

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Turunduse õppetool

Joosep Kuppert

**PARETO ANALÜÜS AS SANGARIS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor René Arvola

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Joosep Kuppert .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 113139

Üliõpilase e-posti aadress: Joosep.Kuppert@eesti.ee

Juhendaja lektor René Arvola:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. TOOTEPORTFELLI ANALÜÜSIMEETODID .....	6
1.1. Toote definitsioon .....	6
1.2. Toote tasandid .....	7
1.3. Tooteportfelli mõiste ja analüüsimeetodid .....	8
1.3.1. BCG maatriks .....	9
1.3.2. Ansoffi maatriks .....	12
1.3.2. McKinsey maatriks .....	13
1.3.4. Pareto analüüs .....	15
2. AS SANGARI TEGEVUSVALDKONNA ÜLEVAADE .....	18
2.1. Eesti rõivatööstuse arengutrendid .....	18
2.2. Rõivatööstuse maht ja suurimad ettevõtted .....	20
2.3. AS Sangar ülevaade .....	21
2.3.1. AS Sangar viimase kolme aasta peamised finantsnäitajad .....	23
2.3.2. AS Sangar tooteportfell .....	24
2.3.3. AS Sangar konkurendid jaeturul .....	26
3. AS SANGAR TOOTEPORTFELLI ANALÜÜS .....	27
3.1. Uuringu meetod .....	27
3.2. Uuringu tulemused .....	30
3.3. Järeldused ja ettepanekud .....	32
KOKKUVÕTE .....	36
SUMMARY .....	39
VIIDATUD ALLIKAD .....	42

## ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Pareto analüüs AS Sangaris

Bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida AS Sangari brändi kandvate päevasärkide tooteportfelli. Töös on käsitletud probleemina seda, et ettevõtte brändisärkide tooteportfelli ülesehitusest puudub ülevaade, millest tulenevalt võib eeldada, et AS Sangari tooteportfelli kuulub tooteid, mis ei loo ettevõttele märkimisväärset majanduslikku lisaväärtust ning samuti ka selliseid tooteid, mille puudumine laos toob ettevõttele kahju.

AS Sangar on Eesti turul suuruselt viies kohalikul kapitalil põhinev rõivatööstusettevõtte, mille peamiseks toodanguks on meeste päevasärgid. Ettevõtte on edu saavutanud allhanketööga mitmele tuntud Euroopa rõivabrändile, millest märkimisväärseim on *Stenströms* (selle ettevõtte särke kannab ka näiteks Rootsi kuningas). Lisaks allhanke tegemisele arendab ja müüb ettevõtte isiklikku Sangari brändi kandvate päevasärkide kollektsiooni Eesti jaeturul, tehes esimesi laienemise samme ka välisturgude suunas.

Tooteportfelli analüüsiks võib kasutada mitmeid meetodeid, millest levinumad on BCG ja Ansoffi maatriks, GE McKinsey mudel ning Pareto analüüs. Selles töös on kasutatud Pareto printsiibil põhinevat analüüsimeetodit. Analüüsi aluseks on võetud tooteportfelli kuuluvate toodete akumulieritud kulukatted. Läbiviidud analüüsi tulemusena klassifitseeriti uurimisperioodi jooksul müüdud tooted A-, B- ja C-grupi toodeteks.

Võtmesõnad: AS Sangar, Pareto analüüs, rõivatööstus, tooteportfell.

## SISSEJUHATUS

Bakalaureusetöö teemaks on Pareto analüüs ettevõttes. Analüüsitavaks ettevõtteks on AS Sangar, mis tegeleb peamiselt allhanke korras päevasärkide valmistamisega tuntud Euroopa särgibrändidele ning ka isiklikku Sangari brändi kandvate meeste päevasärkide jaehulgimüügiga Eestis. Ettevõtte on arendanud omatoodangu müügiks isiklikku jaeketti, kuhu kuulub seitse kaubanduspinda Eesti suuremates linnades ja ostukeskustes.

Teema on aktuaalne, kuna Eesti rõivatööstus on suures sõltuvuses eksporditavast allhankest, mis teeb ettevõtteid välisurgude suhtes eriti tundlikuks. Allhanke osakaalu vähendamine tooteportfellis on pärast 2007. aastal tabanud ülemaailmset majanduskriisi (mille tulemusena langes tugevasti nii ekspordi kui ka kohaliku turu maht) saanud prioriteediks pajude suurimate rõivatootjate jaoks. Selleks, et vabaneda allhankest sõltumisest, tuleb ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks kasvatada samas suurusjärgus või enam omatoodangu müügimahtu, vähenades allhanke osakaalu. Omatoodangu müügimahu kasvatamine võrdses ulatuses allhanke osakaalu langetamisega on aga osutunud suureks probleemiks ja proovikiviks paljude rõivatööstusettevõtete jaoks, mistõttu on isikliku toodangu portfelli ja müügi efektiivsem ning täpsem planeerimine oluline abivahend soovitud eesmärkide saavutamise toetamisel.

Bakalaureusetöös käsitletud probleem seisneb selles, et varasemalt puudus sedalaadi detailne ülevaade ettevõtte brändi kandva tooteportfelli kasumlikkuse kohta. Asjaolu, et tooteid ei ole eelnevalt AS Sangaris klassifitseeritud, annab põhjuse väita, et antud analüüsi tegemine oli ettevõtte jaoks uudne. Hüpoteesi kohaselt on ettevõtte tooteportfellis tooteid, mille tootmisest ja müümisest võiks ettevõtte loobuda ning ka samuti tooteid, mille puudumine kaubariivil toob ettevõttele rahalist kahju.

Töö eesmärgiks on omatoodangu klassifitseerimine kulukatte alusel. Saadud analüüsi lõpptulemust saab edaspidi kasutada ettevõtte tooteportfelli/kollektsiooni paremal planeerimisel ning uute toodete väljatöötamisel. Samuti on võimalik analüüsitulemustele planeerides suunata rohkem tähelepanu ja ressursse, missuguste tooteartiklite

varude/abimaterjalide olemasolu on ettevõtte prognoositava nõudluse rahuldamise jaoks esmatähtis jne.

Analüüsi läbiviimiseks moodustati tabel kõigist ettevõtte isiklike jaekanalid (elektrooniline- ja jaekaubandus) kasutades müüdud Sangari päevasärkidest ajaperioodil 1. jaanuar kuni 31. detsember 2013. Analüüsi ei kaasatud Sangari päevasärkide müüki, mille on teinud teised jaemüüjad, kes on Sangari toodete puhul üksnes vahendaja rollis. Uuritava ajaperioodi hulka kuulus 349 erinevast särgilõikest koosnevat tooteartiklit (päevasärki). Eesmärgipärase tulemuse saavutamiseks arvestati lõppanalüüsis 240 tooteartikliga, mis kuulusid uuringuperioodil lanseeritud kollektiooni. Lõpptulemuse puhul on toodete klassifitseerimisel võetud aluseks erinevate särgilõigete kulukate, mis annab lisaks müüdud kogusele selge ülevaate ka tooteartikli kasumlikkuse osakaalust kogu müüdud omatoodangu suhtes. Saadud tulemuste põhjal jaotati ettevõtte müüdiv omatoodang Pareto printsiibi alusel A-, B- ja C-kategooria toodeteks.

Töö esimeses peatükis on antud ülevaate tootest, tooteportfelli olemusest ja selle analüüsimeetoditest. Toode on esmane, millest tuleb ettevõtte eduka väärtuspakkumise ja turundusmeetmestiku planeerimisel alustada. Tooteportfelli juhtimine ning analüüsimine on sealjuures ettevõtte jaoks oluline omatoodangu kasumlikkuse maksimeerimiseks, tasakaalu tagamiseks ning ettevõtte eesmärkide saavutamist toetavate strateegiate väljatöötamiseks ja rakendamiseks. Esimese peatüki teises osas tuuakse välja olulisemate analüüsimeetodite BCG, Ansoff, McKinsey ja Pareto analüüsi ülevaade.

Töö teises osas on ülevaade Eesti rõivatööstuses toimuvast ja uuritava objekti taustast. Teises peatükis on välja toodud Eesti rõivatööstuse arengutrendid, turu suurus ja suurimad ettevõtted. Teise olulise kandva osana on töös AS Sangari põhjalik ülevaade ja areng läbi ajaloo, tooteportfell ja peamised konkurendid Eesti jaeturul.

Töö kolmandas peatükis on analüüsitud AS Sangari tooteportfelli. Kirjeldatakse uuringu metoodikat, esitatakse uuringutulemusi Pareto kõveral ja analüüsitakse saadud tulemusi. Peatüki lõpuosas tehakse saadud tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud.

# 1. TOOTEPORTFELLI ANALÜÜSIMEETODID

Ettevõtte eduka väärtuspakkumise loomine eeldab sihtturule sobiva ning toimiva turundusmeetmestiku planeerimist ja elluviimist. Traditsiooniline turundusmeetmestik koosneb neljast elemendist: toode, hind, müügitoetus ja koht (Perreault, McCarthy 2002). Toode on esimene, millest tuleb turundusmeetmestiku kujundamisel alustada ning mida võib nimetada väärtuspakkumise aluseks (Ferrell, *et al* 2002, 109).

Antud peatüki eesmärk on käsitleda toote ja toote tasandite teoreetilisi aluseid ning jagunemist vastavalt kasutusele. Peatüki esimeses pooles vaadeldakse toote rolli ettevõttes ning turunduses tervikuna. Peatüki teine pool annab ülevaate ja kirjeldab tooteportfelli analüüsimeetodeid.

## 1.1. Toote definitsioon

Tooted on koondumispunkt, läbi mille püüavad ettevõtted tarbijate vajadusi ja nõudlust rahuldada (Perreault, McCarthy 2002, 248). Tarbijast lähtuvalt võib tootel olla mitmeid erinevaid tähendusi. Enamiku tarbijate jaoks seostub mõistega „toode“ esimesena esmatarbekaubad nagu näiteks pesupulber või šokolaad. Tegelikult on turunduse käsitluses mõiste palju laiem: materiaalsest väärtusest (kombatav, füüsiline) mittemateriaalse väärtuseni (meeltega haaratav), mis rahuldab turunõudlust ja tarbija vajadusi. (Ferrell, *et al* 2002, 109)

Sõna „toode“ ei tähista ainult füüsilist toodet, vaid tootemääratlus hõlmab kõike, mida on võimalik turul pakkuda tähelepanu, omamise, kasutamise või tarbimise eesmärgil ning mis seejuures rahuldab tarbija vajadusi ja soove. (Stanton, Etzel, Walker 1991, 168)

Tootena on esindatud kõik objektid, teenused, isikud, kohad, organisatsioonid, sealhulgas ka ideed. Kui vaadata pakkumist materiaalsuse ja mittemateriaalsuse skaalal, on füüsiline toode selle skaala esimeses otsas (kui kõige materiaalsem ja käegakatsutavam toode) ning skaala teises otsas on idee kui kõige mittemateriaalsem toode. Nende kahe vahele jäävad

teenused, inimesed, organisatsioonid, kohad ja kogemused. Sellest tulenevalt võib tooteks olla nii auto kui ka Madonna kontsert või perearsti konsultatsioon. (Kotler, Keller 2005, 539)

Tarbija ei osta mitte lihtsalt füüsilist toodet, vaid eelkõige kasu ja rahuldust, mis tuleneb toote omadustest (Ferrell, *et al* 2002, 109). Tooted koosnevad erinevatest tunnustest, mida tuleb tarbija jaoks tõlgendada kasutegurina (Perreault, McCarthy 2002, 248). Ettevõtte pakuvad erinevaid tootevalikuid, millest iga toode peaks ideaalis läbima teatud elutsükli faasi (Palmer 2000, 217).

Tarbimise iseloomult jaotatakse materiaalsed tooted (kaubad) kahte gruppi: tarbekaubad, mis on mõeldud üksikisikutele ja majapidamistele lõpptarbimiseks ning tööstuskaubad, mis on mõeldud edasistes tootmisprotsessides kasutamiseks (Kotler, Keller 2005, 412). Ostuharjumuste alusel klassifitseeritakse turundusteoorias tarbekaubad omakorda kolme allkirjeldatud põhiliiki (Evans, Berman 1994, 348):

- 1) esmatarbekaubad – tooted, mida ostetakse tihedamini ja mille ostmiseks tehakse minimaalseid jõupingutusi;
- 2) valikkaubad – tooted, mille puhul võrdlevad tarbijad enne ostuotsuse langetamist pakutavate kaupade hinda ja kvaliteeti teiste alternatiividega, ostuotsustuse protsess on keerukam;
- 3) erikaubad – tooted, mille suhtes on tarbijad väga lojaalsed. Tarbija on valmis täiendavaks jõupingutusteks ja kulutusteks selle nimel, et osta just see nõutud toode.

Neljanda tarbekaupade liigina käsitletakse võõrkaupu: tooted, mille järele turul nõudlus valdavalt puudub või on marginaalne. (Kotler, Keller 2005, 413)

## **1.2. Toote tasandid**

Toote tasandi käsitlus tõusis esmakordselt esile 1960ndatel, kui majandusteadlane Philip Kotler muutis üldist arusaama turundusest, kujundades turunduse rolli kitsast spetsialiseerumisest oluliseks jätkusuutlikkuse võtmeks ettevõtte tasandil. Kotleri käsitluse järgi on turundus sotsiaalne protsess, kus üksikindiviidid või grupid rahuldavad enda vajadusi või seatud eesmärgi läbi toote kui väärtuse vahetamisega teiste turu osapooltega. Ostjale müüdavat üksikut toodet käsitletakse üldlevinult peamiselt kolmel alljärgneval tasandil (Kotler, Keller 2006, 372):



- 1) tuum,
- 2) konkreetne toode,
- 3) laiendatud toode.

Toote tuum on põhiline hüve, mis tõstatab küsimuse: mida tarbija tegelikult ostab? Vastus peab hõlmama endas probleemi lahendatavat väärtust, mida tarbija otsib. Näiteks auto rahuldab inimese liikumisvajadust ja toote tuum sealjuures on auto kui sõiduk (Evans, Berman 1994, 348). Konkreetse toote tasemel peavad tootearendajad muutma põhiväärtuse tooteks endaks. Konkreetne toode koosneb kauba eriomadustest, stiilist, kvaliteedist, margitunnustest ja pakendist. Nende paljude võimalike komponentidega rahuldatakse kõikvõimalikke vajadusi – esteetilistest eneseteostuslikeni. Kvaliteet on toote tähtsaim tunnus, mis näitab funktsioonide täitmise võimet ja ühendab vastupidavuse, usaldatavuse, täpsuse, tarbimise ja parendamise mugavuse (Evans, Berman 1994, 348). Laiendatud toode sisaldab tootega pakutavaid lisateenuseid: paigaldamine, järelhooldus, garantii jms. Laiendatud toode tõstab toote esialgset väärtust ja annab võimaluse tarbijale müüa täiendavalt ka teisi lisateenuseid või tooteid. (Kotler, Keller 2006, 373)

### **1.3. Tooteportfelli mõiste ja analüüsimeetodid**

Tooteportfelli nimetatakse toote või teenuste kogumit, mida ettevõtte pakub turul tarbijatele. Tooteportfell koosneb erinevatest tootekategooriatest, tooteseeriast või üksiktoodetest. (Bhasin 2012)

Tooteportfelli juhtimine ja analüüsimine on ettevõtte jaoks oluline eesmärk tooteportfelli kasumlikkuse maksimeerimiseks, tasakaalu tagamiseks ning ettevõtte eesmärkide täitumist toetavate strateegiade loomiseks. (Cooper, *et al* 2010)

Toote portfelli juhtimisel on läbi ajaloo kasutatud erinevaid tehnikaid (Äripäev 2014):

1. Avastavad mudelid – kõige varasemad tooteportfelli juhtimise mudelid – kasutasid avastavaid või matemaatilisi mudeleid projektide kasumlikkuse või finantsnäitajate optimeerimiseks. Selline lähenemine pööras aga vähe tähelepanu tasakaalule ja tooteportfelli arenduse sobivusele ettevõtte üldise strateegia ja eesmärkidega (Äripäev 2014).

2. Punktiarvestuse tehnika – tehnika annab punkte erinevatele kriteeriumitele, võttes arvesse investeringu vajaduse, kasumlikkuse, riski ja strateegilise sobivuse. Punktiarvestuse tehnika(te) nõrk külg on finantspoole ülehindamine ja suutmatus märgata, hallata ning optimeerida projektide kogumit (Äripäev 2014).
3. Visualiseerivad/kaardistamise tehnikad – tehnikad kasutavad graafilist kujutamist, et visualiseerida tooteportfelli tasakaalu. Graafilised kujundid on tavaliselt kahemõõtmelised ja näitavad tasakaalu kahe komponendi vahel, näiteks riskid *versus* kasumlikkus, rahaline tasuvus *versus* edu võimalikkus (Ibid.).

Analüüsi võib teostada müügikasumi, laovaru, koguvara puhasrentaabluse, kulukatte või muudele näitajatele tuginedes. Võimalus analüüsida tooteportfelli, võttes aluseks mitte ainult finantsnäitajaid vaid ka arvestatavaid riskifaktoreid, annab võimaluse kasutada analüüsi kui abivahendit ettevõtte strateegiliste otsuste langetamisel. Analüüs on tööriist ettevõtte juhtkonnale, müügi- ja turundusjuhtidele ning logistikutele (Äripäev 2014).

### 1.3.1. BCG maatriks

BCG maatriks on 1970. aastal Boston Consulting Groupi loodud ja selle järgi nime saanud analüüsimeetod, mis kasutab graafilisi kujundeid ettevõtte toodete ja teenuste positioneerimiseks turul. Maatriks on vahend jõudmaks järeldusele, milliste toodete väärtustamisele pöörata tähelepanu ja panustada rohkem ressursse. (Henderson 1970)

BCG portfelli analüüsis kasutatakse kahedimensioonilist maatriksit ning see käsitleb eelkõige ettevõtlusega seotud tegevustes esilekerkivad probleeme, kus piiratud ressursid tuleb jaotada omavahel konkureerivate investeringute vahel (Henderson 1970).

Analüüsi korral tähistab horisontaaltelg suhtelist turuosa, mida ettevõtte turul omab. Suhtelise turuosa saab järgmiselt: kui jagada ettevõtte enda turuosa suurima konkurendi turuosaga konkreetsel tooteturul. Turuosa suhe väljendatakse protsentides. (Brennan 2003,117)

Kui ettevõtte tegevusalad on õigesti määratletud, peaks suurima turuosaga ettevõttel olema vähemalt üheksal juhul kümnest eelis turul tegutsemisel. Sellest tulenevalt, mida vasemal pool ettevõtte oma toodete või teenustega BCG maatriksil asub, seda tugevam positsioon peaks tal püstitatud hüpoteesi kohaselt turul olema. (Koch 2006, 252)

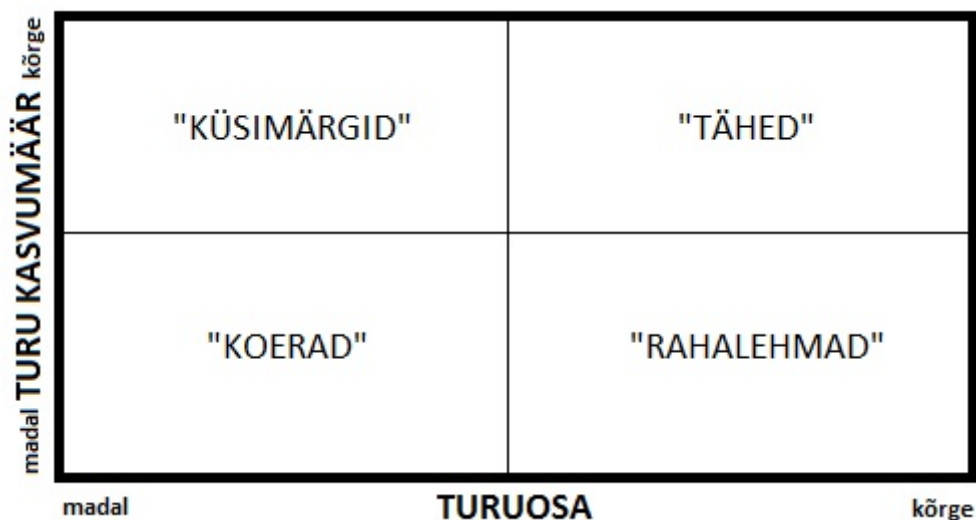
Turu kasvumäär tähendab aastast kasvumäära turul, kus ettevõtte aktiivselt tegutseb. Turu kasvumäär võib erineda suuruselt ettevõtte enda kasvumäärast – maatriksil mõõdab vertikaaltelg turu kasvumäära reaalkväärtuses. (Brennan 2003, 118)

BCG maatriksi välja töötanud Boston Consulting Group väitis, et märgatav vahe on kiire ja madala kasvuga ettevõtete vahel. Kiire kasv avaldub läbi võimaluse võita juurde rohkem turuosa kiiresti kasvaval turul – uued ettevõtted üritavad haarata turuosa, mille tulemusel konkurendid reageerivad palju jõulisemalt, kaitsmaks käibelanguse vältimise eesmärgil enda absoluutset turuosa. (Henderson 1970)

Maatriksi telgede mõõtmise eesmärk on kindlaks määrata toote konkurentsieeliseid ja turu atraktiivsust turul, kus ettevõtte toodet tarbijale pakutakse. Suhtelist turuosa kasutatakse konkurentsieelise ja turu kasvumäära ning atraktiivsuste mõõtmiseks. Eeldatakse, et tootega seostatud netorahavoog on seotud tema positsiooniga maatriksil. Maatriksil paiknevad “rahalehmad” ongi selle järgi oma nime saanud. Tegemist on tugevate toodetega stabiilsetel turgudel. (Brennan 2003 118)

“Rahalehmad” maatriksil (Joonis 1.) on väärtuslikud ja neid tuleks iga hinna eest kaitsta. Need genereerivad ettevõttele raha, mida on võimalik ettevõttesse tagasi investeerida või kasutada mõne muu toote arendamiseks tooteportfellis, teiste ettevõtete ostmiseks või dividendide maksmiseks omanikele. (Seeger 1984, 95)

Kasvavad tooted maatriksil on kas “tähed”, mille tugeva positsiooni säilitamiseks peab ettevõtte täiendavalt investeerima, või alternatiivina “küsimärgid”. “Tähed” on kõrge suhtelise turuosaga tooted kiiresti kasvaval turul. Need on kasumlikud, aga võivad vajada palju lisaraha investeerimist, et säilitada oma positsiooni turul. Kui “tähed” suudavad oma suhtelist turuosa hoida, saavad neist turukasvu aeglustades “rahalehmad” ja on sellest tulenevalt pikas perspektiivis väärtuslikud tooted. Kui aga “tähed” kaotavad oma suhtelist turuosa nagu neil tihti teha lastakse, siis lõpetavad nad “koertena”, millel on vaid piiratud väärtus. (Ibid.)



Joonis 1. BCG Maatriks  
Allikas: Henderson 1970

“Küsimärgid” on maatriksil tuntud kui probleemsed tooted. Need on tooted, mis võivad piisava investeeingu korral saada “tähtedeks”, aga riskivad turu arenenud faasis kasvumäära aeglustumisel “koera” staatusesse sattumisega (Brennan 2003, 118). Probleem seisneb selles, et “küsimärgid” võivad tihti osutada rahaneelajateks, millel on turu seisukohalt lähtudes suur risk ja võimalus mitte kunagi turuliidriks saada. (Ibid.)

“Koerad” on madala turuosa ja kasvuga positsioonil olevad tooted. Teooria kohaselt ei ole need kuigi kasumlikud. Samuti pole „koerad“ võimelised võitma juurde turuosa, eesmärgiga saada pikas perspektiivis “rahalehmadeks”. (Ibid.)

“Koerad” ei vaja üldjuhul suuri investeeinguid ega genereeri ka ise otseselt suurt rahalist lisaväärtust (Brennan 2003 118). “Koertel” on olemas võimalus ettevõtte suunamuutusel ning tarbija vajaduste ja soovide efektiivsemal rahuldamisel muutuda “rahalehmadeks”. Seejuures tuleb arvestada, et “koera” staatuses olevatel toodetel on vähe manööverdamisruumi ja üldiselt on nad vähem atraktiivsed kui “tähed” või “rahalehmad”. (Ibid.)

Seega tasub “koerte” puhul tegevusplaan hoolikalt läbi mõelda, et vältida kulukaid suunamuutusi ettevõtte arengustaadiumis. Tooteportfellis tasub vähendada “koera” staatuses olevate toodete arvu ning kui need tooted rahalist lisaväärtust ei genereeri, siis tuleks neist loobuda.

BCG mudeli tulemusi tuleks vaadata ja rakendada koos teiste strateegiate ning tulemustega, neid omavahel kombineerides. Näiteks ühildada tulemused elutsükli faasi ja

SWOT analüüsiga – siis oleks võimalik juba teha järeldusi, kas need toetavad vastandlikku ettepanekute elluviimist ning ettevõtte strateegilisi eesmärgi.

Analüüsi peamiseks küsimuseks on see, kas ettevõtte tooteportfelli sisu toetab ettevõtte üldist strateegiat ning eesmärkide saavutamist. See tähendab, et kui ettevõtte on valinud kasvustrateegia, siis kas tema toodete/teenuste portfellis on tootegruppe, mis asuvad oma elukaarel kasvufaasis. Kui kasvavaid tootegruppe pole, ei sobi strateegia reaalsusega ning kukub suurema tõenäosusega läbi. Selleks, et mitte eksida loogikareeglite vastu, tulebki teostada toote- või äriportfelli analüüs. (Karjus 2003, 161)

### 1.3.2. Ansoffi maatriks

Turunduse strateegilise juhtimise peamiseks analüütiliseks mudeliks peetakse Ansoffi kasvumudelit, mida üldlevinult tuntakse Ansoffi maatriksina (Riley 2012). Ansoffi maatriks on mudel toote ning turu kasvustrateegia analüüsimiseks ning arendamiseks, mille on väljatöötanud ja avaldanud 1965. aastal vene-ameerika matemaatik H. Igor Ansoffi raamatus “*Corporate strategy*”.

Ansoffi maatriksi puhul on kesksel kohal turg ja toode, mis rahuldab turu vajadusi. Maatriksi rakendamise eesmärk on leida ja rakendada ettevõttele sobivaid kasvustrateegiaid. Maatriksi peatelgedel asetsevad uued ning olemasolevad turud ja tooted. Maatriksi raamistiku kui vahendi eesmärk on arendada uusi toote/turu kasvustrateegiaid kasvu saavutamise eesmärgil (Ansoff 1957). Ansoffi maatriks pakub eesmärgi saavutamiseks neli alljärgnevat kasvustrateegiat (Joonis 2):



Joonis 2. Ansoffi maatriks  
Allikas: Ansoff, 1957

1. Ekspansioon turule ehk turu kohandumine on sügavam sisenemine turule, tegevuste intensiivsemaks ja efektiivsemaks muutmine sama tootega samal turul (Ansoff 1957).
2. Turu arendamise strateegia tähendab olemasolevate toodetega uutele turgudele sisenemist. Sisenemine uutele turgudele/segmentidesse võimaldab ettevõttel saada ajutist konkurentsieelist ja suuremat kasumit. On loomulik, et turgu tuleb enne hoolikalt uurida ning selgitada välja tarbija vajadused. Risk on selle strateegia puhul märgatavalt kõrgem kui ekspansioonil turule. (Ansoff 1957)
3. Uue toote arendamise strateegia tähendab olemasoleva toodangu uuendamist samale/olemasolevale tarbijarühmale. Tuleb arvestada, et iga ettevõtte on oma olemuselt teatud määral inertne, mis on sageli tingitud kasutatavate tootmistegurite inertsisist. Strateegilise juhtimise süsteem peab olema orienteeritud väliskeskkonna muutustele ja töötama välja meetodeid, kuidas vastavalt olukorrale ning tingimustele turul tegutseda ning muutustega kohaneda. (Ansoff 1957)
4. Eristumine ehk diversifikatsioon tähendab uue tootega täiesti uuele turule minekut. Eelpool nimetatutest on tegu kõige riskantsema strateegiaga. Mida rohkem erinevad uus toode ja uus turg vanast, seda riskantsemaks strateegia valikut peetakse. Riskide ja uue toote arendamisega on seotud suured kulutused. (Ansoff 1957)

Ekspansioon turule on peamiselt seotud turuosaga ja sellega, kuidas seda juurde võita. Turu arendamise strateegia rajaneb uute turgude leidmisele olemasoleva tootega. Uue toote arendamise strateegia on fokuseeritud uutele või olemasolevatele toodetele. Eristumist ehk diversifikatsiooni peetakse Ansoffi väljapakutud mudelist kõige tähtsamaks ja tulemuste saavutamise puhul raskemaks. Kui esimesed kolm on seotud valdavalt ühe ja algse tootesarja tehnika-, finantseerimis- ja kaubaressursiga, siis eristumine nõuab uusi teadmisi/oskusi, tehnoloogiaid ning rohkem ressursi. Selle tulemusena viib see tervikuna tihti struktuursete muutusteni, mis on märgatava mõjuga ettevõtte tegevusele. (Financial Director 2012)

### **1.3.2. McKinsey maatriks**

McKinsey maatriks on 1970ndatel konsultatsiooniettevõtte *McKinsey & Company* koostöös *General Electric Company*ga loodud (seetõttu kasutatakse tihti ka GE maatriksi nimetust) turu atraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsivõime mõõtmise maatriks. Maatriks loodi esmakordselt *General Electricu* laiaulatuslike strateegiliste äriüksuste kaardistamise

eesmärgil, et rakendada igale üksusele individuaalseid vajadusi arvestavalt sobilik kasvustrateegia. (QuickMBA 2014)

McKinsey maatriks sarnaneb ülesehituselt BCG kasvustrateegia maatriksiga, kaardistades ettevõtte tooted/üksused vastavalt 9 väljundiga (BCG – 4 väljundit) maatriksil. Peamine erinevus, mille poolst McKinsey mudel erineb BCG kasvumaatriksist on see, et vaatluse all on ettevõtte konkurentsivõime ning turu atraktiivsus – mudel võimaldab positioneerida turul ettevõtet või toodet olenevalt tema konkurentsivõimest ning turu atraktiivsusest. Igale positsioonile turul on teooria kohaselt välja töötatud sobilikud strateegiad, mistõttu annab maatriksi rakendamine juhtkonnale selgema vastuse, kuidas konkreetsel positsioonil asetseva üksuse või tootega toimida (kas säilitada, arendada või loobuda). Ettevõtte juht peab tegema valiku ühe või teise strateegia kasuks või püüdma neid kasvu eesmärgil omavahel kombineerida. (Proctor 2000)

Turuatraktiivsuse hindamisel arvestatakse nelja tegurite rühmaga:

1. Turutegurid – üks olulisemaid turu ligitõmbavuse määrajaid on tema suurus. Suured turud pakuvad laialdasi võimalusi müügi ekspansioniks. Ettevõtted peavad oluliseks ka turu kasvutegureid. Kui ettevõtte otsib kiire tulu saamise võimalust, sobib talle juba küps turg. Minnes turule pikaajalise eesmärgiga ja leppides algul tagasisaadava väikese tuluga, sobib ettevõttele arenev turg. Mida ennustatavam on turg, seda paremini annab määrata segmendi potentsiaalset väärtust. Kui ettevõttel puuduvad konkurentide ees eelised kulude suhtes, siis meelitavad seda vähem hinnateadlikud turud, kus on väike hinnaelastsus. Need turud, kus tarbijal on suurem võim, on tavaliselt vähem atraktiivsed kui turud, kus pakkujad saavad ise tingimusi dikteerida. Segmendi atraktiivsust mõjutab ka nõudluse sesoonsus ja tsüklilisus. (Matt 2002)
2. Majanduslikud ja tehnoloogilised tegurid – tuleb meeles pidada, et turud, kus on kõrged sisenemisbarjäärid, võivad konkurente eemale peletada. Turu valikul on oluline, et oleks olemas tootmiseks vajaliku toorme olemasolu ning kättesaadavus. Kui toormepakkuja on turul monopoolses seisus, siis on see turg tavaliselt vähem atraktiivsem, kuna hinna dikteerivaks osapooliks on toorme pakkuja. Heade tehnoloogiliste võimalustega ettevõtted on tavapäraselt huvitatud turgudest, kus nad saavad oma tehnoloogilisi eeliseid maksimaalselt ära kasutada ning ettevõtted, kelle jaoks on tehnoloogia teisejärguline, lähevad teistele turgudele. Turu valikul mängib olulist rolli ka investeeringute suurus, mis tuleb turule sisenedes teha. (Matt 2002)

3. Konkurentsitegurid – väheste tootjatega turule sisenemine nõuab mingi kindla konkurentsieelise olemasolu. Paljude konkurentidega turgudel saab määravaks hinnakonkurents püsimise võime. (Matt 2002)
4. Keskkonnategurid – turud on sõltuvad tõusudest ja mõõnadest. Juriidilised piirangud ja valitsuse eeskirjad avaldavad otsest mõju ettevõtte tegevusvabadusele eesmärkide saavutamisel. Enamasti pakuvad vähemarenenud turud uutele sisenejatele rohkem võimalusi kui rangelt kontrollitud arenenud turud. (Matt 2002)

Mudelit on kritiseeritud kitsa lähenemise poolest, viidates pseudoteadusliku ja analüüsi eri etappide käigus ilma reaalsele tulemustele põhinevate tegurite mõõtmisele. Kriitikud arvavad, et usaldusväärse tulemuse tagamine on keerukas, kuna konkurentsivõimet ja turu atraktiivsust puudutavaid faktoreid ei saa objektiivselt mõõta. Samuti on keeruline kehtestada ühtseid standardeid erinevate üksuste või toodete seas nii, et lõplik portfelli vastaks edu tagavale kriteeriumraamistikule. Ettevõtted võivad küll arvestada neid mõjutavate sisemiste ning väliste mõjuteguritega, kuid iga ettevõtte üksused ning tooted on erinevad ja seetõttu ka standardite poolest varieeruvad.

#### **1.3.4. Pareto analüüs**

Pareto analüüs (nimetatakse ka ABC analüüs või 80:20 printsiip) on Vilfredo Pareto loodud statistiline tegevuste või toodete kvalifitseerimismeetod, mis võtab aluseks analüüsitava tegevuste või toodete osatähtsuse tervikus. Pareto analüüs on üks enamlevinuid ja lihtsamini rakendatavaid meetodeid erinevate tegevusvaldkondade osatähtsuste analüüsimisel. (Haughey 2010)

Itaalia majandusteadlane Vilfredo Pareto (1848–1923) avastas 1897. aastal rahvastiku sissetulekute ja varakuse mudeleid uurides, et mistahes riigis või perioodil osutus prognoositav tasakaalukuse mudel olevat üks ja sama – umbkaudu 80 protsenti rahast koondus 20 protsendi inimeste kätte. (Koch 1999)

Pareto idee hakkas levima alles siis, kui 20. sajandi üks suurimaid kvaliteedigurusid Joseph Moses Juran sõnastas selle ümber “üliolulisuse vähemiku reegliks”. Ameerika Ühendriikides ja Euroopas sai Pareto analüüs 1960ndatel aastatel laialt tuntuks kui 80:20 printsiip, mille tulemusena võtsid printsiibi igapäevakasutusse insenerid ja arvutiasjatundjad. (Koch 2005, 12)



Suhte 80:20 printsiip näitab, et 80% tulemustest saadakse 20% põhjustest. Seadus on empiiriline ja on leidnud kinnitust majanduses, äris ja valdkondade vahelises teaduses. (Koch 2005, 12) Pärast tõstatatud hüpoteesi tõestamist on 80/20 printsiip saanud rusikareegliks, mis peab paika ka muudes valdkondades. Selle põhjal osutuvad võimalikuks alljärgnevad eeldused ja oletused (Haughey 2010):

- 1) 20% tooteartiklitest moodustavad 80% laoväärtusest,
- 2) 20% klientidest annavad ettevõttele 80% käibest ja/või kasumist,
- 3) 20% tarnijatest annavad 80% ostude väärtusest,
- 4) 20% tooteartiklitest moodustavad 80% laos komplekteeritud artikliridadest.

Turundustegevuste rakendamisel kehtivad Pareto printsiibi alusel kolm peamist püstitatud hüpoteesi (Reilly 2010):

1. Turundustegevus ja kogu ettevõtte töö peavad olema suunatud 20% toodetele ning teenustele, mis annavad 80% ettevõtte tuludest.
2. Turundus ja müügitöö peaksid olema kontsentreeritud 20% klientidele, kes toovad ettevõttele 80% kasumist.
3. Turunduses ollakse edukas siis, kui klient ei saa mujalt samaväärset toodete, teenuste ja hinnapaketti. Praktikast vastab 20% tootevalikut sellele kriteeriumile ning ettevõtte peab sellelt teenima 80% oma kasumist.

Praktikas võib 20/80 suhe olla veelgi kontrastsem. Sageli kehtivad ka suhted 10/90 ja isegi 5/95. Eesmärgiks on jaotada uuritav valdkond (näiteks tooteartiklid, kliendid, tarnijad jne) rühmadeks, millele kohandatakse erinevaid juhtimispõhimõtteid ja tegevusi. (Ossipova 2010)

Paretole tugineva rühmitamise eeliseks on see, et vajalikud andmed on kättesaadavad ettevõtte oma andmebaasides. Arvutuste tegemiseks on vaja teada müüdud toodete hindu ja koguseid ning kulusid tooteartikli kohta. Kõigepealt koondatakse ühte tabelisse müügikäibed ja kulud ettevõtte toodete, teenuste või hoopis klientide kohta. Kulude puhul tuleb jälgida, et arvestatakse vaid neid kulusid, mis on seotud konkreetse tootega. (Arvola 2004)

Pareto analüüs tuleb adekvaatsemate tulemuste saavutamiseks läbi viia tooteartiklite, mitte tootegruppide lõikes. Analüüsi tulemusena saab teada, milline on ettevõtte toodete või klientide kasumlikkuse struktuur. (Grosfeld, *et al* 2007)

Analüüsi järgi eristatakse kasumlikud ja vähemkasumlikud tooteartiklid, millest sõltuvad ka kaupade tellitavad või toodetavad kogused. Seetõttu on Pareto analüüs üheks

populaarseimaks analüüsimeetodiks ka kaubavarude juhtimisel. Kaupa analüüsitakse realiseeritud netokäibe ja marginaali e. brutotulu (müügi- ja ostuhinna vahe) näitajate kaudu. (Ossipova 2010)

Analüüsi rakendamisel ja toodete kategoriseerimisel hõlmab A-grupp kõige suurema nõudlusega kaupad, mille osatähtsus kaubakäibes on suur, kaubaartiklite arvus aga suhteliselt väike (Sandler 1992). Kaubavarusid püütakse juhtida võimalikult hästi just A-grupi kaupade juures, nende olemasolu kaubavarudes peaks alati olema tagatud. B-gruppi kuuluvad kaubad, mille osatähtsus nii käibes kui ka kaubaartiklite arvus on ühesugune. C-grupis on kõige väiksema nõudlusega arvukad tooteartiklid, mille osatähtsus käibes on väike. (Fuerst 1991)

Nii B- kui ka C-grupi tooteartiklid võivad olla tervikuna kaasa aidanud näiteks laia kliendibaasi või sobiva sortimendi kujunemisele. Samuti võivad üksteisega seotud tooteartiklid olla käibelt erinevates gruppides. Seetõttu ei anna Pareto analüüs alati kõige usaldusväärsemat pilti kaubaartiklite kasumlikkusest ja on soovitatav kasutada C-grupi kaupade jaotamist omakorda kahte või kolme erinevasse rühma, mille tulemusel tekib ABCDE- või ABCDEF-analüüs. Kui tekib vajadus kaubaartiklite väljaarvamiseks sortimendist, tehakse seda reeglina C-grupi kaupade hulgast, samas aga võib C-grupis olla veel küllaltki palju müügitulemustele kaasa aitavaid kaupu. D-, E- ja F-grupist võib aga kaubaartikleid julgemini välja vahetada. (Pöder 2010)

Ettevõttesisestest otsustest ning prioriteetidest sõltub, kui suur osa sortimendist loetakse kiire käibega ehk A-gruppi kuuluvaks. Mõnedel juhtudel lähtutakse Pareto printsiibist (20% kaubast annab 80% käibest), teistel juhtudel loetakse piisavalt suureks panuseks käibesse 65%-list osalust, B-, C- jt grupid peavad mahtuma üle jäävasse osasse). (Fuerst 1991)

## **2. AS SANGARI TEGEVUSVALDKONNA ÜLEVAADE**

Eesti rõivatööstus on pikkade traditsioonidega tööstusharu. Vanimad turul tegutsevad rõivatööstusettevõtted on asutatud juba üle 50 aasta tagasi. Eesti rõivatootjate hulgas on esindatud nii allhanketeenuseid osutavad kui ka isiklikku brändi arendavad ettevõtted. Kuigi mitmed Eesti rõivabrandid on suutnud saavutada ka rahvusvahelise tuntuse, osutavad siiski enamik rõivatootjaid allhanketeenuseid. (Tiits 2007, 49)

Tänapäeval on üha raskem tuua turule toodet, mis suudaks olulisel määral eristuda konkurentidest oma füüsiliste omaduste poolest, sest kiire infoliikumise tõttu on erinevate toodete ja teenuste pakkujate käsutuses praktiliselt ühesugune informatsiooni ja vahendite arsenal. Seetõttu on rõivatootjad hakanud lisaks brändi kujundamisele oluliseks pidama ka tooteportfelli sisu ja analüüsi, mille abil saab parema kontrolli ja ülevaate ettevõtte toodete kasumlikkuse, rahavoogude ning tulevaste eesmärkide saavutamise asjus.

Käesoleva peatüki eesmärk on kirjeldada töös püstitatud probleemi tausta, kajastada Eesti rõivatööstuses toimuvat ja anda ülevaade uuritavast objektist.

### **2.1. Eesti rõivatööstuse arengutrendid**

Rõivatööstuses tegutseb Eestis rohkem kui 400 ettevõtet ning sektor pakub tööd ca 6000 inimesele. Viimastel aastatel on sektoris toimunud mitmeid muutusi: vähem kui kümne aastaga on tööga hõivatute arv langenud sektoris enam kui kaks korda ning toodangus on hakanud järjest enam esile kerkima tööriivaste tootmine. Peamiseks sihtturuks sektorile on välisriigid. (Majandus- ja kommunikatsiooni ministeerium 2013, 17)

Rõivatööstus on panustanud seni suuresti odavale tööjõule, kuid mida aeg edasi, seda väiksemaks see konkurentsieelis muutub. Seega tuleb väärtusahelas liikuda lihtsa käsitöö pealt disaini ja müügi tasemetele. Sellisteks muudatusteks sunnib hetkel kõige rohkem turg ise. Üksikud positiivsed näited on hakanud juba tekkima, kus disain tuleb eestlastelt ning seda toodangut suudetakse edukalt välisurgudel müüa. Samas on ka mõistetav, et korraliku brändi

loomine võtab aega ning lisaks tugevale tööle on vaja ka andekaid inimesi ning täiendavat rahalist ressursi. Tulevikus saadabki tõenäoliselt edu pigem neid ettevõtteid, kes panustavad rohkem oma toodete arendamisse, kuid kindlasti jääb ka häid võimalusi allhankega edu saavutamiseks. (Majandus- ja kommunikatsiooni ministeerium 2013, 17)

Viimaste aastate arengus osutus 2012. aasta rõivatööstusele pärast mõningast kasvu stabiliseerumise aastaks. Pärast 2011. aasta „hüpet“ kasvasid nii müük kui ka eksport 2012. aastal ainult paari protsendi jagu. Pärast suhteliselt keerulisi kriisiaastaid on rõivastööstuse müük küll viimastel aastatel näidanud tõusu, kuid vanadest tippasemetest jäädakse veel kaugele. 2012. aastal moodustas tekstiilitööstuse toodangumaht vähem kui kolmveerand 2007. aasta mahtudest. 2012. aastal kasvasid nii eksport kui ka siseturg enamvähem võrdse tempoga. Rõivatööstuse toodang on suunatud peamiselt välisurgudele, kuhu müüakse enam kui kaks kolmandikku toodangust. Suurematest sihturgudest langes eksport nii Soome kui ka Rootsi suunal. Seejuures eksporditi kogutoodangut Soome ligi viiendiku võrra vähem kui aasta tagasi. Samas suurusjärgus kasvas eksport Suurbritanniasse. Suurematest kaubagruppidest langes aastaga tööriivaste eksport veerandi võrra, kuid kehvem oli ka meeste- ja naisteriivaste müük. (Ibid.)

Hõivatute arv rõivatööstuses jäi 2012. aastal suurel määral muutumatuks. Keskmine palk jätkas tõusu, tõustes aastaga 5%. Sellest hoolimata jääb sektori keskmine palk riigi keskmisele veel tugevasti alla, mis raskendab uute töötajate leidmist ja muudab sektori tööturul vähem atraktiivseks. Samuti ei ole tõusnud sektoris lisandväärtus töötaja kohta, mis 2012. moodustas vähem kui poole Eesti keskmisest ning nigela kasvu tõttu vahe suurenemine jätkus. Lisaks aeglustas sektori kasumi kasv, mis suurenes aastaga vähem kui kümnendiku. (Ibid.)

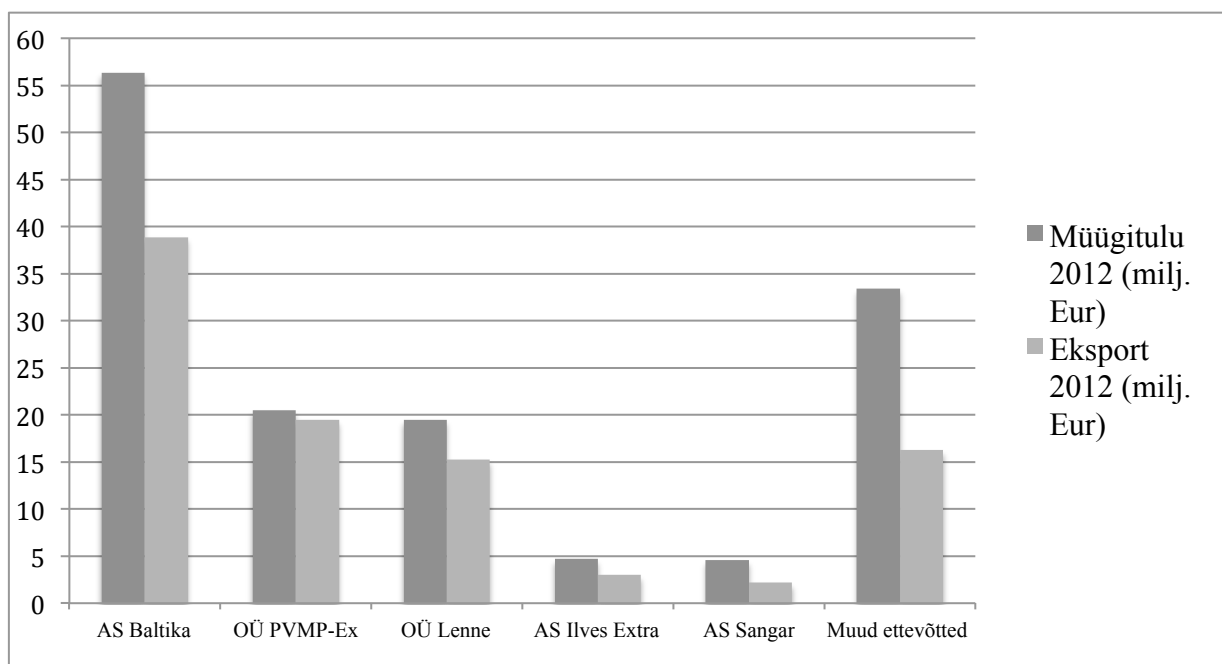
Investeeringud põhivarasse langesid rõivatööstuses aastaga pea kolmandiku võrra. Languse põhjustas investeeringute vähenemine nii hoonete ja rajatiste ehitamisse ning rekonstrueerimisse kui ka masinatesse ja seadmetesse. Suurima osakaaluga olid endiselt investeeringud masinatesse ja seadmetesse, moodustades koguinvesteeringutest kaks kolmandikku. (Ibid.)

Eesti Konjunktuuriinstituudi küsitatud rõivatööstuse ettevõtete hinnangud oli 2013. aasta kevadel lähituleviku suhtes küllaltki positiivsed. Ligi pooled vastanutest ootavad toodangumahu kasvu ning töötajate arvu suhtes oodatakse pigem stabiliseerumist. (Ibid.)

## 2.2. Rõivatööstuse maht ja suurimad ettevõtted

Eestis rõivatööstuse kogutoodangu müük (sealhulgas eksport) 2012. aastal oli ligikaudu 139 miljonit eurot, millest eksport moodustas hinnanguliselt 95 miljonit eurot (Joonis 3.). Eestis müüdud kogutoodang moodustas hinnanguliselt 47 miljonit eurot (33 protsenti). Rõivatööstuse kõrghetk jääb aastasse 2007, kui müügikäive saavutas 165 miljoni euro piiri (eksport vastavalt 105 miljonit eurot). (Statistikaamet 2013)

Vahepealset perioodi iseloomustab kuni 2009. aastani langus, mil rõivatööstuse netokäive jooksevhindades langes 116 miljoni euro piirini. Taastumisjärgset perioodi iseloomustab vaikne, kuid püsiv kasv ja 2012. oli rõivatööstuse jaoks pärast 2011. aasta 15 protsendilist kasvu stabiliseerumise aasta, mil kasv oli kõigest paar protsenti. (Ibid.)



Joonis 3. Rõivatööstuse suurimad ettevõtted, 2012. aasta ekspordi- ja müügitulu (milj. Eur)  
Allikas: Autori koostatud (Statistikaamet ja suurimate tegijate 2012 majandusaasta aruanded)

Rõivatööstuse vahepealne suur langus on põhjendatud globaalse majanduskriisiga. Eesti rõivatööstuses moodustab eksport kaks kolmandiku kogutoodangust, mis teeb sektori välisurgude suhtes eriti tundlikuks. 2007. aasta teises pooles alanud kriis vähendas oluliselt alltöövõtude mahtu ning samuti langes ostujõud kohalikul jaeturul.

Eesti suurimad rõivatööstuse ettevõtted on tőrõivaste tootja OÜ PVMP-Ex Haapsalus, AS Baltika ja lasterõivaste tootja OÜ Lenne Tallinnas ning Tartu ettevõtte AS Ilves-Extra ja käesolevasse analüüsi kaasatud AS Sangar.

### 2.3. AS Sangar ülevaade

AS Sangari „juured“ ulatuvad 1944. aasta oktoobrisse, mil pandi alus ja asutati vilditöönduse artell Sangar. Toona asus artelli juhatama Voldemar Scvalbe. 1945. aasta lõpuks liideti artell Sangariga peennahatööliste artell Ühend ja 1946. aasta alguses jalanõude artell Mars. Sellest ajast peale lisandus viltidele ka muu toodang ja artell nimetati ümber segaartelliks Sangar. (Laos 2009)

Aastaks 1950 jõuti liita veel neli erinevate tegevusaladega artelli ning 1953. aastal sai segaartelli uueks nimeks Õmblus- ja Nahatööndusartell Sangar. Tollel ajal tegeleti õmblus- ja rätsepatöödega, villa kraasimisega, silmkoetoodete ja viltide valmistamisega, nahkade parkimisega, jalanõude valmistamise ja parandamisega, peennahatöödega ning peakatete valmistamisega. Masstootmise valmistamiseks oli üks agregaat kümne masinaga, töö toimus kolmes vahetuses. (Laos 2009)

EKP Keskkomitee ja Eesti NSV Ministrite Nõukogu ühise määrusega 23. juunist 1956. aastal nähti ette endiste tootmiskooperatiivide reorganiseerimist – vastavalt määrusele pidid kõik artelli liikmed hääletama selle poolt, et soovivad lahkuda artellist ja moodustavad eraldiseisva vabriku. Teistkordsel hääletusel (esimesel korral kukkus ettepanek läbi) suudeti kohapeal olnud kooperatiivide peaesindajate survele otsustada vabriku moodustamise kasuks.

Tartu Õmblusvabriku Sangar asutamise kuupäevaks võib seega lugeda 1. juulit 1956. Rajamise esimestel päevadel vabrikus töötanud 346 inimest määrati juhtima Julius Riidma. Asutamisjärgse aasta lõpuks anti nahaparkimine ja peennahatööstus üle Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadile ning põhitegevuseks jäi üksnes massõmblustoodete valmistamine. (Laos 2009)

18. septembril 1963 asus tehase etteotsa tänane ettevõtte nõukogu esimees ja suuraktsionär, tollane noor direktor, Jüri Kraft. Sama aastakümne lõpuks jõuti tehasega liita veel üheksa erinevat õmblusjaoskonda ning tsehhi Otepääst Põltsamaani. Töötajaskond paisus enam kui 900-liikmeliseks. Kiire kasvu tulemusena oli Sangar üks esimesi ettevõtteid, kus asuti rakendama elektronarvutit inimtöö vähendamiseks – alates 1967. aastast arvestati regulaarselt kangaid ette Tartu Riikliku Ülikooli Arvutuskeskuses. Novaatorite tööriistadeks kuulusid elektronarvutid Ural-4 ja Minsk-32, lisaks toimus pidev kaadri väljaõpe. Edul ei

paistnud olevat piire – pidevalt suurenes töövõljalikus, igal aastal kahekordistus kasum, väikemehhanismide kasutuselevõtu poolest pidev ülevabariigiline esikoht. Esikohal oldi ka üleliidulises kergetööstusettevõtete võistluses. 1969. aastal saadi esimesele kahele päevasärgimudelile kvaliteedimärk. (Laos 2009)

1979. aastal valmis uus tootmis- ja administratiivhoone Tartus Sõpruse pst. 2. Varasemalt erinevates linnaosades töötanud jaoskonnad koondati ühte majja. 1980ndatel ületati esmakordselt NSV Liidu piir – organiseeriti ühine teksapükste tootmine Soome ettevõttega Beavers ning allhanketöö Rootsi ettevõttele Textex AB. Püsipartneriks sai ka NSVL kergetööstuse esinduskauplus Lux. (Saks 2008)

Seoses NSV Liidu lagunemisega alanud privatiseerimisprotsessiga registreeriti RAS Sangar Tartu Linnavalitsuses 10. detsembril 1990. Vastloodud äriühingu aktsiakapitalist kinnitati 7 330 000 rubla. Jätkati senist suunda ning investeringuid uude tehnoloogiasse tasusid end kiiresti. 17. detsembril 1992 moodustati RAS Sangari 385 töötaja poolt aktsiaselts Sangar STC aktsiakapitaliga 319 000 Eesti krooni. Loodud aktsiaselts sõlmis 1. juulil 1993 Eesti Erastamisagentuuriga lepingu vabriku tervikvara ostuks. Raskused üleminekul plaanimajanduselt turumajandusele elati üle suuresti tänu säilinud allhanketöödele koostööpartneritega Soomes ja Rootsis ning nendega kaasnenud teadmistepagasi kasvule omal erialal. (Saks 2008)

28. oktoobril 1994 toimunud nõukogu üldkoosolekul kinnitati vabriku uueks direktoriks noorem põlvkonnajuht Mart Altvee, kes seadis Sangari peamisteks eesmärkideks ettevõtte muutmise tootmiskeskselt üha enam tarbijakeskseks, tootmise paindlikkuse, uute koostööpartnerite hankimise ning toodangule uue turu leidmise. Suurimad investeringud tehti uue tehnoloogia hankimisele ja juurutamisele. 17. juunil 1998 muudeti AS Sangar STC nimi AS Sangariks. (Laos 2009)

Laiendamaks toodangu sortimenti, omandas AS Sangar 1998. aasta kevadel endise Valga õmblusvabriku Walko, mis nimetati AS Sangari Valga Vabrikuks, ja mille esimeseks ülesandeks sai tootmise efektiivsuse tõstmine Tartu Vabriku tasemele. (Saks 2008)

Kontserni aastane, täna ligi 325 000 rõivaesemeni küündiv kogutoodang valmib suuresti tänu moodsale sisseseadmele (tootmisliin ETON 2002, Lectra CAD süsteem, Brotheri, Juki ning Dürkoppi õmblusmasinad). Usaldus on võidetud – arvestatav hulk ülemaailmselt tuntud Skandinaavia brändide nagu näiteks Stenströms ja Eton kollektsioonidesse kuuluvatest päevasärkidest ömmeldakse Tartus. (Saks 2008)

2014. aprilli seisuga töötab AS Sangari Tartu Vabrikus 146 inimest. Sangar arendab oma kvaliteetsärkide brändi ning jaeketti ja toodab endiselt allhanketeenusena särke tuntud Euroopa särgibrändidele. (Saks 2008) Ettevõtte tootmine on jäänud Tartusse, asudes aadressil Sõpruse puistee 2. Jaekett tegutseb seitsmel müügipinnal Eestis: Tallinnas Viru keskuses, Kristiine keskuses, Ülemiste keskuses ja Rocca al Mare keskuses; Pärnus Pärnu keskuses ja Tartus Lõunakeskuses ning Vabrikupood asub aadressil Sõpruse puistee 2.

Ettevõtte missioon on luua ja turustada kvaliteetseid päevasärke, mis toetavad edumeelsete inimeste püüdlusi. Sangar usub, et esinduslik väljanägemine on valuuta, mida saab kasutada eduks ja õnnestumiseks era- ning ärielus.

### 2.3.1. AS Sangar viimase kolme aasta peamised finantsnäitajad

Ettevõtte viimase kolme aasta majandustulemusi iseloomustab peamiste finantsnäitajate vähenemine ning langus (Tabel 1). Ettevõtte realiseeritud netokäive on langenud eeskätt allhankemahtude vähenemise tõttu. Omatoodete müük jaevõrgus on kasvanud, kuid see kasv ei suuda veel asendada vähenevat allhankemahtu. Ettevõtte juhatuse sõnul on viimastel aastatel vähenenud ka riigihangete maht särkidele, mis Sangarit 2011. ja 2012. aastal oluliselt toetasid.

Tabel 1. AS Sangar viimase kolme aasta peamised finantsnäitajad

Andmed ettevõtte kohta	2011	2012	2013
Ettevõtte realiseeritud netokäive (€)	4 805 000	4 585 000	4 393 000
Ekspordi müügi käive (€)	2 867 000	2 173 000	1 951 000
Omatoodangu müügi käive (€)	1 769 000	2 119 000	1 999 000
Allhanke tööde maht (€)	2 513 000	1 901 000	1 808 000
Põhikohaga töötajate arv (in)	250	215	190
Kogutoodang (tk)	417 000	332 000	324 000

Allikas: Autori koostatud (AS Sangar 2011-2013 majandusaasta aruanded)

Ettevõtte kasumlikkus on vähenenud tänu allhanke kasumlikkuse langemisele ja investeeringutele IT-süsteemidesse, milleks on nii majandustarkvara kui tootmise



ettevalmistuse tarkvara juurutamine ettevõttes. Ettevõtte oluline eesmärk on vähendada allhangete mahtu ja suurendada omatoodete müüki, kuid kuna müük Eesti kauplustes ei suuda vajalikus tempos kasvada (turg on liiga väike) – mis omakorda kataks allhanke mahtude languse –, on Sangar võtnud täna sihiks liikuda jõulisemalt ka uutele turgudele teistes riikides.

### 2.3.2. AS Sangar tooteportfell

Sangari tooteportfelli moodustavad peamiselt meestele suunatud päevasärgid ja särkide kandmisel kasutatavad aksessuaarid. Tooteportfelli (Tabel 2) kuuluvad lisaks päevasärkidele lipsud, lipsunõelad ja mansetinööbid, meeste ilurätid ning alates 2013. aastast tehakse naiste disainirõivaste valmistamisel koostööd Tallinn Dollsiga.

Tooteportfelist moodustavad 46% Sangari brändirõivad – meestele mõeldud päevasärgid. Aasta jooksul tuleb Sangari brändi all jaeturule kaks kollektiooni päevasärke. Aksessuaarid ja tootmises kasutatavad kangad ning materjalid tarnitakse koostööpartneritelt Euroopast. Lisaks Tabelis 2. kirjeldatud tooteportfelliga tegeleb AS Sangar ka moodusärkide ja vormirõivaste tootmise ning müügiga, mis moodustavad seni veel suhteliselt väikese osa ettevõtte realiseeritud netokäibest, vastavalt 3 ja 13,6 protsenti. Vormirõivaste tootmise ja turustamise osakaalu kasv netokäibes on kasvueesmärgil oluliseks arenguperspektiiviks lähitulevikus.

Tabel 2. Sangar AS 2013. aasta tootegruppide ülevaade

Tootegrupp	Erinevate artiklite suurusjärg (tk)	Osakaal tooteportfellis (%)
Päevasärgid	240	46
Lipsud	150	28
Lipsunõelad, mansetinööbid	50	9
Meeste ilurätid	40	7
Naiste särgid	25	4
Sallid, sokid ja pesu	15	6
KOKKU	520	100

Allikas: Autori koostatud (Sangar AS tooteportfelli ülevaade)

Sangari brändisärgid jagunevad kolme allbrändi:

1. *Executive* – hinna poolest kallim, kangakvaliteedilt kõige hinnalisem ja kvaliteetsem särk. Määratluse puhul on tegu Sangari brändiportfelli valikust parima pintsaku all kantava kollektsiooniga. Mudeleid iseloomustab ajatud, klassikalised mustrid ja värvid, mis on lihtsalt kokku sobitavad erinevate lipsude ning igapäevase rõivastusega. Tooted konkureerivad turul kõrgema hinnaklassi päevasärkidega. *Executive*'i allbrändi päevasärkide osakaal ühes kollektsioonis on 48%. (Sangar AS 2014)

2. *City* – brändiportfelli hinnaliider, mis pakub parima hinna- ja kvaliteedisuhtega särke. Kollektiiooni puhul on kasutatud lihtsamat ning kuluefektiivsemat õmblustehnoloogiat ja klass soodsamat materjali kui *Executive*'i särkide puhul. Mudelite disainid on loodud eeskätt lihtsust ja selgust prioriteediks pidades. *City* allbrändi päevasärkide osakaal ühes kollektsioonis on 40%. (Sangar AS 2014)

3. *Easy* – vabaajasärk, mis on mõeldud kandmiseks ilma lipsuta. Kollektiiooni kuuluvad peamiselt pehmete kraede ja vaheriitena kantavad särgid, mida ei pea ilmtingimata triikima. Särgid on suunatud kandmiseks vähempidulikus õhkkonnas ja lasevad kandjal tunda end mugavalt. Põhirõhk on kvaliteedil ja vastupidavusel, kuid traditsioonid ja klassika on asendatud mugavusega. *Easy* allbrändi päevasärkide osakaal ühes kollektsioonis on 12%. (Sangar AS 2014)

Sangari allbrändi päevasärke tehakse kolmele kehatüübile sobivas lõikes:

1. *Regular* – särgid on avara lõikega, mis sobivad ideaalselt ka täidlasema kehaehitusega mehele. Särgidel on seljavoldid, mis annavad suurema liikumisvabaduse ja mugavuse nii liikudes kui istudes. (Sangar AS 2014)

2. *Slim* – valik koosneb taljesse töödeldud ja avarama õlaosaga särkidest, mis sobivad hästi sportlikule figuurile. (Sangar AS 2014)

3. *Extra Slim* – valikusse kuuluvad kitsa ja modernse lõikega särgid, mis sobivad hästi saledale kehatüübile. Sangari *Extra Slim* särgid on ühed kõige kitsama lõikega särgid maailmas. (Sangar AS 2014)

Erinevaid mudeleid üritatakse võimaluse korral valmistada eri kehatüüpidele. Ühte kangast/mudelit on nii *Slim*, *Extra Slim* kui ka *Regular* lõikes. *Slim* mudeleid toodetakse suurustele 39–45, *Extra Slim* mudeleid 38–42 ja *Regular* mudeleid 42–48 (kaela ümbermõõt), pikkuse puhul (*Executive* ja *City*) algavad mõõdud alates 170 ja lõppevad 199, *Easy* puhul S–XXL.

### **2.3.3. AS Sangar konkurendid jaeturul**

Jaeturul tegutseb Sangar oma brändi juhtimises eelkõige särgiturul ja konkureerib kõikide siinsete (Eesti turul) kauplejatega, kelle tooteportfelli päevasärgid kuuluvad. Jaemüügi konkurents päevasärgide müügiosas on tihe – Eestis on ligikaudu 650 000 meest, kellest igaüks kannab särki ja neid kuskilt seetõttu ostavad.

Sangar tegutseb Eesti mõistes turu kallimas segmendis, kuna ei suuda odavamas nurgas efektiivselt tegutseda. Turu odavama segmendi särgid on pärit odava tööjõuturuga maalt ning tehtud valdavalt odavamast materjalist. Sangar eristub toodetega konkurentidest kvaliteediga, mida viimased sellel hinnatasemel pakkuda ei suuda.

Kvaliteetsete ja kõrgema hinnaklassi brändisärgide tootjaid ja turustajaid Eestis on vähe. Suurimad neist AS Baltika tootebrändi kuuluvad Baltman, Monton, Mosaic ja Gowry. Sangar eristub jaeturul eelpool mainitud konkurentidest eelkõige läbi selle, et on täielikult spetsialiseerunud ja keskendunud vaid särkidele – fookus ja muud tooted tooteportfellis on rajatud särkile. Teistele samas segmendis tegutsevate ettevõtete jaoks on särk täiendtooteks, mida pakutakse peamisele tootele (ülikond) lisaks.

### **3. AS SANGAR TOOTEPORTFELLI ANALÜÜS**

AS-i Sangar tooteportfelli analüüsimeetodiks on valitud Pareto analüüs. Pareto analüüsi läbiviimiseks kasutatakse valdavalt müügikäibe, müügikoguste, kulukatte või kasumi näitajaid. Analüüsi eesmärgiks on kaardistada ja anda ülevaade AS Sangari 2013. aasta jaemüügikanalites müüdnud Sangari bränditoodete kasumlikkusest tooteartiklite lõikes ning nende osakaalust ettevõtte omatoodangu kogu kulukattest. Pareto analüüsi tegemine olulisemate strateegiliste parameetrite lõikes on ettevõttes tähtis ülesanne, mida tuleks ebaefektiivsuse vältimiseks regulaarselt läbi viia (Sandlers 1992).

#### **3.1. Uuringu meetod**

Bakalaureusetöös on AS Sangari tooteportfelli analüüsiks kasutatud Pareto printsiibil põhinevat analüüsimeetodit. Pareto analüüs võimaldab antud töö eesmärgi saavutamiseks moodustada kõige ülevaatlikuma pildi ettevõtte tooteportfelli kuuluvate toodete kasumlikkusest ja kulukatete (müügitulust maha arvestatud muutuvkulud) osakaalust omatoodangu kasumlikkuse lõikes. Pareto printsiibi kasutamist töö eesmärgi saavutamiseks soodustab andmete kättesaadavus ja olemasolev ülevaade tootele tehtavatest kuludest, mis tagab suhteliselt täpse lõpptulemuse.

Pareto analüüsi rakendamine eeldab müüginäitajate olemasolu tooteartiklite lõikes. Esmalt koondatakse ühte tabelisse uuritavate artiklite müügikäibed, kogused ja kulud toodete-teenuste või muu uuritava parameetri kohta. Kulude puhul on oluline jälgida, et arvestatakse vaid nende (muutuv)kuludega, mis on seotud ja tehtud uuritava tooteartikli jaoks. Näiteks moodustab suurima kulu tooteartikli kohta materjali- ja tööjõukulud. Pareto printsiibi rakendamisel tuleb arvestada ka muutuvate püsikuludega ehk näiteks kuludega tootmisliinil, mis jääksid tegemata, kui toote valmistamine lõpetatakse. (Arvola 2004)

Sangar AS-i tooteportfelli omatoodangu uurimiseks kasutati kulukatte meetodit (Tabel 3). Ühte tabelisse koondatud tooteartiklite, koguste ja netomüügihinna alusel arvestati esmalt

ühiku keskmine hind tooteartikli kohta. Seejärel lahutati toote keskmisest käibemaksuta müügihinnast artikli kulu ühiku kohta (kõik muutuvkulud/ühik). Tervikliku ülevaate ja kogu kulukatte osakaalu väljaselgitamiseks korrutati tulemus ettevõtte poolt uuritava ajaperioodil müüdnud tooteartikli kogusega. Leitud kulukatete alusel reastati tooteartiklid väärtuse alusel kahanevas järjekorras (suurimast väiksemani).

$$ARV = p * q$$

kus

$ARV$  - tooteartikli kulukate uuritava perioodil

$p$  - kulukate (tooteartikli kohta)

$q$  - tooteartikli müügi kogus uuritava perioodil

Akumuleeritud kulukatte leidmiseks tuleb varasemalt reastatud artiklite alusel lisada igale järgnevale tooteartiklile eelneva toote kulukate. Visualiseeriva lõpptulemuse (Pareto kõver) saamiseks arvutati tooteartiklite akumuleeritud kulukatete protsentuaalne osakaal ettevõtte kogu kulukattest ehk jagati tooteartikli kulukate uuritava perioodil ( $ARV$ ) kogu müüdnud kauba summeeritud kulukattega, saades selle kaudu tooteartikli kulukatte osakaalu kogu summeeritud kulukattes.

Tabel 3. AS Sangari tooteportfelli analüüsi teostamise näide

Artikkel	Kogus (tk)	ARV (€)	Akumuleeritud kulukate (€)	Akumuleeritud kulukatte osakaal (%)	Grupp
RUFİ	598	9 018,32	9 018,32	33,47	A
VERDI	967	8 645,60	17 663,93	35,14	A
JUSTUS	529	7 854,51	25 518,43	36,66	A
MARTEN	913	7 144,33	32 662,76	38,05	A
...	...	...	...	...	...
STEVE	72	1 205,90	33 868,66	89,59	B
ROMAN	133	1 200,10	35 068,76	89,83	B
LAURENT	69	1 193,04	36 261,80	90,06	B
MIKKO BD	171	1 188,91	37 450,71	90,29	B
...	...	...	...	...	...
CLAUDIUS K	11	191,20	37 641,91	99,20	C
JOACHIM K	26	189,13	37 831,04	99,24	C
RAMI K	19	181,52	38 012,56	99,27	C
BRANDÓ K	20	175,16	38 187,72	99,31	C

Allikas: Autori koostatud (AS Sangar Pareto analüüs)

Tabelis 3. välja toodud akumuleeritud kulukatte protsentuaalsuse alusel jagati tooteartiklid kolme kategooriasse: 80% kogu kulukattest andvad tooteartiklid liigitati A-kategooria kaupadeks ning ülejäänud vastavalt B- ja C-kategooria kaupadeks.

Uuritavaks ajaperioodiks on selles analüüsis valitud 1. jaanuar 2013 kuni 31. jaanuar 2013.

Analüüsi eesmärgiks oli teostada uuring ainult 2013. aasta kollektsiooni kuuluvate brändisärkide kasumlikkuse kohta, mis on müüdud üksnes läbi Sangari isiklike jaekanalite. Analüüsi ei kaasatud omatoodangu müüki, mille on teinud hulгимүүjad või jaekauplused, kes on Sangari toodete turustamisel vahendaja rollis.

Sangari brändi kandvaid päevasärke tuleb aasta jooksul turule kaks erinevat kollektsiooni. Kolleksioonid lansseeritakse turule kolmekuuliste faasidena. Kevadkolektsioon: jaanuar, veebruar ja märts; sügiskolektsioon: september, oktoober ja november. Igas kollektsioonis on 100–120 eri mudelit ehk eri kangalõikel põhinevat päevasärki.

Uuritav andmebaas pärineb AS Sangari raamatupidamisprogrammist väljastatud uuringuperioodi katvast müügiaruandest. Müügiaruanne sisaldab ainult Sangari jaemüügikanalite (e-pood ja jaekauplused) ülevaadet uuritava perioodi kohta, sisaldades müüdud toodete artikleid, koguseid ja keskmist müügihinda ühiku kohta erinevate suuruste ning mudelite lõikes. Enne kulude arvestamist ja kulukatete leidmist korrastati saadud müügiaruanded, eemaldades müüdud toodete seast kaubaartiklid, mis ei kuulunud uuritava perioodi kollektsioonide hulka. Kulude analüüsimine toimus andmete diskreetsuse tõttu kohapeal, AS-i Sangar harukontoris Tallinnas, kus lisaks olemasolevale kuluinfole oli võimalus kohapeal kasutada ka raamatupidaja abi.

Kuna ettevõtte toodetavate päevasärkide hulka kuulub väga palju erinevaid mudeleid ja kõikidele artiklitele eraldi täpset ning detailset arvulist vastet muutuvkulude arvestamisel tooteartikli kohta on väga ajamahukas ning keeruline leida, jagati kulude arvestamiseks ettevõtte tooted kolme allbrändi ja suuruse lõikes rühmadeks: *Executive*, *City*, *Easy* ning vastavalt lõikele: *Regular*, *Slim* ja *Extra Slim*. Igale allbrändile on leitud ja arvestatud muutuvkulude osakaal rühmade lõikes. Näiteks on *Executive*'i allbrändi kuuluva ühiku tootmiseks tehtav kogukulu suurem kui allbrändi *City* puhul. Samasugune erinevus leiab aset ka suuruste lõikes: *Regular*'i puhul on kulu suurem kui *Extra Slim*'il. Eri allbrändide ja suuruste kulude erinevuse moodustab kasutatava kanga kvaliteet ja tehtavate tööde maht.

Eraldi arvestust peetakse ka nende mudelite üle, kus sõltumata allbrändist või lõikest on materjalikulu suurem (näiteks topeltkraega särgimudelid). Arvestatud muutuvkulud, mille kohta ettevõtte peab ka arvestust, moodustavad õblemiseks kulunud minutite arv ja sellest tulenevalt töö(jõu) hind, erinevate kangaste ning abimaterjalide hind. Analüüsis on arvestatud ka kaupade turustamisega seotud transpordi- ja müügikuludega. Kuna iga tooteartikli kohta eraldi kuluarvestust ei peeta (ja kulud on arvestatud ning jagatud hinnanguliselt tooteartiklite osakaalu arvestades), ei saa tagada analüüsi sajaprotsendilist usaldusväärsust ja täpsust.

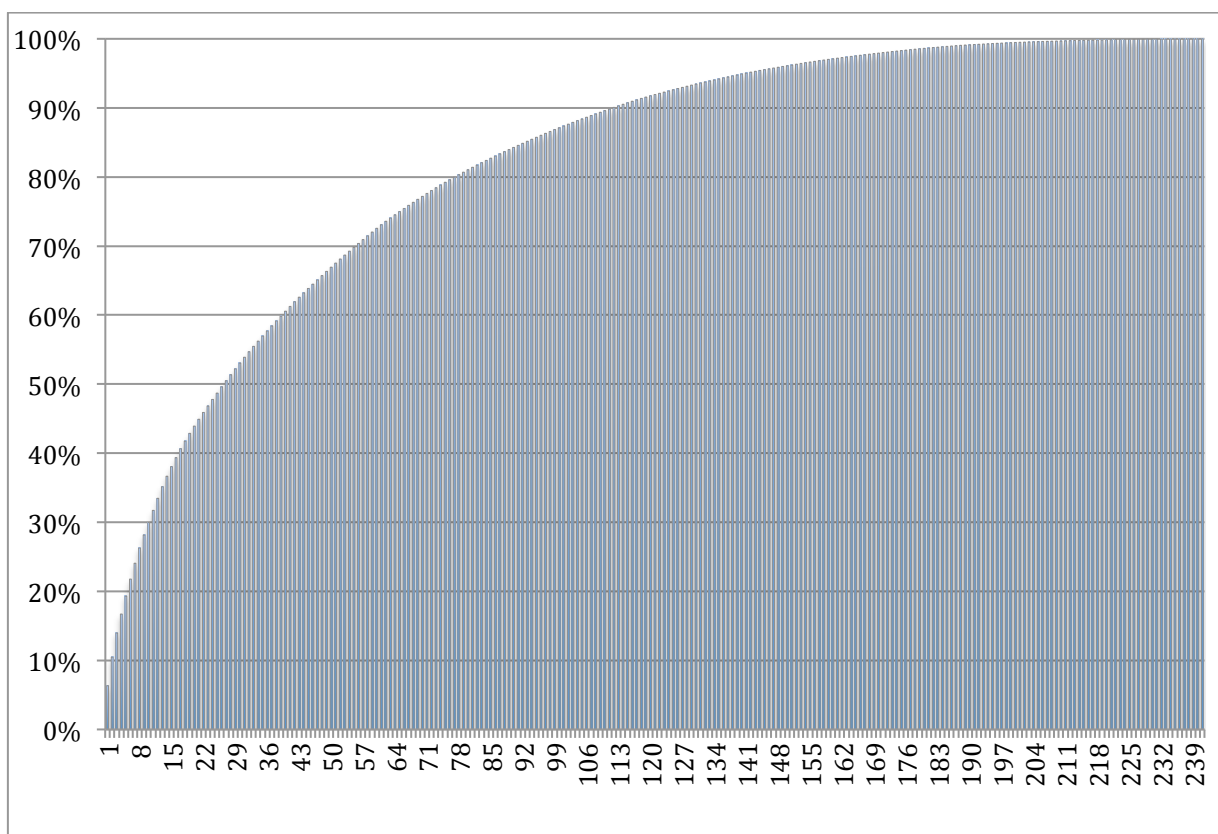
### **3.2. Uuringu tulemused**

Uuringu läbiviimiseks koostati tabel kõigist Sangari brändi päevasärkidest, mida ettevõtte oli müünud läbi isiklike jaekanalite ajaperioodil 1. jaanuar 2013 kuni 31. detsember 2013. Andmebaasist selgus, et Sangar müüs uuringuperioodil 349 erinevat särgilõiget.

Eesmärgipärase tulemuse saavutamiseks eemaldati uuringust päevasärgid, mis ei kuulunud 2013. aasta kolleksioonidesse. Nende toodete kajastumine müügis on seotud valdavalt laojääkide tõttu, mis on jäänud madala nõudluse tõttu müümata ning mille aktiivset müüki laojääkidest vabanemise eesmärgil teostatakse valdavalt Sangari vabrikupoes Tartus ja hooajale eelnevate müügikampaaniate kaudu enne uue kolleksiooni tulekut. Sellised laojäägid annavad ka suhteliselt marginaalse osa ettevõtte omatoodangu müügikattest, kuna tooted müüakse kiire käibe ja laoruumi vabastamise eesmärgil esialgselt planeeritust oluliselt soodsama hinnaga. Samuti ei ole analüüsis arvestatud mõõdusärkide ja vormirõivaste müügiga, mis moodustavad omatoodangu müügikäibest vastavalt 3% ja 13,6%. Otsus mitte arvestada viimaste tooteartiklitega on tingitud asjaolust, et mõlemal juhul on tegemist personaalset lähenemist nõudva tootega, mis tagab suure hinnavariatsioonuse ja kulude arvestamine eraldi kõikide artiklite puhul oli liialt aeganõudev.

Valiku tulemusena jäi analüüsi töötlusesse alles 240 toodet, mis kuulusid 2013. aasta kolleksioonidesse ja müüdi uuringut katval ajaperioodil. Kumulatiivse kulukatte baasil läbiviidud analüüsi tulemusena jaotati müüdüd tooted A-, B- ja C-kategooria toodeteks. Uuringu tulemusena valminud täielik tooteartiklite klassifikatsioon jäetakse andmete diskreetsuse ja mahukuse tõttu käesolevale tööle lisamata.

Analüüsi tulemusena selgus, et A-grupi tooted, mis annavad 80% kasumist moodustavad kogu uuringus osalenud tooteartiklitest 33,3%, B-grupi tooted 26,3% ja C-grupi tooted 40,4%.



Joonis 4. AS Sangar 2013. Aasta tooteportfelli kuuluva kollketsiooni ABC analüüs (Pareto kõver)  
Allikas: Autori koostatud joonis (Autori uuring, Pareto analüüs)

Joonisel kajastatud tulemus Pareto kõverana võib ettevõtetes olla vägagi erinev. Igal juhul tuleks rõhku pöörata eelkõige A-grupi toodetele: nende laovarude juhtimisele, kvaliteedile ja investeerimisele. (Mapes 2014)

Tabel 4. Erinevate lõigete osakaal allbrändide lõikes (protsentides)

A-gruppi kuuluvad tooted, osakaal (%)	Lõike nimetus, osakaal (%)		
	<i>regular</i>	<i>slim</i>	<i>extra slim</i>
<i>Executive</i> (72)	37	36	27
<i>City</i> (25)	77	14	9
<i>Easy</i> (3)	-	100	-
B-gruppi kuuluvad tooted, osakaal (%)	<i>regular</i>	<i>slim</i>	<i>extra slim</i>
<i>Executive</i> (38)	33	52	15



<i>City (54)</i>	32	58	10
<i>Easy (8)</i>	40	40	20
C-gruppi kuuluvad tooted, osakaal (%)	<i>regular</i>	<i>slim</i>	<i>extra slim</i>
<i>Executive (14)</i>	14	29	57
<i>City (62)</i>	15	60	25
<i>Easy (24)</i>	52	35	13

Allikas: Autori koostatud (Autori uuring, Pareto analüüs)

A-grupi tooted, mis annavad 80% ettevõtte kasumist, moodustasid 33,3% uuritavast tooteportfellist. Reeglipärasest suurem osakaal näitab seda, et tegu võib olla mõningate peidetud probleemidega ja neid tooteid peaks vaatlema eraldi (Cervone 2009). A-grupi toodete hulka kuuluvatest toodetest moodustas 72% *Executive*'i, 25% *City* ja 3% *Easy* allbrändi kuuluvad tooted. Kolme erineva suuruse jaotus allbrändide suhtes on toodud eelpool tabelis 4.

B-grupi tooted moodustasid 26,3% uuritavast tooteportfellist. B-grupi toodete hulka kuuluvatest tooteartiklitest moodustas 38% *Executive*'i, 54% *City* ja 8% *Easy* allbrändi kuuluvad tooted. Kolme erineva suuruse jaotus allbrändide suhtes on toodud tabelis 4.

C-grupi tooted moodustasid 40,4% uuritavast tooteportfellist. C-grupi toodete hulka kuuluvatest tooteartiklitest moodustas 14% *Executive*'i, 62% *City* ja 24% *Easy* allbrändi kuuluvad tooteartiklid. Kolme erineva suuruse jagunemine on toodud tabelis 4.

### 3.3. Järeldused ja ettepanekud

Pareto printsiibi kasutamine on ettevõttele, varude juhile ja ostjale abiks tuvastamiseks tooted, millele tuleks pöörata tavapärasest enam tähelepanu, kulutada rohkem aega ja energiat. Tooted ja nende tooraine, materjal, abikomponendid, mille ostuväärtus või käibesagedus on suuremad, nõuavad tarbija nõudluse rahuldamise eesmärgil suuremat tähelepanu. ABC analüüs on lisaks tooteportfelli planeerimisele suureks abiks ka ostuspetsialisti ning varude juhi töö planeerimiseks, kuna toodete laosaldod ja ostetavad (sealhulgas materjalide) kogused on pidevas muutumises. Kiiresti muutuvast ostukeskkonnas tuleb ABC analüüsi teha sagedamini kui suhteliselt stabiilses keskkonnas. (Varendi, M., Teder, J. 2008)

A-rühma kuuluvate toodete kui ka toote valmistamiseks vajalike kangaste ja abimaterjalide laosaldosid tuleks jälgida ja kontrollida tihedamalt ning erilise hoolega, samuti arvutada etteprognosivalt nende tellimuste suurust ja tellimissagedust. Oluline on jälgida ka A-gruppi kuuluvate toodete varude tarneaega. B-grupi tooteartiklite varude tellimusi uuendatakse üldjuhul siis, kui saabub nende tellimisaeg. C-gruppi kuuluvate toodete varusid üritatakse tellida võimalikult harva, sageli isegi vaid 1–2 korda aastas.

Vaatamata sellele, et laos võib olla tuhandeid ja kümneid tuhandeid abimaterjali- või valmis tooteartikleid, peab varude juhtimine toimuma lihtsalt ja efektiivselt. Analüüsi tegemine ei ole töömahukas ja keeruline, sest laosaldod ja toodete liikumine on kajastatud ettevõtte müügi- ja laoarvestusprogrammides, kust on võimalik saada aruandeid (päringud, raportid) toodete väljastamise kohta kindlaks määratud perioodil. Viies saadud andmed üle tabelarvutuse (näiteks Excel) programmi, saab neid hõlpsalt sorteerida ja järjestada vastavalt sellele, nagu parajasti soovitakse ning vajadus ette näeb.

Kui tooted on grupeeritud, on võimalik tulemuste põhjal valida ka parim võimalik varude juhtimise strateegia. A-grupi toodete ja nende valmistamiseks vajalike varude saadavus laos peab olema kindlasti suurem kui B- ja C-grupi toodetel. Olulisel kohal on A-gruppi kuuluvate toodete tootmises vajalike kangaste ja abimaterjalide pidev jälgimine ja kontroll. A-rühma tooted ja nende materjalid vajavad tähelepanu vähemalt kord kuus, mistõttu oleks ettevõttel mõistlik väljatöötatud klassifikatsiooni alusel optimeerida inventuuride läbiviimist kesklaos. B-grupi toodete puhul jääks inventuuri sageduseks soovituslikult kord kvartalis ja C-grupi toodete puhul kord poole aasta jooksul.

Sangari brändi kantava särgiportfell moodustub ligikaudu 48% *Executive*'i, 40% *City* ja 12% *Easy* allbrändi kuuluvatest päevasärkidest. Uuringu tulemusena selgus, et A-grupi toodetest moodustab suurima allbrändi *Executive* (72%), millele järgneb *City* (25%) ning seejärel *Easy* (3%). Teooria püstitatud hüpotees, et 20% ettevõtte toodetest annab 80% kasumist ei pidanud käesoleva analüüsi puhul paika, tulemusest selgus, et 20% uuritud omatoodangu tooteportfelli kuuluvatest toodetest andsid 63,3% tooteportfelli kasumist. *Executive*'i allbrändi kuulunud tooted andsid sealjuures 66,29%; *City* ja *Easy* allbrändid andsid vastavalt 30,2% ja 3,51% ettevõtte omatoodangu kogu kulukattest.

Analüüsi tulemustele viidates võiks teha ettepaneku *Executive*'i allbrändi osakaalu suurendamiseks omatoodangu portfellis, kuid pigem jätaks struktuuri samaks või suurendaks osakaalu marginaalselt. Saadud analüüsi tulemused on tugevalt mõjutatud müüdü toodangu

kogustest ning *Executive*'i ülekaalukas osa kogu kulukattes on tingitud just sellest asjaolust lähtuvalt. Tulevaste kolleksioonide ja turundustegevuste planeerimisel tuleks ettevõtetel kindlasti kaaluda ja suunata rohkem ressursi allbrändide *City* ja *Easy* müügitegevuse suurendamisele ja müüginahku tõstmisele, kuna tootmiskuludele tuginedes on kogukulu *City* ja *Easy* allbrändi kuuluvate päevasärkide puhul madalam kui *Executive*'i allbrändi puhul. Müügi koguste suurendamine või viimine samale tasemele *Executive*'i allbrändiga kasvataks ettevõtte omatoodangu müügi katet ning toetaks ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Saadud analüüsi tulemusena üllatas asjaolu, et müüdü kogustele tuginedes on tooteportfelli kuuluvatest allbrändidest nõudlus kõige suurem ja käibevalde kõige kiirem pigem *Executive*'i allbrändi kuuluvate tooteartiklite suhtes. Teatavasti on *Executive* kõikidest Eesti turul tegutsevatest päevasärkide brändidest (sh ka tooteportfelli kuuluvatest allbrändidest) hinnalt kalleim, kuid samas ka kanga poolest üks kvaliteetseimaid brände. Selle tulemusena võiks ettevõtte kaaluda tarbija hinnatundlikkuse väljaselgitamisele tuginedes *Executive*'i allbrändi kuuluvate tooteartiklite hinna tõstmist. Selle kaudu on ühtlasi võimalik stimuleerida ka eelneva ettepaneku allbrändide *City* ja *Easy* kui potentsiaalse asendustoote müügi tõstmist ettevõtte omatoodangu portfellis, mis toetaks realiseerudes omatoodangu müügi katte kasvu.

Tooteportfelli edasisel planeerimisel ning uute toodete lansseerimisel võiks ettevõtte püsiva nõudluse korral kaaluda A-gruppi kuuluvate toodete sidumist uute kolleksioonidega täpselt sellisel kujul (lõigetel) nagu tooted on varasemalt turule toodud. Kuigi sellisel juhul võivad särkide lõiked kolleksioonide lõikes korduda, on tegu siiski ennast turul tõestanud toodetega, mille järele on nõudlus keskmisest kõrgem. Ettevõtte eesmärk on pakkuda iga kolleksiooniga uut ja laialdast särigivalikut, mis kattuks võimalikult laia tarbijate segmendi ning huvidega. Kui ettevõtetel on kindel soov eelpool mainitud eesmärki maksimaalselt täita, oleks ühe võimalusena edukaks pakkumiseks (eeldusel, et tarbija ostumotiivid ja nõudlus drastilistelt ei muutu) võimalik tooted tuua tagasi turule üle kolleksiooni, näiteks kaasatakse populaarne kevadkolleksioonis osalenud toode uuesti alles järgmise kevadkolleksiooni, mitte kevadkolleksioonile järgnevale talvekolleksiooni. Lisaks sellele kujunesid igas klassifikatsioonis välja erinevate allbrändide populaarseimad tooted, millele tuginedes on võimalik edaspidi rajada uusi tooteid ja prognoosida tarbijahuvi ning võimalikku nõudlust uute toodete järele.

Erinevatele kehatüüpidele mõeldud tooteid planeerides võiks ettevõtte edaspidi analüüsile tuginedes ja uusi tootekollektsioone planeerides keskenduda ka lõigete suuruslikule jagunemisele. Analüüsist kujunes välja selge muster, et tarbijate hulgas on populaarsemad päevasärgid kõikide gruppide lõikes pigem tooterühma *Regular* ja *Slim* kuuluvad tooted. Sangari brändi kandvad *Extra Slim* toodete puhul on tegu kõige kitsama lõikega päevasärgidega Euroopa turul, mis tähendab, et tarbijad ei pruugi nende olemusest ja olemasolust olla piisavalt teadlikud. Seetõttu tuleks ettevõttel kaaluda ka *Extra Slim* tootekategooria teadlikkuse tõstmist tarbijate seas.

ABC klassifitseerimist kasutades peab olema teadlik ka meetodi piirangutest ja kitsaskohtadest. Kuna ABC-analüüs ei arvesta toodete nõudluse stabiilsuse tunnuseid, tuleks teha ka toodete sekundaarne ehk XYZ-analüüs. XYZ-analüüsiga eraldatakse kaubaartiklid, millel on regulaarne või pidev nõudlus artiklitest, millel on ebaregulaarne, ebastabiilne või haruldane ja kordumatu nõudlus. ABC klassifitseerimisel ei võeta arvesse ka toodete sõltuvust üksteisest ehk asjaolu, et ühe toote müük toetab mingi teise toote müüki. Selleks, et arvestada paremini üksteisega seotud tooteid, on samuti soovitatav teha nendest eraldi rühm.

Klassifitseerimine on kasulik abivahend, kuid selle tulemusi tuleks kasutada ettevaatlikult. Pärast ümberkorralduste tegemist analüüsi tulemuste põhjal, tuleks teatud aja jooksul jälgida kõike, mida ümberkorraldused võiksid mõjutada. Sõltuvalt asjaolust, et turunõudlus võib erinevatel põhjustel muutuda (hooaeg, uute toodete turuletulek jne), oleks mõistlik teostada ABC analüüsi pärast muudatuste sisseviimist 2–3 kuu või kollektsiooni möödumisel uuesti.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli analüüsida AS Sangari tooteportfelli. Ettevõtte terviklik tooteportfell koosneb päevasärkidest ja teistest särkidele rajatud tooterühmadest: lipsud, lipsunõelad, mansetinööbid, meeste ilurätid, sallid, sokid ja pesu. Alates 2013. aastast tehakse naiste särkide valmistamises koostööd ettevõttega Tallinn Dolls. Sangari brändi kandvad päevasärgid liigituvad peamiselt kolme väiksemasse allbrändi: *Executive*, *City* ja *Easy*, mis omakorda jagunevad lõigete poolest järgmistesse rühmadesse: *Regular*, *Slim* ja *Extra Slim*. Sangari brändiärkide tooterühm moodustab ettevõtte kogu tooteportfelliga 46%.

Selles bakalaureusetöös käsitleti tooteportfelli analüüsi raames vaid ettevõtte päevasärkide tooterühma, mis on müüdud üksnes Sangari isiklike jaekanalide kasutades ajaperioodil 1. jaanuar 2013 kuni 31. detsember 2013. Analüüsis klassifitseeriti uuritavad tooteartiklid Pareto printsiibil põhineval analüüsimeetodil kulukatte alusel A-, B- ja C-grupi toodeteks. Teooria püstitatud hüpotees, mille kohaselt annavad 20% toodetest 80% ettevõtte kasumist, käesoleva tooterühma analüüsimisel paika ei pidanud. 80% ettevõtte omatoodangu kasumist andvad A-grupi tooteartiklid moodustasid 33,3% uuringus osalenud tooteartiklitest. Ettevõtte tooteportfelliga puudusid täielikult ka sellised tooted, mille ettevõtte oleks olnud sunnitud müüma kahjumiga (omahinnast soodsamalt). Tavapärasest kõrgem määr A-grupi toodete puhul on tingitud sellest, et uuritavasse tooterühma kuulusid omavahel konkureerivad tooted.

Vajadus sedalaadi tooteportfelli uuringu järele oli ettevõttes olemas, tingituna ettevõtte pikaajalisest eesmärgist kasvatada AS Sangari kasumlikkust läbi omatoodangu realiseerimismahu kasumlikkuse suurendamise, vähendades allhanke osakaalu. Tooteportfelliga parema ülevaate omamine, planeerimine ja optimeerimine annab ettevõttele tulevikus parema võimaluse lisaks logistika ja ladustamisega seotud kulude vähendamisele keskenduda ka kasumlikumate toodete ning kollektsioonide jätkusuutlikumale planeerimisele, et toetada ettevõtte isiklike eesmärkide saavutamist.

Töö tulemusena teeb autor analüüsi tulemustele tuginedes ettevõtte edasise tegevuse planeerimiseks järgnevad järeldused ja ettepanekud:

1. A-rühma toodete sidumine täielikult või osaliselt kattuvalt uute kollektsoonide ja nende planeerimisega. Analüüsi tulemusena kujunesid välja tarbija jaoks tõestanud ja kasumlikumad A-grupi tooted, mis annavad suurima osa (80%) ettevõtte omatoodangu kulukattest. Edasiste kollektsoonide planeerimisel oleks otstarbekas võtta planeerimise aluseks need tooteartiklid ning rajada uued tooted nendele.
2. *Executive*'i allbrändi kuuluvate tooteartiklite hinna tõstmine. *Executive*'i allbrändi kuuluvad tooted moodustavad kõige suurema osa ettevõtte omatoodangu kulukattest. Vaatamata suuremast kogukulust tooteartikli kohta ja kõrgemale turuhinnale, osutusid uuritava ajaperioodil müüdud koguse põhjal tarbijate hulgas kõige populaarsemaks *Executive*'i allbrändi kuuluvad tooteartiklid, mille hinna järk-järguline tõstmine tulevikus aitaks tõsta omatoodangu kasumlikkuse suurendamist ja samuti võimendada nõudluse vähenemise korral teiste allbrändide kui asendustoodete müüki.
3. Tooterühma kuuluvate allbrändide struktuuri minimaalne muudatus. Analüüsi tulemustele viidates tuleks teooria kohaselt teha ettepaneku *Executive*'i allbrändi (moodustades suure osakaalu A-grupi tooteartiklitest) osakaalu suurendamiseks omatoodangu portfellis, kuid pigem jätaks struktuuri samaks või suurendaks osakaalu marginaalselt. Saadud analüüsi tulemused on tugevalt mõjutatud müüdud toodangu kogustest ning *Executive*'i allbrändi ülekaalukas osa A-grupi toodete hulgas on tingitud just sellest asjaolust lähtuvalt. Hetkeline toodete jagunemine vastab laialdase tootevaliku pakkumise kriteeriumidele ning täidab oma eesmärgi. Muudatus allbrändide jagunemise struktuuris võib kollektsooni kallutada liialt ühekülgsele.
4. *City* ja *Easy* allbrändi kuuluvate tooteartiklite müüginähtavuse suurendamine. Tulevaste kollektsoonide ja nendele suunatud turundustegevuste planeerimisel tuleks ettevõttel kindlasti kaaluda ja suunata rohkem ressursse *City* ja *Easy* allbrändi müüginähtavuse kasvatamisele ning müüginähtavuse tõstmisele. Tootmiskuludele tuginedes on kogukulu *City* ja *Easy* allbrändi kuuluvate tooteartiklite puhul madalam kui *Executive*'i allbrändi puhul.
5. Laovarude prioriteetne jälgimine ja inventuur kesklaos klassifitseeritud tooteartiklite alusel. Kõrgendatud tähelepanu tuleks suunata eelkõige A-grupi toodetele, et oleks tagatud koguaeg vajaliku kanga- ja abimaterjalide varu, mis tagaks oodatust suurema nõudluse korral tootmisvõime hooaja vältel.

6. *Regular* ja *Slim* suuruslõigete osakaalu tõstmine allbrändide hulgas. Uusi kollektsioone planeerides tuleks arvestada asjaoluga, et analüüsi tulemustest kujunes välja selge muster, et tarbijate hulgas on populaarsemad päevasärgid kõikide suurusgruppide lõikes pigem *Regular* ja *Slim* tooterühma kuuluvad tooted.
7. Tooterühma XYZ-analüüsi täiendav läbiviimine ettevõttes. Põhjusel, et Pareto analüüs ei arvesta toodete nõudluse stabiilsuse tunnuseid, tuleks olulisemate otsuste langetamiseks läbi viia ka sekundaarne ehk XYZ-analüüs.
8. ABC-analüüsi tulemuste põhjal ümberkorralduste sisseviimisel tuleks teha täiendav (tulemuste kontrollimise eesmärgil) korduvanalüüs 2–3 kuu või hiljemalt kollektsiooni möödumisel. Klassifitseerimine on kasulik abivahend, kuid selle tulemusi tuleks kasutada ettevaatlikult. Ümberkorralduste sisseviimisel tuleks teatud ajaperioodi jooksul jälgida kõike, mida tehtud muudatused võisid mõjutada.

## **SUMMARY**

### **PARETO ANALYSIS IN SANGAR LTD**

Joosep Kuppert

The subject of the thesis in hand is a Pareto analysis in Sangar Ltd. The company taken as an example in the work is AS Sangar, an Estonian garment industry enterprise. The company is mainly engaged with the production of dress shirts as a subcontractor for renowned European shirt brands, as well as the wholesale and retail of men's dress shirt under their own label in Estonia. The company has developed a retail chain for their products, consisting of seven retail spaces in the Estonian larger cities and towns and shopping centres.

The topic is relevant because the Estonian garment industry is largely dependent on subcontracting for exports, making the companies especially vulnerable in the foreign markets, the share of which many of the larger garment producers have been trying to reduce as a priority since the economic crisis hit the world in 2007 and there was a large fall in the local market capacity. In order to end the dependence on subcontracting while ensuring the sustainability of the enterprise, they need to increase the sales volumes of their primary label products in the same scale or even more to make up for the decrease in subcontracting.

The central issue in the work is that the necessary detailed overview of the profitability of the products by each article under the company's primary brand did not exist beforehand. Products have not been classified within the company. The hypothesis is that there are products in the company portfolio the company could discontinue, but at also products the absence of which on the shelves actually is creating a monetary loss for the company.

The objective of the work was to classify the articles produced under the company's primary brand based on their cost return. The final results of the analysis can be later applied to plan the company's product portfolio/collection more efficiently or to develop new products.



To conduct the analysis, a table was compiled of dress shirts sold by Sangar in the period between 1 January and 31 December 2013. The analysis did not include dress shirts sold by other retailers who were only in the role of an agent with Sangar's products. A total of 349 product articles of different shirt cuts (dress shirts) were covered in the period that was analysed. To arrive to a result that corresponds to the objective set for the work the final analysis covers 240 articles from the collection that coincided with the research period. The final results were classified based on the cost return of the different shirt cuts which, in addition to the sales volume alone, is going to give a clear overview of a product's profitability in proportion with the total cost return of products sold under the company's primary brand. According to the results, based on the Pareto analysis the products under the company's primary brand were divided into Group A, B, and C.

As a result of the work and based on the information discovered in the analysis the author makes the following conclusions and propositions for planning the company's activities in the future:

1. The complete or partially overlapping integration of Group A products to the new collections and their planning. When planning new collections it would be appropriate to base the new products on articles from Group A.
2. Raising the price of articles in the *Executive* sub-brand. Gradually raising the price of the articles of this sub-brand in the future would contribute to the increase in the profitability of the products released under the company label and, in case of a drop in demand, would promote the sales other sub-brands as a replacement.
3. Minimal changes to be made in the sub-brand structure of the products. The current division of products between the sub-brands is in accordance with the company's goals for their wide product range. Changes in the sub-brand structure could tip the balance in the collection towards the lack of diversity.
4. Increasing the sales volume of the products in the *City* and *Easy* sub-brand. Based on the production costs, the total cost of the products in the *City* and *Easy* sub-brand is lower than in case of the *Executive* sub-brand, which is why an increase in their sales volume would raise the volume of the cost return of the company's primary brand as a whole.
5. Making a priority of tracking the stock and conducting inventories in the central warehouse based on the article groups. Primarily, more attention needs to be directed

to Group A products to ensure the constant supply of the necessary fabric and auxiliary resources to make it possible to cover an unexpected rise in demand mid-season.

6. Increasing the proportion of *Regular* and *Slim* cuts in the sub-brands. When new collections are planned, it must be taken into account that the analysis revealed a clear pattern that in all size groups, *Regular* and *Slim* cuts are preferred for dress shirts by the customer.
7. An additional XYZ analysis in the company's product range. As the Pareto analysis does not take into account the factors of the stability of the demand, then more important decisions should be made with a secondary, i.e. an XYZ analysis.
8. When reorganising based on the results of an ABC analysis, an additional analysis (for verification) should be conducted in 2–3 months or when the collection has finished the latest. When changes are implemented, then a certain period should be taken to monitor everything that the implemented changes could have affected.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Ansoff, H.L (1957). Strategies for Diversification, *Harvard Business Review* 25(5) pp. 85-86  
[WWW] [http://shr.receptidocs.ru/docs/1/509/conv\\_1/file1.pdf](http://shr.receptidocs.ru/docs/1/509/conv_1/file1.pdf) (15.04.2014)
- Arvola, R. (2004). Organisatsiooni käsiraamat. Tallinn: EAS  
[WWW] [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni\\_kasiraamat/12.pdf](http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/12.pdf) (21.04.2014)
- Bhasin, H. (2012). What is product portfolio. *Marketing* 91  
[WWW] <http://www.marketing91.com/product-portfolio/> (16.04.2014)
- Brennan, R. Baines, P., Garneau, P. (2003). *Contemporary strategic Marketing*: Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Cervone, H.F. (2009). Applied digital library project management: Using Pareto analysis to determine task importance rankings, *OCLC Systems & Services*. Vol. 25, pp. 76-81.  
[WWW] <http://dx.doi.org/10.1108/10650750910961875> (18.04.2014)
- Cooper, R. C., Edgett, S. J., Kleinschmidt, J. E. (2010). *Portfolio Management: Fundamental for New Product Success*. Product Development Institute Inc.  
[WWW] [http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp\\_12.pdf](http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_12.pdf) (20.04.2014)
- Evans, J., Berman, B. (1994). *Marketing*, 6<sup>th</sup> ed. New York: Macmillan
- Ferrell, O.C, Hartline, M.D., Lucas, G. (2002). *Marketing Strategy*, 2<sup>th</sup> ed. Mason (Ohio): South-western
- Financial Director (2012). What is the Ansoff Matrix? *Financial Director*, Nov 2012., p27-27  
1/2p
- Fuerst, L. (1981). Small businesses get a new look at ABC analysis for inventory control. *Journal of Small Business Management*. Jul81, Vol. 19 Issue 3, p39-44. 6.
- Grosfeld, A., Ronen, B. , Kozlovsky, N. (2007). The Pareto managerial principle: when does it apply? *International Journal of Production Research*. 5/15/2007, Vol 45 Issue 10, p2317-2325,
- Haughey, D. (2010). Pareto analysis step-by-step  
[WWW] <http://www.projectsmart.co.uk/pareto-analysis-step-by-step.html>  
(17.04.2014)

- Henderson, B. (1970). The Product Portfolio.  
[WWW] [https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy\\_the\\_product\\_portfolio/](https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio/) (14.04.2014)
- Henderson, B. (2005) Boston matrix (BCG matrix). *A to Z of Management Concepts & Models*. 5/1/2005, p43-46. 4p.
- Ilves Extra AS 2012. Majandusaasta aruanne. (2013). Ilves Extra AS
- Karjus, P. (2003). *Strateegia audit*. Tallinn: EBS Print
- Koch, R. (2005). 80:20 Tegija. Tallinn: TEA kirjastus
- Koch, R. (1999). 80-20 Printsiiip. Tallinn: TEA kirjastus
- Koch, R. (2006). *The Financial Times Guide to Strategy*, 3<sup>rd</sup> ed. London, New York: Prentice Hall
- Kotler, P., Keller, L. (2006). *Marketing Management* 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Upper Saddle River
- Laos, M. (2010). Härra seltsimees minister. Tallinn: Jüri Kraft ja pojad
- Lenne OÜ 2012. Majandusaasta aruanne. (2013). Lenne OÜ
- Majandusaasta (2012) ülevaade. (2013). Majandus- ja kommunikatsiooni ministeerium.
- Mapes, J. Pareto analysis. *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Cooper, C.L. Blackwell Publishing.  
[WWW] [http://www.blackwellreference.com/subscriber/uid=464/tocnode?id=g9780631233176\\_chunk\\_g978140511096920\\_ss2-1](http://www.blackwellreference.com/subscriber/uid=464/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g978140511096920_ss2-1) (27.04.2014)
- Matt, A. (2002). Turunduse juhtimine läbi strateegiate.  
[WWW] <http://www.hot.ee/allen/kursus.htm>
- McCarthy, J., Perreault jr, W. (2002). *Basic marketing: a global –managerial approach*, 14<sup>th</sup> ed. Boston (Mass): McGraw-Hill/Irwin
- Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine: õppematerjal. (2008)./Koostajad: Varendi, M., Teder, J. Tallinn: Haridus- ja teadusministeerium  
[WWW] [http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ettevotlusope/Mis%20toimub%20ettevottes\\_Ettevotte%20hindamine%20ja%20arendamine.pdf](http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ettevotlusope/Mis%20toimub%20ettevottes_Ettevotte%20hindamine%20ja%20arendamine.pdf) (09.05.2014)
- Ossipova, J. (2010). Laovarude juhtimine (ABC ja XYZ analüüsid).  
[WWW] [http://eprints.tktk.ee/239/1/21\\_abc\\_analsi\\_eesmrk.html](http://eprints.tktk.ee/239/1/21_abc_analsi_eesmrk.html) (27.04.2014)
- Palmer, A. (2000). *Principles of Marketing*. Oxford: University Press
- Proctor, T. (2000). Portfolio analysis. *Strategic Marketing*. 2000, p21-40. 21p.

- PVMP-Ex 2012. Majandusaasta aruanne. (2013). PVMP-EX OÜ
- Pöder, L. (2012). Kaubavarude juhtimine.  
 [WWW] <http://www.kaubavarudejuhtimine.edicypages.com/615477179256/abc>  
 (01.01.2014)
- QuickMBA, (2014). GE/McKinsey Matrix  
 [WWW] <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/> (19.04.2014)
- Riley, J. (2012). Ansoff matrix  
 [WWW] [http://www.tutor2u.net/business/strategy/ansoff\\_matrix.htm](http://www.tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm) (21.04.2014)
- Sandlers, R. (1992). The Pareto principle: Its use and abuse. *Journal of Product & Brand management*, Vol 1 Iss: 2, pp. 37-40
- Sangar AS 2011-2013 Majanduaasta aruanne. (2014). Sangar AS
- Sangari ajalugu. (2008). Sangar AS  
 [WWW] <http://web.archive.org/web/20080505154043/http://www.sangar.ee/index.php?doc=15501&tm=5> (29.04.2014)
- Seeger, J. (1984). Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix. *Strategic Management Journal*, Jan-Mar 1984, Vol 5 Issue 1, p93-97. 5p. Bentley College, Waltham, Massachusetts: USA
- Stanton, J.W., Etzel, J.M., Walker, J.S. (1991). *Fundamentals of marketing*, 9<sup>th</sup> ed. New York; St. Louis; San Francisco: McGraw Hill
- Tiits, M. (2007). *Kaupmeeste riik*. Tartu: Eesti teaduste akadeemia
- Reilly, T. (2010). The Pareto Principle and Value-added Selling. *Official Board Markets*. 6/19/2010, Vol. 86 Issue 25, p13-13. 1/3p
- Äripäev (2014). *Turunduse käsiraamat*, Tallinn: Äripäeva kirjastus