ilma liigse ressursi raiskamiseta. Koguti andmeid eelneva perioodi müükidest, kaubeldi välja paremad väljapaneku pinnad, ning paigutati tooted vastavalt ettenähtud planogrammidele. Tööpäev hakkas ebaloogiliseks muutuma sel hetkel, kui ilmusid planeerimata visiidid, mida ei näinud ette esialgne päevakava.

Antud juhul on selgelt näha, et nimetatud profiiliga töötaja teeb päevas 2 tundi ja 54 minutit tegevusi, mida ta ei ole eelnevalt läbi mõelnud. Enamasti kippusid nendeks tegevusteks olema klientide külastused, mis ei ilmunud igapäevaselt müügiarendajate päevaplaanidesse, mille põhjuseks on vale *master data* – andmed ja info, mis kirjeldavad kõige olulisemaid ärilisi põhiandmeid, nagu töötajad, kliendibaas, tooted jne millele põhineb kogu ettevõtte alus (Spruit, M., Pietzka, K. 2015). Autor pani vaatluse käigus ka tähele, et müügiarendajate kliendibaas sisaldas endas mitmeid kliente, keda enam ei eksisteeri. Müügikohad, mis kunagi olid olnud aktiivsed ja hästi toimivad, on nüüdseks oma tegevuse lõpetanud, kuid müügiarendajate andmebaasi jooksevad endiselt sisse kui toimivad kliendid. See omakorda viitab valedele päevaaruannetele, kus süsteem võtab arvesse ka tegevuse lõpetanud kliente. Pidev muutuste tegemine ja tööpäevast täieliku ülevaate mitte omamine tekitas töötajas märgatavat segadust ja lisa ressursside raiskamist peamiselt aja arvelt.



Joonis 3.10. Mix profiiliga müügiarendajate tööpäeva vooskeem
Allikas: Autori koostatud, ajamõõtmise tulemused

Uurides lähemalt Mix profiiliga müügiarendajate tööpäeva, siis näeme sarnast mustrit, mida võis näha võtmekliendi müügiarendajate tööpäevas. Tööpäeva alguses ei täheldanud vaatleja protsesse, mis tekitasid lisaliigutusi, või mida saaks raiskamise vältimiseks muuta. Esimeste klientide külastused ja tellimuste võtmised sujusid ka probleemideta, selgelt eristuvad aga 10 sõlme teistest, kus on viide kontrollimatusele ja ajaressursi raiskamisele. Näeme, et 2 tundi ja 10 minutit igast tööpäevast kulub planeerimata külastuste ja tellimuste vormistamiseks. Sarnaselt ka eelmisele juhtumile on selle peamiseks põhjuseks *master data* ebaõiged andmed. Olles jälginud töötajat kõrvalt, siis ka siin ilmnesis ootamatud tegevused müügiarendaja enda initsiatiivil, kus väidetavalt viimane oli ise teadlik vajalikest tellimustest ja marsruutidest, mida päevaaruanne ei kajasta ning *master data* õigsust ei peetud tarvilikuks.



Joonis 3.11. Horeca profiiliga müügiarendaja tööpäeva vooskeem

Allikas: Autori koostatud, ajamõõtmise tulemused

Uurides lähemalt Horeca profiiliga müügiarendaja tööpäeva, siis kohtub ka siin sarnaseid jooni eelneva kahe uuritud näitega. Nii nagu eelnevates, leiab ka siit kliendikülastusi, mida ei ole esialgses päevas planeeritud. Tööpäevast 1 tund ja 8 minutit kulub ette kavatsematute tegevustele, mida ei ole algselt *master datas* planeeritud. Lisaks sellele on väga oluline märkata, et Horeca profiiliga müügiarendaja veedab kontoris administratiivseid ülesandeid täites ligi 2 tundi igas päevas. Autor leiab, et see ei liigne ajakulu müügiesindajale, kelle põhi ülesanneteks on toodete müük klientide juures.

Kõikide profiilide puhul tekkis autoril mitmete klientide juures küsimus müügiarendajale – miks viimane käib just seal tellimust vormistamas? Ligikaudu 30% tellimustest võeti sellistest kohtadest, kus ei olnud oluline, et inimene kohapeal käib, lisamata ettevõtte tegevusele mingisugust väärtust. Müügiarendaja pädevuses ei olnud seal tellimust mõjutada, kohapeal lisapinda võidelda ega reklaammaterjale ülesse panna. Vaatluse käigus selgus, et külastati selliseid müügikohti, kus vormistatud tellimuse kogus oli minimaalne (10 ühikut), et logistika selle kauba välja viiks, raisates nimetatud külastuse peale keskmiselt 30 minutit sõiduaega ja 10 minutit tellimuse vormistamisele. Ei olnud harvad ka juhused, kus külastati klienti lootuses saada tellimus, kuid kliendi madalate müükide tõttu ei olnud tellimust võimalik vormistada. See omakorda põhjustas nii aja- kui ka raharessursi raiskamist.

Autor täheldas ka vastupidiseid juhuiseid kus müügiarendaja külastas võtmekliendi kauplus, ning ajaressursi nappuses jäi mõningaid tööülesandeid täitmata. Kuna võtmekliendid on viimaste aastate jooksul kasvanud ja arenenud, siis leiab autor, et nende klientide juures peab rakendama maksimaalselt saadaolevat tööaega, et suurendada teeninduskvaliteeti kohtades, kus see annab suuremat efekti ning läbi selle tõsta kasumlikkust.

3.5. Ettepanekud edasiseks kasumlikuks toimimiseks

Tulenevalt autori poolt läbi viidud ajamõõtmise ja vaatlusest tulemustele koostatud protseduurianalüüsile, toob autor välja kaheksa soovitus selleks, et ettevõtte areneks jätkusuutlikult ja vähendaks opereerimiskulusid nii, et ei kannataks kasumlikkus ja teeninduskvaliteet:

- Kuna ettevõttel puudub arusaam klientide potentsiaalst tuleb läbi viia läbi segmenteerimine töös mainitud üheksasse klassi, et saada aru mis formaadiga kliendid andmebaasis on. Igale kliendi tüübile määrata kindel külastusaeg ja külastussagedus, et oleks võimalik täpselt planeerida tööpäevi. Autor leiab, et Kuld 1 klassi kuuluvat klienti ei ole otstarbekas külastada üks kord nädalas 30 minutit, kuna nimetatud formaadi kliendid on ettevõttele kõige kasumlikumad ja suurima potentsiaaliga ning Pronks 2 gruppi kuuluvat klienti kord nädalas, kuna müügiarendaja võimekus seal midagi muuta on madal. Ettepanekuna toob autor välja soovitusel külastusaegadele ja -sagedustele, mida võiks kasutusele võtta (vt Tabel 3.9.)

Tabel 3.9. Klientide segmendid ja külastussagedused

	Müügikäive kuus	Müügiarendaja otsustusvabadus	Külastusaeg	Külastus sagedus
Kuld 1	kõrge	kõrge	75 min	kaks korda nädalas
Kuld 2	keskmine	kõrge	60 min	kaks korda nädalas
Kuld 3	kõrge	keskmine	45 min	üks kord nädalas
Hõbe 1	keskmine	keskmine	60 min	üks kord nädalas
Hõbe 2	madal	kõrge	45 min	üks kord nädalas
Hõbe 3	kõrge	madal	15 min	üle nädala
Pronks 1	madal	keskmine	30 min	üle nädala
Pronks 2	keskmine	madal	15 min	üks kord kuus
Pronks 3	madal	madal	10 min	üks kord kuus

Allikas: Autori koostatud

- Teha korda ettevõtte kliendibaasi *master data*, et müügiarendajatel oleksid pidevalt käepärast õiged andmed ja oskus oma päevi planeerida. *Master data*-t ei saa aga õigeks teha enne, kui on kliendid segmenteeritud klassidesse ning määratud külastusajad ja -sagedused. Korrektnel *master data* välistab olukorrad, kus töötaja peab tegema oma päeva ootamatuid muudatusi, kuna tekkis vajadus võtta tellimusi kohast, mida ei ole päevaaruandes kajastatud.
- Koolitada müügiarendajaid, et viimased oleksid kursis kui oluline on õigete andmete olemasolu süsteemis ja oskaksid oma ressursse suunata kasumlikematesse tegevustesse.
- Horeca müügiarendajate administratiivne töö jagada ära müügimeeskonna juhi ja müügiarendaja vahel. On oluline, et müügiarendaja veedaks võimalikult palju aega klientide juures, mitte administratiivset tööd tehes. Müügimeeskonna juhtide ülesanne on toetada oma meeskonna liikmeid ning lepingute ja pakkumiste tegemine on üks osa sellest.
- Vaatluse käigus avastas autor, et paljudel juhtudel sõitis müügiarendaja mitmeid kilomeetreid erinevatesse kohtadesse tellimusi võtma, kuid tellimust ei õnnestunud vormistada, või saadi miinimum koguse lähedane tellimus. Autor näeb selles otsest raiskamist, kuna töötaja kulutab aega ja raha transpordile ning kasutegur tellimuse näol on minimaalne. Sellised olukorrad on võimalik lahendada suurendades telefonimüügiosakonna koormust välja helistamisel, ning müügiarendajate ressursi suunamises kasu toovamatesse kanalitesse.
- Vastavalt korrigeeritud *master data*-le tekitada müügiarendajatele uued kliendibaasid, mis oleksid täpsed, analüüsitud ning mida peaks igapäevaselt jälgima. Klientide jaotus müügiarendajate ja telefonimüügi vahel nii, et saaks kõige optimaalsemalt kaetud kõik

kliendid. Eesmärgiks vähendada müügiarendajate läbisõite ja fokuseerida külastustele, kus on müügiarendaja mõju kõige suurem.

- Kuna võtmeklientide osakaal ja tähtsus on aina tõusev, siis autor leiab, et vajalik on suurendada võtmeklientidele pühendatavat ressursi. Kuna hetkel on Tallinnas 2 võtmeklientide müügiarendajat, siis autor pakub lahendusena välja, et suurendada Tallinnas inimeste arvu 3-le ja tekitada Tartus 1 võtmeklientide müügiarendaja.
- Tulenevalt kliendibaasi vähenemisest (ca 17%), kus võtmeklientide müügikohtade kasv tekitab väikekaupmeeste pankrotistumist (Joonis 1.3.), täpsemast *master data*-st ja vajadusest suurendada telefonimüügi osakaalu, pakub autor välja, et on võimalik hakkama saada väiksemate inimressurssidega müügiarendajate seas. Kui läbi viidud muudatuste tulemusena kliendibaas väheneb, andmed on süsteemis korrigeeritud ja kliendid klassidesse jaotatud, siis 21-st müügiarendajast võib loobuda 3-st (-14%) ja värvata juurde 1 telefonimüügi agent.

Autor leiab, et nimetatud muudatustega on võimalik kokku hoida opereerimiskuludelt, luua kliendile lisaväärtust, kuna pakutav teenuse kvaliteet tõuseb läbi analüüsitud kliendibaasi ja täpsemate tellimuste. Välistatakse igasugune raiskamine ja väärtust mitte andvate tegevuste tegemine. Kasutades nimetatud soovitusi tekib pidev protsesside voog, mis sisaldab endas tõmbesüsteemi (*pull system*), ehk klientidelt saab tellimused vastavalt paika pandud sagedustele ja vajadustele ning tellimused on maksimaalse varuga vormistatud. Ettevõtte võidab tööjõu kuludelt (vähenenud 3 müügiarendaja ametikoha võrra, mis on hinnanguliselt kuni 75 000€ aastas), väiksemad läbisõidud klientide juurde, mis tekitab kokkuhoidu kuludelt kütusele ja autopargile, suurenenud konkurentsivõimelt ning tõusnud tõhususelt (suuremad tellimused igakordsel külastusel), mis kõik mõjutavad otseselt majandustegevust. Töö tulemuste ellu viimisel tõuseks ettevõtte kasumlikkus ja ka teeninduskvaliteet.

KOKKUVÕTE

Kulusäästlik mõtteviis ehk *lean* on suunatud ettevõtte tegevustes esinevate ebatõhusate vormide vähendamisele. Mõtteviisi olulisemaks eesmärgiks on kliendi eesmärgi rahuldamine ja eemaldada tegevused, mis kliendile väärtust ei loo. Kulusäästliku mõtteviisi alla võib mõelda äri filosoofiat, lähenemist või teooriat, mis aitab ettevõttel tekitada optimeeritud äriprotsesse üritades samaaegselt vähendada protseduuridega seotud kulusid, tõsta kliendirahulolu ja kvaliteeti.

Lean on midagi sellist, mida on kõige parem õppida läbi praktika ja eksperimentide. Ei ole olemas ühtset reeglit, mida rakendades saavutatakse koheselt edu, kuna kulusäästlik mõtlemine on nagu tööriistakomplekt, kust saab valida eesmärgiks vajalike tööriistu, ning vastavalt teoreetilisele baasi rakendamisele jõuda tulemuseni. Kulusäästlik mõtlemine on midagi, mida saab kasutada erinevates elu valdkondades, kuigi peamist kaustust on ta leidnud tootmissektoris. Olenemata sellest, et kasutusvaldkondi on mitmeid, põhimõtted jäävad samaks, ehk vajalik on luua kliendile lisaväärtust, kaardistada protseduurid, luua pidev protsesside voog, tekitada tõmbe süsteem (*pull system*) ja püüelda täiuslikkuse poole. Mida pikemaajaliselt kulusäästliku teooriat kasutada, seda suuremat kasu see annab.

Autor toob välja ka näited, kus kulusäästlikku mõtlemist on kasutatud rahvusvaheliselt FMCG sektoris. Vaatluse all on Rootsis tegutsev karastusjooži ja lahja alkoholi tootja Spendrups ja Coca-Cola Enterprise juhtumiuuringud, kus peamiseks uurimisküsimuseks tekkis autoritel kuidas FMCG sektoris vähendada raiskamist ja saavutada jätkusuutlik tootmine. Tulemusena leidsid autorid, et arendama peab tõmbele (*promote pull production*) põhinevat tootmist, ehk klientide käest on vajalik saada nõudluse kogused võimalikult vara kätte, selleks et tootmist optimeerida, ning tuleb täiustada müügikoguste prognoose, et oleks võimalikult täpne info tootmisele.

Eelpool nimetatud teooriat on kasutatud ka Eestis ja seda mitmes erinevas valdkonnas. Esindatud on teenindussektor, postiteenused, maanteetransport, logistika ja ka hulgikaubandus. Aleksandr Miina on välja töötanud ka mudeli, mis õpetab seda samm-sammult kasutama ning igapäevases töös rakendama. Käesolevas magistritöös tõi autor ühe näitena välja kulusäästliku mõtlemise

rakendamise Eesti hulgikaubanduse näitel, kus kasutati küsimustele vastuste leidmiseks kvalitatiivseid uurimismeetodeid – andmeid koguti küsitluste, intervjuude ja tulemuskaardi koostamise kaudu. Lõpptulemusena toodi välja peamised probleemid millega tuleb hulgikaubanduses tegeleda ning pakuti välja lahendused koos tööriistade ja põhimõtetega. Teise näitena on käesolevas töös autor kirjeldanud kulusäästliku mõtteviisi rakendamist Eesti teenindussektoris, kus üheks peamiseks eesmärgiks oli välja selgitada kulusäästliku mõtteviisi eripära teeninduses, kuna selles valdkonnas on seda väga vähe praktiseeritud ja veel vähem uuritud. Tulemuse saamiseks kasutas autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit ning tulemusena ilmnis, et kulusäästliku mõtteviisi rakendamine teeninduses on võrdlemisi sarnane tootmisettevõtetega, kuid teeninduse puhul tuleb arvestada kliendi ja klienditeeninduse suurema tähtsusega.

Käesolevas töös räägib autor rahvusvahelise korporatsiooni müügimeeskonna igapäevatöö protseduuridest ja teeb ettepanekud kulusäästlikumaks edasi liikumiseks. Töö asjakohasus seisneb selles, et nimetatud organisatsioonis ei ole müügiosakonnas tehtud struktuurilisi muudatusi viimased 5 aastat, samas kui jaemüügi kanalid on läbi teinud olulised muudatused. Peamise muutusena on toimunud „võtmekliendistumine“, mis tähendab, et suured jaeketid nagu Selver, Rimi, Coop, Prisma, Maxima on võtmas enda kätte suuremat osa turust, suretades samas välja väikekaupmehed ja nõ. kohalikud poed. See omakorda viitab vajadusele vaadata üle müügimeeskonna prioriteedid ja nende igapäevased tegevused, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline ka edaspidi. Käesoleva töö eesmärgiks on saavutada kokkuhoid opereerimiskuludelt, tõsta klienditeeninduse taset kohtades, kus esineb puudujääke ja säilitada müügimaht ja tõsta kasumlikkust.

Selleks, et rakendada kulusäästlikku mõtteviisi, viis autor läbi ajamõõtmise ja vaatluse, et täpsemalt mõista müügiarendajate igapäevaseid tegemisi. Ajamõõtmise käigus osales autor vaadeldavate igapäevatöös ning mõõtis minutilise täpsusega viimaste päevatoiminguid. Ajamõõtmine oli jagatud kahte gruppi, kus ühes osas kirjeldati tegevusi müügikohast väljaspool (kontor, auto, õue, ladu jne.) ja teises müügikoha sees (kaupluse pinnal). Ajamõõtmise eesmärk oli kaardistada müügiarendajate tegevus, et mõista kus tehakse üleliigseid ja kasu mitte toovaid liigutusi ning vastavalt nendele teha ettepanekud tööprotsessi kulusäästlikumaks muutmiseks.

Vaatluse ja ajamõõtmise tulemusena kaardistas autor müügiprotseduuri, analüüsis tulemusi ning selgitas välja, et mitmed müügiarendajad ei ole oma igapäevaseid tööülesandeid läbi mõelnud. Tekkis hulk planeerimata tegevusi, põhjusetu kliendivisiite ja minimaalsete tellimuskoguste vormistamist, mis ei ole oma loomult kulusäästlik. Lisaks eelnevale pani autor tähele, et

müügiarendajate kliendibaasi ei vasta tegelikkusele, kuna ei ole ära kustutatud tegevuse lõpetanud kliente. See viitab korrastamata *master data*-le, mis on peamiseks põhjuseks planeerimata visiitide tegemisel.

Lisaks eelnevale tegi autor ettepaneku klientide segmenteerimiseks üheksasse erinevasse rühma, et saada ülevaade kliendibaasist, klientide olulisusest ja potentsiaalset ettevõtte jaoks. Segmenteerimise aluseks on kliendi ajalooline müügiimaht ja müügiesindaja mõju (subjektiivne müügiesindaja hinnang) külastusele. Mida suurema müügiiga klient ja kõrgem mõju müügiarendaja külastusel, seda olulisem on klient ettevõtte jaoks, ning vajab tihedamat külastust ja pikemat kohal viibimist, et eesmärgid saaksid täidetud.

Töö lõpuosas on ettevõttele kaheksa konkreetset parendusettepanekut, mis aitavad saavutada kokkuhoiu ettevõtte müügiotakonna kuludelt ilma, et peaks tegema järeleandmisi töö kvaliteedis ja müügiotakonnas, tõsta ettevõtte konkurentsivõimet ning parandada klienditeeninduse taset kohtades, mis tooks ettevõttele suuremat kasu.

Autor leiab, et töö uudsus seisneb faktis, et FMCG sektoris ei ole väga palju praktiseeritud *lean* teooriale põhinevat kulusäästliku mõtlemist. Töö kirjutamise käigus ei suutnud autor leida ühtegi eelpool nimetatud teooriale põhinevat tööd, kus oleks analüüsitud müügiotakonna toimimist ja selle efektiivsemaks muutmist. Töö tulemustest ja välja töötatud teooria rakendamisel saab kasu eelkõige analüüsitava ettevõtte, kus projekt ellu viiakse, kui ka samas sektoris tegutsevad teised hulgiotaku ettevõtted. Töös kasutatud analüüsi meetodid ja praktikas rakendamine ei nõua organisatsioonilt suuri rahalisi ressursse, võrreldes kasuga, mida võib saavutada. Ainsa nõrkusena toob autor välja fakti, et välja töötatud teooriat saavad valdavalt kasutada ettevõtted, kus analüüsitava osakonnas töötab vähemalt 10 inimest, et oleks võimalik läbi viia ajamõõtmise ning sellest tulenevalt restruktureerimine ja kulusäästliku lahenduse rakendamine.

Lõpptulemusena väidab autor, et *lean* teooria põhimõtteid on väga edukalt võimalik rakendada FMCG sektori müügiorganisatsioonis.

SUMMARY

Implementation of Lean Thinking in International FMCG Sales Company's Sales Department

Märt Maandi

Lean thinking is targeted towards decreasing inefficient forms found in the company's business. The most important objective of such thinking is to satisfy the customer's needs and exclude such kinds of activities that do not produce value to the customer. Lean thinking includes business philosophy, attitude or theory that helps the company to implement optimised business processes, while decreasing procedure costs and improve customer satisfaction and quality at the same time.

It is something that is best learnt through practice and experiments. There is no single rule that could be applied to achieve immediate success as lean thinking is like a toolbox from where one can choose tools needed for the purpose, and achieve results via applying a theoretical basis. It is something that can be used in various spheres of life, although it has mainly been applied in manufacturing industry. Despite different spheres of use, the principles remain the same, i.e. it is essential to create added value to the customer, map the procedures, create uninterrupted flow of processes, bring forth a pull system, and pursue towards perfection. The longer the time period when cost-saving theory is applied, the more benefit it gives.

In this thesis the author presents examples of global application of lean thinking in the sphere of fast-moving consumer goods (FMCG). The author considers case-studies of the Swedish manufacturer of soft and light alcoholic drinks, Spendrups & Coca-Cola Enterprise, where the central research question was how to reduce wasting resources and achieve sustainable manufacturing in the FMCG sector. The authors came to the conclusion that the company should promote *pull production*, i.e. the company should gather data of the quantities demanded from its customers as early as possible to optimise its manufacturing processes, and it should improve its sale volumes' estimations to have as precise information available for its manufacturing as possible.

This theory has also been applied in several different spheres in Estonia, including services sphere, postal services, road transport, logistics and wholesale. Aleksandr Miina has also developed a special model that teaches step by step how to use and apply it in daily business. In this thesis the author brings one example of application of lean thinking in the Estonian wholesale sphere. In order to find answers to the research questions qualitative research methods were applied: data was collected via questionnaires, interviews and compiling score cards. Finally the author of the example points out main problems that must be addressed in the Estonian wholesale sphere, and suggests possible solutions with the tools and principles needed. As second example the author describes application of lean thinking in the Estonian services sphere. One of the main aims was to define specific features of lean thinking in servicing, given that there has been very little of application of and even less of research on such thinking in this sphere. The author applied both qualitative and quantitative research methods, and found out that application of lean thinking in the services sphere is quite similar to its application in manufacturing industry, although greater focus on the customer and customer service should be taken account of in the services sphere.

In this thesis, the author describes daily procedures of the sales team of an international corporation, and suggests ways for more cost-saving methods for further development. The thesis is very much relevant for the reason that no structural changes have been made in the sales team of the above organisation for the past 5 years, while retail sale channels have undergone remarkable changes. The main change that has taken place is 'key-customersation' which means that big retail chains like Selver, Rimi, Coop, Prisma and Maxima are grasping the major part of the market to themselves, while pushing small traders and local shops out of the market. This in turn refers to the need to review the priorities and daily routines of the sales team to make the company sustainable and competitive also in the future. The main purpose of this thesis is to get savings from operating expenses, increase the level of customer service and increase sales volume and profitability.

In order to implement lean thinking, the author conducted time measuring and observations to get precise understanding of the daily activities of the sales developers. During the course of time measuring procedure the author participated in the daily work of the companies under research, and measured their daily routines minute-by-minute. Time measuring was divided into two groups: in one group out-of-sale-point activities (office, car, yard, warehouse, etc.) and in the other sale-point activities (on the shop premises) were described. The objective of time measuring was to map the activities of sales developers in order to understand where excessive moves that did not

give value were made, and accordingly to make suggestions for making the work process more cost-saving.

As a result of observation and time measuring the author mapped the sale procedure and analysed the results by applying the procedural analysis method. It came out that a number of sale developers had not thought through their daily work responsibilities. A number of unplanned activities were detected, as well as pointless customer visits and preparing minimum-volume orders, which is not lean by nature. Besides the above the author also noticed that the sales developers' customer database did not reflect real situation, as those customers who had wound up their businesses had not been deleted. This referred to lack of organisation in the master data, which is the main reason for making unplanned visits.

Apart from that the author also suggested segmentation of customers into nine different groups in order to have an overview of the customer base and the level of importance and potential for the company of the customers. The customer's purchase volumes history as well as sale representative's influence on the visit (sale representative's subjective assessment) would serve as the basis for segmentation. The bigger are the customer's purchase volumes and the greater is the impact of the sale representative's visits, the more important the customer is to the company, while more frequent visiting and longer stays on the premises are necessary to reach the targets.

The author made eight specific suggestions for improvement to the company:

- To bring the company's customer base master data in order
- To implement segmentation of customers into nine different groups to understand the formats and potentials of the customers included in the customer database
- To train sale developers to make them aware of the importance of availability of correct data in the system
- To divide administrative tasks of Horeca's sale developers between the head of sales team and sale developer
- To put more of the out-going calls burden on the shoulders of the telephone sale department, and direct the resources of sale developers into more beneficial channels
- To create new customer bases for sale developers according to the corrected master data that would be precise and analysed and that would be observed on a daily basis
- To allocate more resources meant for key customers, and hire one more sale developer

- To restructure the sales department by decreasing the number of employees by 3 people.

The above changes will help to achieve savings on the costs of the company's sales department without making concessions in the quality of work and sale volumes, to make the company more competitive and raise the level of customer service in places that would give more benefit to the company.

The author comes to the conclusion that lean theory principles can be effectively implemented in a sale organisation of the FMCG sector.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aljunaidi, A., Samuel A. S. (2014) The Application of Lean Principles in the Fast Moving Consumer Goods industry, *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Volume 7, Number 2
- Alves C. A., Dinis-Carvalho Jose, Sousa M. R. (2012) Lean production as promoter of thinkers to achieve companies agility- *The Learning Organization*, Vol. 19, Issue 3
- Azyan, Z. H. A., Pulakanam, V., Pons, D. (2017) Success factors and barriers to implementing lean in the printing industry- *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol 28, Issue 4
- Barber, S. Cifford, Tietje C. Brian (2008) A research agenda for value stream mapping the sales process- *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 28, PSE National Education Foundation
- Biazzo, S. (2000) Approaches to business process analysis: a review, *Business Process Management Journal*, Vol 6. Issue: 2, 99-112
- Bondeson, P., Liss, S. (2016) Lean Production & Sustainable Supply Chains in the Fast Moving Consumer Goods Industry, The Royal Institute of Technology. Stockholm.
- Denyse, M., Tjahjono, B. (2009) Lean thinking implementation in a safari park - *Business Process Management Journal*, School of Applied Sciences, Cranfield University, Cranfield, UK
- Dombrowski, U., Malorny, C. (2017) Service planning as support processf or a Lean After Sales Service; *Procedia CIRP* 64, 324 - 329
- Eaton, M. (2013) *The Lean practitioners handbook*. KoganPage, I, Great Britain and United States: Kogan Page Limited
- Eesti Statistikaamet. (2018) Pressiteated, online, <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-045>
(07.05.2018)

- Ettevõtte koduleht (2018), Ettevõtte info. Kättesaadav: <https://coca-colahellenic.com/en/about-us/coca-cola-hbc-at-a-glance/> 12. märts 2018
- Hirisjärvi, S., Remes P., Sajavaara P., (2004) Uuri ja kirjuta, Tallinn: Medicina
- Laherand M.-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis, Tallinn: Infotrükk
- Lindström, I. (2016) Kulusäästliku mõtteviisi rakendamise seos Pesupanda Oü tulemuslikkusega, Tartu Ülikool, Majandusteaduskond. Tartu.
- Maandi, M.; Sumeri P.H. (2017) Tulemustasud ja nende mõju töötaja töösooritusele (Kodutöö), Ärikorralduse instituut, Majandusteaduskond, Tallinn.
- Miina, A. (2012) Kulusäästliku mõtlemise rakendamise kriitilised edufaktorid Eesti tootmisettevõtetes (Dokoritöö), Ärikorralduse instituut, Tallinn: TUT Press
- Nigel F. Piercy, Nikala Lane, David W. Cravens (2002) A gender perspective on salesperson organizational citizenship behaviour, sales manager control strategy and sales unit effectiveness- Women in Management Review, Vol 17, Issue: 8, 373-391
- Nielsen Universe Shopper Trend report, Acnielsen Eesti Oü, Coca-Cola Hellenic Baltic tellitud andmed, märts 2018.
- Personalijuhtimise käsiraamat (2012) Pare akadeemia, 2. täiendatud trükk, Tallinna Raamatutrükikoda.
- Pickard, A.J. (2007) Research methods in information, London: Facet Publishing
- Rajagopal, A., (2008) Team performance and control process in sales organizations – *Team performance Management: An International Journal*, Vol 14. Issue ½
- Roomet, M. (2017) Kulusäästliku mõtlemise rakendamine Eesti toidutööstuse ettevõtete jaotusveol (Magistritöö), TTÜ Mehaanika ja tööstustehnika instituut. Tallinn.
- Sanders, D., Ross, B., Coleman J. (1999) The Process Map, Quality Engineering, 555-561
- Sisson J., Elshennawy A. (2015) Achieving success with Lean: An analysis of key factors in Lean

transformation at Toyota and beyond – *International Journal of Six Sigma*, Vol. 6

- Sousa, G.W.L., Aken, E., M., V., Groesbeck, R., L., (2002) Applying an Enterprise Engineering Approach to Engineering Work: A Focus on Business Process Modeling, *Engineering Management Journal*, 15-24
- Spruit, M. & Pietzka, K. (2015) MD3M: The master data management maturity model. *Computers in Human Behavior*, 51, 1068-1076
- Tepp, M. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. 2. täiend tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Ventsel, K. (2016) Kulusäästliku mõtlemise rakendamine hulgikaubanduses Tridens AS näitel (Magistritöö), TTÜ Mehaanika ja tööstustehnika instituut. Tallinn.
- Vija M., Sõrmus K., Artma, I. (2012) Uurimistöö kirjutajale, Tartu: Atlex
- White, G.R.T; Cicmil, S. (2016) Knowledge acquisition through process mapping: Factors affecting the performance of work-based activity; *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 65, Issue: 3, 302-3023
- Wickramasinghe G.L.D., Wickramasinghe V. (2017) Implementation of Lean production practises and manufacturing performance: The role of lean duration- *Journam of Manufacturing Technology Management*, Vol 28, issue 4