

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut
Turunduse õppetool

Harri Supp

TURUNDUSE PLANEERIMINE JA MÕÕTMINE EESTI ETTEVÕTETES

Bakalaureusetöö

Juhendajad: assistent Tanel Mehine
doktorant Maksim Mõttus

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

.....

(juhendajate allkirjad)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2013. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. TURUNDUSE PLANEERIMISE JA MÕÕTMISE TEOREETILISED ALUSED.....	6
1.1. Turunduse planeerimise teoreetiline käsitlus	6
1.2. Turunduse tulemuste mõõtmise teoreetiline käsitlus	12
2. TURUNDUSE PLANEERIMISE JA MÕÕTMISE UURING EESTI ETTEVÕTETES	26
2.1. Turunduse planeerimise ja mõõtmise küsitlus Eesti ettevõtetes	26
2.2. Turunduse planeerimine ja mõõtmine Valio Eesti AS näitel.....	37
2.3. Turunduse planeerimine ja mõõtmine Riigimetsa Majandamise Keskuse näitel	43
KOKKUVÕTE.....	48
VIIDATUD ALLIKAD	51
LISAD	55
Lisa 1. Eesti ettevõtete uuringu küsimustik	55
Lisa 2. Intervjuude küsimustik.....	59
Lisa 3. Intervjuu Valio Eesti AS turundusjuhi Krista Kalbiniga	61
Lisa 4. Intervjuu RMK turundusjuhi Kati Veskimäega	74
SUMMARY	79

SISSEJUHATUS

Järjest tugevnevad konkurentsitingimused sunnivad ettevõtteid pöörama aina suuremat tähelepanu turundusele. Samal ajal üritatakse aga vähendada ettevõtte kulusid ning üheks potentsiaalseks kulude kärpimise kohaks on ka turunduseelarve. Seetõttu on oluline planeerida ettevõtte turundustegevusi, et saavutada minimaalse kuluga maksimaalne tulemus ning ka mõõta tulemusi, et analüüsida tegevuste kasumlikkust ning seeläbi põhjendada turunduseelarve vajalikkus. Tulemuste mõõtmine aitab kaasa ka edaspidi turunduse efektiivsemaks muutmisel.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja kas ja mil määral panustavad Eesti ettevõtted turunduse planeerimisse ja mõõtmisse. Selle väljaselgitamine annab võimaluse anda ettevõtetele soovitusi, kuidas paremini planeerida ja analüüsida oma turundustegevusi, muutes seeläbi turundust efektiivsemaks. Töö edasiseks kasutusvõimaluseks on viia läbi turunduse analüüs erinevates Eesti ettevõtetes võttes aluseks antud bakalaureusetöö metoodika.

Eesmärgi täitmiseks luuakse esmalt teoreetiline alus kus uuritakse turunduse planeerimise etappe ja meetmestikku ning tuuakse välja, kuidas seada turunduse eesmärged lähtuvalt ettevõtte vajadustest. Seejärel esitatakse turunduse tulemuste mõõtmise teoreetiline käsitlus, kus tuuakse välja erinevaid mõõdikuid ning mõõtmismeetodeid. Järgnevalt koostatakse küsimustik, kus uuritakse teoreetilises osas selgunud peamisi seisukohti ning viiakse läbi uuring Eesti ettevõtetes ja analüüsitakse saadud vastuseid. Vastanud ettevõtetest viiakse läbi intervjuu Valio Eesti AS'i turundusjuhi ja Riigimetsa Majandamise Keskuse turundusjuhiga, kus uuritakse nende ettevõtete turundustegevusi sügavamalt.

Töö teoreetilises osas esimesis alapunktis käsitletakse turunduse planeerimist, kus esitatakse selle definitsioon ning tuuakse välja erinevad planeerimise etapid. Lisaks esitatakse võimalikke turunduse eesmärged ning selgitatakse eesmärkide seadmise

protsessi. Samuti tuuakse välja turundusplaani elemendid ning selgitatakse plaani rakendamise ja kontrolli põhisamme. Teoreetilise osa teises alapunktis luuakse alus turunduse tulemuste mõõtmisele keskendudes peamiselt erinevatele mõõdikutele ning mõõtmise meetoditele. Samuti käsitletakse tulemuste mõõtmise olulisust ning erinevaid mõõtmist raskendavaid asjaolusid.

Teooria koostamiseks kasutatakse peamiselt välismaiste autorite poolt kirjutatud turundusalaseid materjale. Välja võib tuua Sampaio *et al.* (2011) artikli, milles uuriti, kuidas Brasiilia turundusjuhid tajuvad ning kasutavad kirjanduses väljatoodud turundusmõdikuid. Uuringust selgus, et kümme kõige relevantsemat mõõdikut kuulusid kliendikäitumise, finants ja innovatsiooni kategooriasse kusjuures üksi nendest mõõdikutest ei kuulunud promotsiooni gruppi. Brasiilia turundusjuhtidele ongi olulisimad mõõdikud need, mis peegeldavad kliendi nägemust ettevõttest. Uuringus püstitatud oluliseks punktiks on tõdemus, et turundus on mitmetasandiline ning seetõttu ei tohiks piirduda ainult üksikute mõõdikute jälgimisega.

Bakalaureusetöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetiline osa jaguneb omakorda kaheks alapunktiks, millest esimeses antakse ülevaade turunduse planeerimise teoreetilistest alustest. Teises alapunktis keskendutakse turunduse tulemuste mõõtmise meetoditele. Töö empiiriline osa jaguneb kolmeks osaks, kus esimeses uuritakse turunduse planeerimist ja mõõtmist Eesti ettevõtetes eesmärgiga luua arusaam Eesti keskmisest. Teises osas uuritakse kuidas planeerib ja mõõdab oma turundustegevusi Valio Eesti AS ning kuidas on seotud selle ettevõtte tegevused teoorias soovitatuga. Kolmandas osas uuritakse Riigimetsa Majandamise Keskuse turundusosakonna tegevusi, et selgitada välja erinevus erasektori ettevõtte ja riigiettevõtte vahel ning tuuakse välja asutuse eripärast tingitud erinevused klassikalise, kasumile orienteeritud turundusosakonnaga.

1. TURUNDUSE PLANEERIMISE JA MÕÕTMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Turunduse planeerimise teoreetiline käsitlus

Käesolevas peatükis antakse turunduse planeerimisele definitsioon, millest lähtuvalt kasutatakse seda terminit kogu töö vältel. Lisaks tuuakse välja planeerimise võimalikud etapid ning kirjeldatakse lühidalt nende olemust. Selles peatükis esitatakse ka turundusplaani vajalikud osad ning tõstatatakse peamine planeerimisega seotud probleem.

Turunduse planeerimine on loogiline järjekord tegevustest, mille ülesandeks on seada paika ettevõtte turundustegevuse eesmärgid ning formuleerida plaanid nende saavutamiseks. Kontseptuaalselt on tegemist lihtsa protsessiga, kus tuleb (McDonald 1991: 2):

1. esitada olukorra ülevaade;
2. formuleerida mõned peamised eeldused;
3. teha selgeks, mida ja kellele müüakse;
4. otsustada, kuidas need eesmärgid täidetakse;
5. koostada rakendamiseks vajalik ajakava ja eelarve.

Woods (2007: 3) toob välja, et turunduse planeerimine on struktureeritud protsess, mille tulemuseks on koordineeritud turundusalaste otsuste ja tegevuste kogum mingi kindla organisatsiooni jaoks ja mingiks kindlaks ajaperioodiks ning selle aluseks on:

- hetke sise- ja välissituatsiooni analüüs, mis hõlmab ka turgusid ja kliente;
- kindlale segmendile suunatud selged turunduse juhised, eesmärgid, strateegiad ja programmid;
- toetus läbi klienditeeninduse ja siseste turundusprogrammide;

- turundustegevuste korraldamine läbi turundusplaani rakendamise, hindamise ja kontrolli.

Turunduse planeerimisest tulenevate tegevuste käik pannakse kirja turundusplaani. See dokument piiritleb turusituatsiooni ning kirjeldab turunduse strateegiaid ja programme, mis aitavad saavutada organisatsiooni eesmärgi mingi kindla perioodi jooksul. (Woods 2007: 3)

Turundusmeetmestik on komplekt taktikalisi turunduse meetodeid, mida ettevõtte kasutab, et saavutada oma eesmärgi sihtturul. Need meetodid klassifitseeritakse tavaliselt lähtuvalt neljast peamisest otsustusvaldkonnast: toode, hind, edustamine ja turg (ehk 4P'd). (Armstrong *et al.* 2005: 34) Eelmainitud protsessi tulemuseks on turundusplan. See on turundustegevustega seotud otsuste formaliseeritud kuju; see on eesmärkide, strateegiate ja tehtavate ülesannete plan. (Peter, Donnelly 1989: 25)

Peter, Donnelly (1989: 27) esitavad turundusplaani jaoks järgnevad üheksa võtmelementi, mis peaksid olema kindlasti kajastatud:

- inimesed – selle all on mõeldud ettevõtte toodete sihtturgu, selle suurust ja kasvupotentsiaali;
- kasum – turundusplaani rakendamisest saadava tulu eeldus, muud plaani rakendamisest saadavad kasud ja nende mõõtmine;
- personal – kes on seotid turundusplaani rakendamisega, nii ettevõttesisene kui ka –väline personal (näiteks reklaamiagentuurid);
- toode – pakutav toode, selle variatsioonid ja positsioneerimine;
- hind – müüdavate toodete hind;
- promotsioon – vahendid, mille abil kommuniqueeritakse ettevõtte toote info sihtturuni;
- koht – kuidas, millal ja kus tooteid pakutakse;
- meetodika – üldine turundusmetodika, millest lähtuvalt tegeletakse ette nähtud ja prognoosimata probleemidega;
- periood – kui kaua turundusplaani rakendatakse ja ka ajagraafik erinevate tegevuste jaoks.

Armstrong *et al.* (2005: 68) raamatus on esitatud küll teistsugune lähenemine turundusplaani vajalikele elementidele (vt tabel 1), kuid sisuliselt on käsitletud samasid elemente. Võrreldes Armstrong *et al.* käsitlusega puudub suurima erinevusena Peter ja Donnelly käsitlusest resüme, SWOT analüüs ja kontrollid. Ülejäänud etapid on erineva nimetuse all sisuliselt mõlemas käsitluses samad.

Tabel 1. Turundusplaani sisu

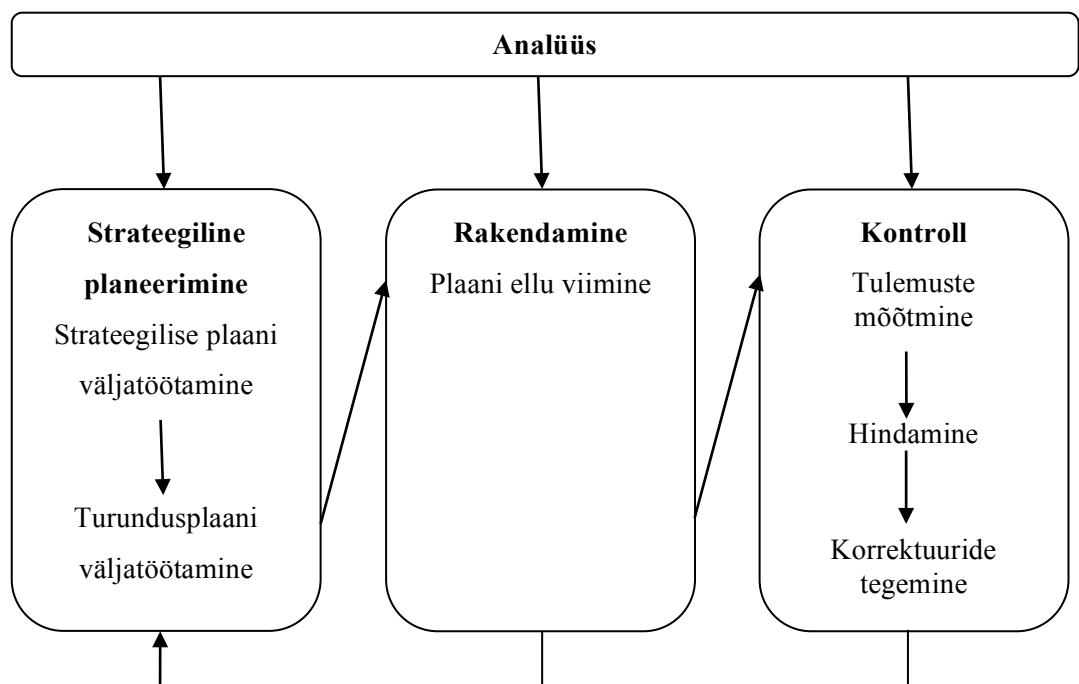
Plaani osa	Osa eesmärk
Resüme juhtkonnale	Esitab juhtide jaoks lühikokkuvõtte plaanist
Hetke turunduse situatsioon	Turundusaudit, mis pakub taustinformatsiooni turu, toote, konkurentsi ja distributsiooni kohta
SWOT analüüs	Identifitseerib ettevõtte peamised tugevused ja nõrkused ning võimalused ja ohud
Eesmärgid ja probleemid	Paneb paika ettevõtte müügi, turuosa ja kasumiga seotud eesmärgid ning probleemid, mis on seotud nende eesmärkide täitmisega
Turundusstrateegia	Esitab üldise turundusliku lähenemise, mida kasutatakse plaani eesmärkide täitmiseks
Tegevuskava	Täpsustab, mida tehakse, kes seda teeb, millal seda tehakse ja kui palju see maksma läheb
Eelarve	Prognoositud kasumiaruanne, mis ennustab eeldatavaid tulemusi
Kontrollid	Näitab, kuidas plaani progressi jälgitakse

Allikas: (Armstrong *et al.* 2005: 68)

Turundusplaani rakendamine hõlmab plaani elluviimist ning seatud ülesannete ja ajagraafikute täitmist. Samas tuleb meeles pidada, et isegi kõige hoolikamalt koostatud plaane ei suudeta tihtipeale täita täiusliku ajastusega. Seega peab turundusjuht hoolikalt jälgima ja koordineerima plaani täitmist. Mõnel juhul võib keskkonna tingimuste muutustest tulenevalt olla vajalik teha muudatusi algplaani. Turundusplaani täitmise kontroll hõlmab kolme põhisammu. Esiteks tuleb mõõta turundusplaani tulemusi, teiseks tuleb neid tulemusi võrrelda seatud eesmärkidega ja kolmandaks tuleb teha otsused, kas turundusplaani täidab oma eesmärgi. Juhul, kui esinevad olulised erinevused plaani eesmärkide ja tegelike tulemuste vahel, tuleb viia sisse vajalikud muudatused. (Peter, Donnelly 1989: 26)

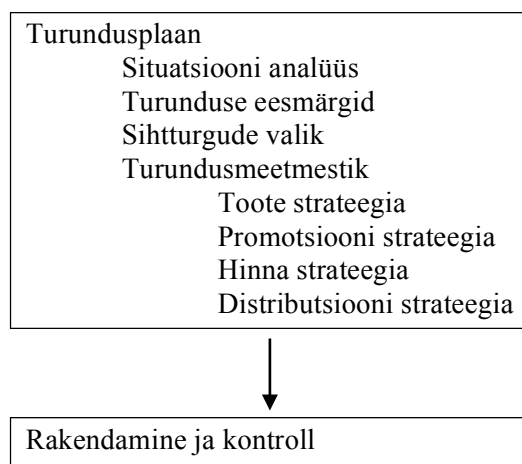
Armstrong *et al.* (2005: 50-51) toovad välja, et turunduse planeerimine on tihedalt seotud ettevõtte strateegilise planeerimisega. Planeerimine jaotatakse kolme peamisse etappi: planeerimine, rakendamine ja kontroll (vt joonis 1). Planeerimise etapis

pannakse paika ettevõtte strateegilised plaanid ja nendele vastavalt ka turundusplaanid, mis aitavad täita strateegiliste plaanide eesmäärke. Rakendamise etapis viiakse ellu turundusplaani järgsed tegevused, et saavutada organisatsiooni eesmärgid. Kontrolli etapis mõõdetakse ja hinnatakse eelnevate tegevuste tulemusi. Iga etapi juurde kuulub ka analüüs. Planeerimise probleem seisneb aga selles, et turunduse planeerimise protsessiga seotud kontseptuaalsed probleemid on niivõrd keerulised ja vähe mõistetud ning seetõttu toimub edukas turunduse planeerimine väga harva. (McDonald 1991: 2)



Joonis 1. Turunduse planeerimise etapid (Armstrong *et al.* 2005: 50)

Peter, Donnelly (1989: 25) pakuvad turunduse plaani koostamiseks viis etappi: situatsiooni analüüs, turunduse eesmärkide paikaseadmine, sihtturgude valik, turundusmeetmetestiku arendamine ning turundusplaani rakendamine ja kontroll (vt joonis 2). Need etapid on väga sarnased Armstrong *et al.* (2005: 50-51) etappidega. Peamiseks erinevuseks on see, et Peter, Donnelly toovad eraldi välja situatsiooni analüüsi, eesmärkide paikaseadmise ja sihtturgude valiku. Armstrong *et al.* käsitles kaetakse need punktid strateegilise plaani väljatöötamise etapis. Siit edasi võetakse käesolevas uurimustöös aluseks Peter, Donnelly (1989: 25) planeerimise käsitlus, kuna selles on etapid põhjalikumalt välja toodud kui Armstrong *et al.* (2005: 50-51) käsitlusest.



Joonis 2. Turundusplaani etapid (Peter, Donnelly 1989: 21)

Turundustegevuste planeerimiseks on esmalt vaja läbi viia situatsiooni analüüs mineviku, oleviku ja tuleviku suhtes. Ilmselt on tähtsaimaks tuleviku situatsioon. Siiski on mineviku trendid ja hetkesituatsioon kõige kasulikumad tuleviku hindamiseks. Situatsiooni analüüs on sisuliselt turunduskeskkonna analüüs, mille võib jagada kuueks peamiseks huvialaks: eesmärgid ja ressursid (mikrokeskkond), konkureeriv keskkond, õiguslik ja poliitiline keskkond, sotsiaalne keskkond, majanduslik keskkond, tehnoloogiline keskkond. Situatsioonianalüüsi peamiseks eesmärgideks on mõista keskkonda ja turgu, identifitseerida ohud ja võimalused ning hinnata konkurentsivõimet. (Peter, Donnelly 1989: 22; Czinkota *et al.* 2000: 29; Aaker 1998:5)

Turunduse eesmärgid tulenevad üldiselt organisatsiooni eesmärkidest ning juhtudel, kus firma on täielikult turundusele orienteeritud, on need kaks identsed. Igal juhul peavad eesmärgid olema paika pandud ning tulemuslikkus nende saavutamisel peaks olema mõõdetav. Turunduseesmärgid esitatakse tavaliselt tulemuslikkuse standarditena (nt kindel turuosa protsent) või eesmärkide täitmise tähtaegadena. Samas tuleks eesmärkide seadmisel meeles pidada, et üldjuhul peaks organisatsiooni, ja seega ka turundusplaani peamiseks eesmärgiks olema pigem kasumi suurendamine, mitte müüginumbrid. (Peter, Donnelly 1989: 25) Viimast seisukohta toetab ka Morgan *et al.* (2009: 285).

Kuna ettevõtte püüavad parandada oma finantsolukorda ning aktsiate väärtust, siis muutub kasumi kasv üheks peamiseks eesmärgiks. Kasumi kasvu saavutamiseks on ettevõtetel võimalik suurendada müügitulu, hinnalisa või mõlemat (kuigi viimast juhtub

harva). Kui ettevõtte tegutseb sobivas keskkonnas, võib nõudlus ületada pakkumist, võimaldades samaaegselt kasvatada müügitulu ja hinnalisa. Tugeva turu-tasemel kasvu puudumisel saab ettevõtte suurendada hinnalisa ja/ või müügitulu ainult kahel moodusel (*ibid.*: 285):

- kasvatada oma turuosa, suurendades ühikute müüki olemasolevatele klientidele ja hankides uusi kliente (ehk suurendada turuosa läbi käibe kasvu);
- suurendada hinnalisa, kombineerides ühiku hinna tõstmist ja kulude vähendamist.

Kuigi ettevõtetele on väga olulised nende majanduslikud näitajad nagu müük või kasum, ei tohi ettevõtted oma turundustegevusi planeerides ära unustada mittemajanduslikke näitajaid. Üheks väga tähtsaks turunduslikuks eesmärgiks võib olla brändi tuntuse tõstmine. Samas tuleb planeerimisel arvestada, et kampaanias ei tohiks brändi tuntuse tõstmine olla ainus eesmärk, kuna selle täitmine on praktiliselt garanteeritud - sellesarnast reklaami tehes tõuseb paratamatult kusagil kellegi teadlikkus antud brändi suhtes. (Ambler, Kokkinani 1997: 675; Burke 1984: 351-352; Menon, Varadarajan 1988: 60)

Eesmärkide paikaseadmise protsessi osa peaks olema ka turunduse eelarvestamine. Seth, Sisodia (2002: 9) toob välja, et paljudes ettevõtetes nähakse turundust siiani kui kuluallikat ning turunduseelarve koostatakse lähtuvalt müügi prognoosidest. Tegelikult peaks turundusse suhtuma kui investeringusse, mis aitab suurendada ettevõtte kasumit, ning tuleks koostada lähtuvalt soovitud eesmärkidest.

Tulemuste seadmisel ja hindamisel tuleks arvestada võimalikult väheseid eesmärke, ideaalis vaid ühte. Kui eesmärke on rohkem kui üks, tuleks paika seada tähtsuse järjekord, et hõlbustada üldist hindamist. (Ambler 2003: 227)

Kuna ettevõtete ressursid on piiratud, valitakse sihtturgude valiku etapis segmendid, millele keskendutakse konkreetse turundusplaani korral. Segmendi valik on väga suure tähtsusega, kuna esiteks on vaja valida õige segment, kellele õnnestub toodet müüa, ja teiseks peab valitud segment olema ka sobiva suurusega, sest kui segment on piiritletud

liiga kitsalt, ei suuda ettevõtte teenida kasumit, ning liiga laia segmenti korral ei pruugi jätkuda ressursidest, et segmenti adekvaatselt teenindada. (Dibb 2000: 397)

Käesolevas peatükis toodi välja turunduse planeerimise definitsioonid ja teoreetiline käsitlus. Kuigi turunduse planeerimisele on erinevaid definitsioone, siis suures osas on need pigem üksteist dubleerivad kui täiendavad ning on tähenduselt siiski samad. Samuti on selles peatükis kirjeldatud turundusplaani, selle vajalikke elemente ja eesmärki. Planeerimise etapp jaotatakse peamiselt kolmeks: planeerimine, rakendamine ja kontroll. Tõstatatud on ka probleem, et turunduse planeerimine on väga keerukas protsess ning seetõttu toimub edukas planeerimine väga harva, mis annab aluse ka edasisele uurimusele. Lisaks on kirjeldatud eesmärkide vajalikkust ning nende vajalikke omadusi. Võimalike eesmärkidenä võib välja tuua nii majanduslikke kui ka muude valdkondade sihte. Väga tähtsad osad planeerimises on ka turunduse eelarvestamine ja plaani rakendamine.

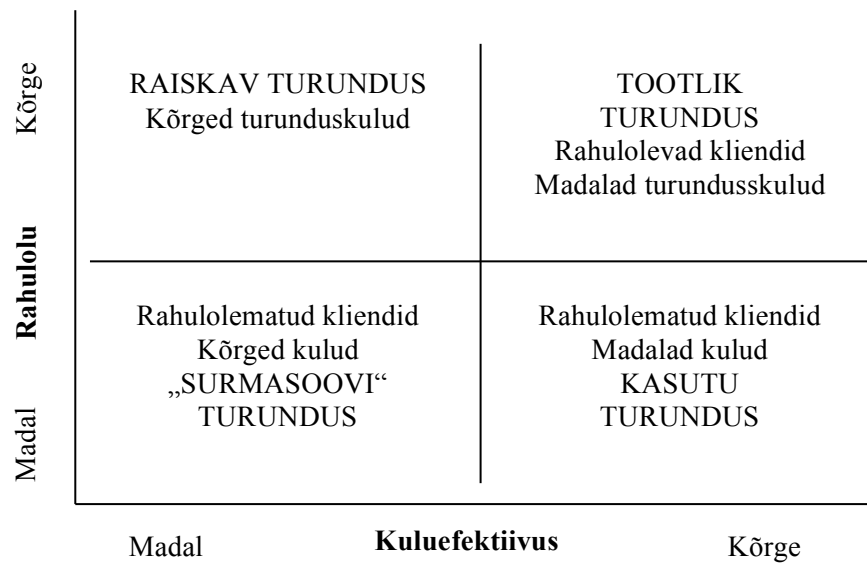
1.2. Turunduse tulemuste mõõtmise teoreetiline käsitlus

Käesolevas peatükis uuritakse, kuidas mõõta turunduse tulemusi, milliseid näitajaid mõõta ning milliseid meetodeid selleks kasutada. Alapunkti alguses selgitatakse välja, miks on oluline turundust mõõta ning mis on peamiseks mõõtmist raskendavaks teguriks. Edasi pakutakse välja mõõdetavate tegurite jaotus. Alapunkti viimane ja kõige suurem osa keskendub levinumate turunduse mõõtmise meetodite tutvustusele, kirjeldades ka nende nõrkuseid ja tugevusi.

Kuigi pidevalt ollakse valmis tegema mõõtmisi, siis tihti puudub konkreetsetel mõõdikutel piisav relevantus, et põhjendada mõõtmiseks vajalik ressursikulu: 400 finantsjuhi, tegevjuhi ja turundustöötaja seas tehtud uuring näitas, et 75% neist on väga huvitatud mõõtmisest ning sama protsent üritab ka siduda turunduse mõõtmist majandustulemustega. Samas ainult 25% vastanutest usub, et nende mõõtmistel on olnud positiivne mõju äritulemustele. (Lamest, Brady 2012: 5)

Paljud firmad kulutavad arvestatavaid summasid turundustegevustele, sealhulgas müügile ja promotsioonile. Edukas turundus võimaldab ettevõtetel leida ja hoida kliente. Samas on liikumine tõhusa turunduse suunas mõjutatud protsessiga seotud

kuludest: eesmärk jääb saavutamata, kui turundusega seotud kulud on suuremad saadud tuludest. Seega on oluline arvestada turunduse tõhusust, efektiivsust ja tootlikkust. Kuna neile terminitele on mitmeid tõlgendusi, siis antud olukorras käsitletakse neid järgnevalt: tõhusus näitab, kui suuri kulutusi on vaja teha ühe tuluühiku saavutamiseks. Teisalt on oluline arvestada efektiivsust, mis aitab valida strateegiat, mis maksimeerib pikaajalise investeeringutasuvuse (ROI - *Return on Investment*). ROI näol on tegu kasuliku meetodiga, mille abil saab paika pandud eelarve korral valida sobiva turundusmeetmestiku. ROI mõõtmist ja maksimeerimist ei saa aga lähendada kogu turundustegevusele, vaid pigem reklaamile ja erinevatele kampaaniatele. Samas ei ole ROI aga alati parim meetod tulemuste hindamiseks, kuna ettevõtte jaoks on tähtsam suurem netokasum, aga ROI maksimeerimisel võidakse tahtmatult eelistada olukorda, mis seda ei maksimeeri. Raamatupidajad on ammu läinud üle nüüdisväärtuse arvestamisele (nt diskonteeritud rahavood miinus investeeringu kulu). Kui inimesed räägivad turunduse ROIst, mõtlevad nad enamasti kasumit, millest on maha arvestatud kampaania kulud (tulud miinus kulud, mitte tulud jagatud kuludega), mis tegelikult on ekslik arvutusvalem. Seega võib öelda, et enamikus olukordades on diskonteeritud rahavood paremaks alternatiivide võrdlemise meetodiks kui ROI. Sarnaselt tõhususele võib defineerida turunduse tootlikkuse, arvestades nii tõhusust (asjade õigesti tegemine) kui ka efektiivsust (õigete asjade tegemine). Seega kui ettevõtte on suuteline tegutsema tõhusalt ja efektiivselt, saavutab ta olukorra, kus tema turundus on tootlik (vt joonis 2), vähendades seeläbi turunduse kulusid ning saavutades klientide rahulolu. Turunduse tõhusust, efektiivsust ja tulemuslikkust uurinud Keh *et al* artiklist selgub, et tõhusus ja efektiivsus on tulemuslikkuse saavutamise võtmeteguriteks. (Keh *et al.* 2006: 2; Seth, Sisodia 2002: 4; Ambler 2003: 70-71)



Joonis 2. Klientide rahulolu ja turunduskulud (Seth, Sisodia 2002: 4)

Skaala kõige halvemaks variandiks võib pidada n-ö “surmasoovi” turundust, kus turundusele kulutatakse suuri summasid, kuid ei saavutata kliendi rahulolu. Teine halvadest variantidest on kasutu turundus, kus kulud on küll väikesed, kuid kliendirahulolu ei saavutata. See kirjeldab peamiselt olukorda, kus turundust tehakse soodsate vahenditega selleks, et oleks midagi tehtud. Neid kaht tüüpi võib pidada ebaõnnestunud tegevuseks, mis võivad küll anda lühiajalise kasu, kuid pikemas perspektiivis on pigem kahjulikud.

Positiivsema poole peal asuvad raiskav turundus ja tootlik turundus. Kuigi mõlemad kirjeldavad olukorda, kus eesmärk – kliendi rahulolu – on saavutatud, tähistab täielikult õnnestunud turundust ainult tootlik turundus. Raiskava turunduse puuduseks on asjaolu, et kliendi rahulolu saavutamiseks tehakse liiga suuri kulutusi. Tootlik turundus ongi olukord, kus võimalikult vähese kulutustega maksimeeritakse kliendi rahulolu.

Klienditasuvus (ROC – *Return on Customer*) on turundusliku suunitlusega finantsmõõdik mis võtab arvesse asjaolu, et ka kliendid on piiratud ressurss (Peppers, Rogers 2011: 15). ROC põhineb kolmel eeldusel:

1. kliendid tekitavad kogu väärtuse;
2. klientide tekitatav väärtus on nii pika- kui lühiajaline;
3. kliendid on piiratud produktiivne ressurss.

Ettevõtte, mis toetub ROC'le koos traditsiooniliste majanduslike meetmetega, teeb teistsuguseid otsuseid kui ettevõtted, mis loodavad vaid ROI'le või ROMI'le (turundusinvesteeringu tasuvus – *Return on Marketing Investment*), ning need otsused optimeerivad paremini ettevõtte ressursse, loomaks võimalikult palju väärtust firmale kättesaadavatest klientidest (vt tabel 2). (Peppers, Rogers 2011: 15).

Tabel 2. ROC ja ROI kasumlikkuse võrdlus

	Initsiatiiv A	Initsiatiiv B	Initsiatiiv C	Initsiatiiv D
Kogu klientide arv	100 000	100 000	100 000	100 000
Iga kliendi eluaegne väärtus	25 €	25 €	25 €	25 €
Investeeringu kliendi kohta	4 €	12 €	14 €	3 €
Kogu investeering	400 000 €	1 200 000 €	1 400 000 €	300 000 €
Kogu väärtus kliendi kohta	6 €	16 €	19 €	7 €
Neto väärtus kliendi kohta	2 €	4 €	5 €	4 €
Kogu neto väärtus	200 000 €	400 000 €	500 000 €	400 000 €
ROI	50%	33%	36%	133%
ROC	8%	16%	20%	16%

Allikas: (Peppers, Rogers 2011: 17)

Klienditasuvusel on investeeringutasuvusega täpselt sama valemi vorm, aga selle asemel, et panna nimetajasse investeeritud summa ja võrrelda kogu loodud väärtust tehtud investeeringuga, asetatakse nimetajasse kliendi eluaegne väärtus ning võrreldakse kogu loodud väärtust:

$$ROC = \text{kasum kliendilt perioodil} + \frac{\text{kliendi eluaegse väärtuse muutus perioodi jooksul}}{\text{kliendi eluaegne väärtus perioodi algul}}$$

Ettevõtte tasemel, käsitledes nii kliente kui võimalusi, on ROC matemaatiliselt võrdne kogu aktsionäride kasuga. (*ibid* 2011: 17, 18)

Põhimõtteliselt on kampaania hindamine väga lihtne: kui hästi edastas kampaania seda, mida ta pidi edastama? Paika tuleb seada ainult kaks asja: eesmärk ja tulemus. Tulemuste hindamiseks peavad saadud andmed olema võrreldavad. Selleks tuleb eraldada kampaaniat kõigest muust kolmes osas (Ambler 2003: 227-228):

1. Eraldada baas (milline oleks olnud olukord, kui kampaaniat poleks tehtud) kampaania tulemustest;
2. Isoleerida kampaania muudest turundustegevustest;
3. Eraldada sihtturg teistest tarbijatest.

Kuigi turunduse tulemuste mõõtmisel saadavad andmed on tihti ebatäpsed, siis kuna turundustegevuse tulemuslikkuse kasv on väga oluline, võivad ka vähem täpsed mõõtmised osutuda kasulikuks. Samas on tähtis mõista, et mõõta tuleb just õigeid asju, vastasel juhul osutuvad katsed tegevuse parendamiseks ebaedukaks. Turunduse mõõtmise süstematiseerimine ja mõõdetava protsessi loomine on keerulised eesmärgid, sest eelkõige on raske üheselt mõõta mõningaid turundajate võtmekohustusi nagu näiteks uute võimaluste leidmine. Samas on nende tähtsus sama suur või isegi suurem kui muude, paremini mõõdetavate tegevuste tähtsus (nt turuosa suurendamine). Lisaks on oluline ka mõista, millisest tegevusest/kanalist mingid tulemused tekkisid. IPA auhindadel (*Institute of Practitioners in Advertising*) peetakse reklaami efektiivsus tõestatuks ainult siis kui suhtumiste muutumine või müügi juurdekasv on võimalik otseselt siduda konkreetse reklaami tegevusega. (Seth, Sisodia 2002: 3; Heath, Hyder 2005: 2)

Ling-yee (2010: 2) toob välja, et turunduse näitajad (*marketing metrics*) võib üldjoontes jaotada kuude kategooriasse. Neid ei tohiks siiski vaadelda kui üksteise asendusi, vaid pigem täiendusi, kuna oluline on mõõta neid kõiki, mitte ainult valitud osa:

- rahalised näitajad (nt käive, jääktulu, kasum),
- turu konkurentsi näitajad (nt turuosa, reklaami osa, promotsiooni osa),
- tarbijakäitumise näitajad (nt kliendi lojaalsus, leitud uued kliendid),
- keskmise kliendi näitajad (*measure of consumer intermediate*) (nt brändi tuntus, rahulolu, ostu kavatsus),

- otsese kliendi näitajad (*measures of direct customer*) (nt jaotusvõrgu tasand, vahendajate kasumlikkus, teenuse kvaliteet),
- innovatiivsuse näitajad (nt välja antud uued tooted ning nende toodete tulu osakaal kogu käibest).

Sampaio *et al.* (2011: 10) uuringu eesmärgiks oli saavutada selge arusaam sellest, kuidas Brasiilia turundusjuhid tajuvad ning kasutavad kirjanduses välja toodud turundusmõõdikuid. Selle eesmärgi saavutamiseks arendati välja intervjuu juhend, mis hõlmas järgnevaid teemasid:

- 1) üldine suhtumine turunduse investeringutasuvuse (ROI) mõõtmisesse ning üldised teadmised turundusmõõdikutest,
- 2) kas üritatakse juhtida turundusprojektide tulemit,
- 3) mõõdikute kasutamise praktika ROI mõõtmiseks,
- 4) spetsiifilise turundusmõõdiku keerukuse aste (milliseid on kõige lihtsam ja kõige keerulisem rakendada).

Kümme kõige relevantsemat mõõdikut olid brändi/toote teadlikkus, ostukavatus, kliendi rahulolu, turuosa, kaebuste arv, tajutav kvaliteet, kasum/kasumlikkus, ROI, müügimaht, teenuse/toote kättesaadavus. Need 10 mõõdikut kuuluvad järgnevasse gruppidesse: kliendikäitumine, finants ning turg ja innovatsioon. Oluline on välja tuua, et ükski kümnest mõõdikust ei kuulu promotsiooni gruppi. (Sampaio *et al.* 2011: 12)

Smith (2008 : 16) uuringust tuleneb, et tasuks kaaluda ka muid mõõdikuid. Võimalike sobivate mõõdikutena pakutakse välja ettevõtte maine, aktsia hind, soovitusindeks (NPS e. *Net Promotive Score*, mis väljendab tõenäosust, et tarbija soovib toodet või teenust oma tuttavale), brändi maine dimensioonid (*imagery dimensions from consumers*) ning brändi usaldus.

Kõikide turundusandmete esitamisel peab looma ka aluse võrdlemiseks. Majandusnäitajate puhul on enimkasutatavateks: eelnevate aastate tulemused, äriplaan ning konkurentide tulemused. Majanduslikest näitajatest soovitatakse kasutada ICAEW raportis välja toodud soovituslikke tulemuslikkuse indikaatoreid (vt tabel 3 lk 18). (Ambler 2003: 126, 239)

Turunduskommunikatsiooni spetsialistide seas läbi viidud uuringus toodi esile vajadus korrelatiivse mõõtmise jaoks, et eemaldada turul olev müra ning siduda mitmekanalise turunduse stiimulid majanduslike mõõdikutega. Sellise korrelatiivse mõõtmise eesmärgiks on paremini aru saada tarbija ostukäitumisest ning siduda suhtekorraldus selliste näitajatega nagu brändi tuntus, müügikoha andmestik (*point-of-sale data*), lojaalsusprogrammid ning majanduslikud kasud. Veel enam, nõue mõõtmiste kohta ei ole ainult kvantitatiivne. Agentuuride kliendid tahavad teada ka seda, millest konkreetsed numbrid tekkisid. (Smith 2008: 13)

Tabel 3. ICAEW raportis soovitatavad tulemuslikkuse indikaatorid

Mittevaralised	Varalised
Turuosa	Käibe kasv
Turu kasv	Majanduslik kasum
Kliendi säilitamine	Kapitali tulu
Kliendi rahulolu	Turu/kliendi kasumlikkus
Hinnalisa	

Allikas: (Ambler 2003: 239)

Lähtuvalt Sampaio *et al.* (2011: 9) eksisteerib neli meetodit, mis võimaldavad isoleerida ja mõõta muutujaid turunduses: otsene mõõtmine, kontrollitud testimine, eelduste võrdlusanalüüs ning eeldatav mõju (*assumed impact*). Otsese mõõtmise meetod mõõdab selgeid ja silmnähtavaid turunduse tulemusi nagu turunduskulud ja sisendid. Üldiselt on seda meetodit keeruline rakendada, kuna turundus hõlmab alati ka teisi faktoreid. Kontrollitud testimise meetod isoleerib turunduse muutujad ja tegevused ning mõõdab nende mõju. Eelduste võrdlusanalüüs hõlmab tarbijakäitumise jälgimist läbi kõikvõimalike kliendi ja ettevõtte vaheliste kokkupuudete nagu telefonikõned, veebikülastused ning turu-uuringud. Viimasena rakendatav eeldatava mõju meetod analüüsib klientide käitumist ning tuvastab ostu (või ostmatajätmise) põhjused. (Sampaio *et al.* 2011: 9)

Seggie *et al.* (2007: 5) pakub välja, et hetkel on levinumad turunduse mõõtmise meetodid majanduslik lisaväärtus (*Economic Value Added* ehk EVA), tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*), brändi väärtus (*Brand Equity*), suhteväärtus (*Relational Equity*), kliendi väärtus (*Customer Equity*). **Majanduslik lisaväärtus**

(*Economic Value Added*, edaspidi EVA) on raamatupidamisest tuletatud tulemuste mõõtmise meetod, mida praktikute hulgas nähakse traditsioonilisemate meetoditega võrreldes siiski kui edasiarendust. Selle definitsiooniks on ettevõtte maksudejärgse netosissetuleku ja investeeritud kapitali vahe. EVA baseerub rahalisel mõõtmisel ja on objektiivne, seetõttu võib väita, et EVA kasutamine aitab turundajatel suhelda teiste osakondadega, suurendades turundusosakonna legitiimsust ettevõtte teiste funktsionaalsete osakondade silmis. Lisaks aitab EVA vähene subjektiivsus kaasa selle usaldusväärsele. Samas on EVA-l ka puuduseid. Esiteks on sellel mõõtmisviisil pigem lühiajaline mõju ning see keskendub ainult tulemustele, pakkumata võimalikke lahendusi. Teiseks võrdleb EVA ainult rahalisi näitajaid, jättes kõrvale mitterahalised näitajad. Lisaks kasutab EVA ainult makroandmeid (makroandmetena on siinkohal mõeldud ettevõttesiseseid üldistavaid andmeid) ning seetõttu on järelduste tegemise võimalus piiratud. (Seggie *et al.* 2007: 5)

Kõige laiemas mõistes on EVA terviklik finantsjuhtimise mõõtesüsteem, mille abil on võimalik omavahel siduda eelarvestamine, finantsplaneerimine, eesmärkide seadmine, tulemuste mõõtmine, kommunikatsioon aktsionäridega ja stiimulite määramine. EVA eesmärgiks on välja arendada tulemuslikkuse mõõde, mis võtab arvesse kõik tegurid, mis suurendavad või vähendavad ettevõtte väärtust. Kuna EVA põhineb rahalistel väärtustel, suunab ta juhte iga otsuse vastuvõtmisel lähtuma ettevõtte omanike rikkuse maksimeerimisest. (Bontis *et al.* 1999: 4)

Uuringus, milles osales 3000 analüütikut ja juhti, selgus, et turunduse mõõtmisel on peamiseks ülesandeks saavutada piisav andmemaht juhatuse tasemel otsuse jaoks, eriti kui tutvustatakse uusi kliendiandmete käsitlemise meetodeid. Lisaks näitavad turundusvälised uuringud, et juhid on süstemaatiliselt kallutatud finantsandmete eelistamisele. (Lamest, Brady 2012: 9)

Üldiselt väidetakse, et rahalised mõõdikud nagu näiteks investeringutasuvus (*Return on Investment*) ajendavad juhte tegema lühinägelikke otsuseid, mis küll maksimeerivad lühiajalist kasu, kuid ohverdavad selle arvelt pikaajalised väljavaated ja ka ettevõtte jätkusuutlikkuse (Pandey 2005: 55). Vastusena arusaamale, et ettevõtte väärtus on sõltuv nii materiaalistest kui ka mittemateriaalistest varadest, soovitatakse kasutada

tasakaalus tulemuskaardi meetodit. See võimaldab jälgida ettevõtet neljast erinevast perspektiivist:

- innovatsiooni ja õpivalmiduse perspektiiv,
- sisemise võimekuse perspektiiv,
- kasutaja/kliendi perspektiiv,
- finantsiline perspektiiv.

Sarnaselt EVAga on tasakaalus tulemuskaardi puuduseks asjaolu, et ta mõõdab tulemusi üldiselt ning neid ei ole võimalik siduda konkreetsete eesmärkidega. (Kaplan, Norton 1996: 55)

Brände on juba pikka aega tunnustatud kui võimsaid sümboleid. **Brändi väärtus** on üks esimesi katseid mõõta nende sümboolite väärtust. Brändi väärtus koosneb neljast komponendist:

- brändi tuntus,
- tajutav kvaliteet,
- brändi assotsiatsioonid,
- brändi lojaalsus.

Teisalt võib defineerida brändi väärtust kui bränditeadlikkuse mõju tarbijakäitumisele. Tugevam bränd on elavam ning tal on lihtsamini meenutatav assotsiatsioonide komplekt. Need omadused omakorda tõstavad brändi väärtust (vt tabel 4). (Ambler *et al.* 2004: 81)

Tabel 4. Peamised brändi väärtuse mõõdikud

Mõõdik	Milles mõõdetakse
Tuntus	Silmapaistvus, nt tuntus võrreldes konkureerivate brändidega
Penetratsioon	Klientide arv või aktiivsete klientide arv protsendina sihtturust
Mida arvatakse brändist	Brändieelistus protsentuaalselt võrrelduna teiste brändide eelistusega sihtturul või ostukavatsus või brändituntus
Millised on tundeid brändi suhtes	Kliendirahulolu protsentuaalse keskmisena sihtturul
Lojaalsus	See võib olla käitumuslik (nt korduvostud) ja/või tundmuslik (nt pühendumus)
Saadavus	Distributsioon, nt brändi tooteid pakkuvate jaekaupluste kaalutud protsent

Allikas: (Ambler 2003: 136)

Teine võimalik moodus brändi väärtust defineerida on määratleda see kui brändiga toodetelt saadav lisarahavoog võrrelduna brändimata toodete rahavooga. Sellist definitsiooni rakendades saab ka hinnata brändi väärtust. Selleks tuleb hinnata ettevõtte turuväärtus ning sellest eraldada ettevõtte varad. Saadav tulemus ongi umbkaudne brändi väärtus. Kuna turunduse pikaajaline eesmärk on kasvatada ettevõtte väärtust ning brändi väärtuse kasv on turundusest tulenev ettevõtte väärtuse kasv, võibki seda meetodit kasutada turunduse tulemuste mõõtmiseks. (Simon, Sullivan 1993: 29)

Ambler (2003: 136) toob peamiste brändi väärtuste mõõdikuna välja tabelis 4 olevad näitajad. Cook *et al.* (2007: 3) toob aga oma uurimuses välja oluliselt põhjalikuma nimekirja brändi väärtuse mõõtmise meetoditest ja nende kirjeldustest (vt tabel 5 lk 22). Kolmanda lähenemisena toob Lauren *et al.* (1995: G170) välja, et igas suvalises etteantud tootekategoorias on bränditeadlikkusele kolm klassikalist mõõdikut:

- 1) Spontaanne teadlikkus (*spontaneous awareness*): tarbijatel palutakse ilma ette ütlemata nimetada brändid, mida nad antud kategoorias teavad kas või ainult nime järgi. Spontaanne brändi x teadlikkus on protsent intervjueeritavatest, kes märkisid, et teavad seda brändi.
- 2) Spontaanne tunnus (*top-of-mind awareness*): sama küsimust kasutades saadakse brändi x spontaanne tunnus intervjueeritavate protsendist, kes nimetasid esimesena brändi x.
- 3) Kaasa-aidatud teadlikkus (*aided awareness*): brändide nimesid näidatakse intervjueeritavatele. Brändi x kaasaaidatud teadlikkus on protsent intervjueeritavatest, kes märgivad, et teavad seda brändi.

Tabel 5. Brändi väärtuse mõõdikud

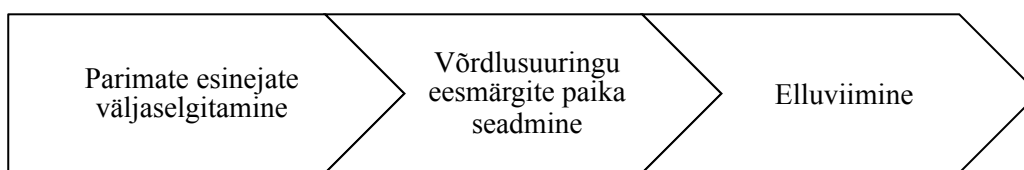
Brändi väärtuse mõõtmise süsteem	Allikas	Illustratiivsed sisendid	Tulenevad faktorid	Tulenevad ja seotud mõõdikud
Väärtuse Mootor (<i>Equity Engine</i>)	Research International	43 atribuuti kategooriatest: <ul style="list-style-type: none"> • volitus • eristamine • heakskiit • toode • teenus 	Külgetõmme (<i>Affinity</i>) Tootlus	Väärtus Hind
Väärtuse Loomine (<i>Equity Builder</i>)	Ipsos	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentseerimine • Olulisus • Populaarsus • Kvaliteet • Sarnasus • Asendatavus • Tajutav hind • Tajutav väärtus 	Brändi väärtus Brändi kaasatus Hind/väärtus	Brändi tervis (<i>Brand Health</i>)
Brand Asset Valuator (BAV) mudel	Young & Rubicam	48 atribuuti, mis alluvad neljale makrokonstruktsioonile	Eristumine Olulisus Austus Teadmised	Brändi tugevus Brändi tähtsus
Brändi väärtuse mudel	Kevin Lane Keller	Segu ratsionaalsetest ja emotsionaalsetest mõõdikutest	Brändi silmapaistvus Brändi tootlikkus ja tarbija hinnangud Brändi imago ja tarbija tunded Lojaalsus Kiindumus Kommun Hõivatus	Brändi vastukaja (<i>Brand Resonance</i>)
Brändi dünaamika	Millward Brown	Tarbija ja brändi vahelise viie hõivangu etapi püramiid	Kohalolek Olulisus Tootlikkus Eelis	Seotus
Võitvad brandid (<i>Winning Brands</i>)	ACNielsen	Kombinatsioon käitumuslikest meetoditest ja seotud suhtumuslikest karakteristikutest	Tarbija lojaalsus Hinnalisa Teadlikkus Kaalumine	Brändi väärtuse indeks

Allikas: (Cook *et al.* 2007: 3)

Suhte väärtuse (*relationship equity*) kontseptsiooni võib defineerida kui rikkuse loomise potentsiaali, mis peitub ettevõtte suhetes tema sidusrühmadega. Nendeks sidusrühmadeks on tarnijad, kliendid, töötajad ja ka teised samas harus tegutsevad ettevõtted. Mõõtmise meetodiks pakutakse suhteväärtuse tulemuskaarti (*Relational Equity Scorecard*), kus on ühendatud suhteküpsuse mudel (*Relational Maturity Model*) ja tulemuskaardi meetod. Enamik andmeid sellel tulemuskaardil on mittefinantsilised ning tagasivaatavad, kuigi esineb ka finantsilisi ja tulevikku vaatavaid andmeid. Sarnaselt tasakaalus tulemuskaardile ei seleta suhteväärtus põhjuslikke seoseid ning see ei paku suhtelisi andmeid, mida saaks võrrelda teiste firmadega. Lisaks põhineb see peamiselt makroandmetel ning on subjektiivse loomuga. (Seggie *et al.* 2007: 7)

Alternatiivina brändi väärtusele võib käsitleda **kliendi väärtust**. See on uus lähenemine turundusele, kus pannakse ettevõtte keskmesse kliendi tähtsus ning kliendi väärtuse kasvatamine. Kliendi väärtust mõõdetakse kui kõikide klientide eluaegset väärtust ettevõttele. Kliendi väärtust mõjutavad kolm suunist, mida võib vaadelda nii komplektina kui ka individuaalselt. Nendeks suunisteks on brändi väärtus, suhte väärtus ja hinna väärtus. (Lemon *et al.* 2001: 1)

Veel üheks kasutusel olevaks tootlikkuse mõõtmise meetodiks on **võrdlusuuring** (*benchmarking*). Võrdlusuuringut defineeritakse kui pidevat süstemaatilist protsessi, milles hinnatakse tooteid, teenuseid ja tööprotsesse nendes organisatsioonides, mis on üldiselt tunnustatud kui organisatsioonilise arengu parimad esindajad. Võrdlusuuring, mis on laialdaselt tuntud ja tunnustatud tootmise ja disaini uurimustes ning juhtimisel kirjanuses, võib olla ka asjakohane meetod uurimaks turundustegevuse tootlikkust, võrreldes ettevõtte tegevusi nende edukate ettevõtete tegevustega, mis tegutsevad samas turundusvaldkonnas nagu näiteks reklaam, hinnakujundus või jaotus. Seetõttu mõõdavad edukad firmad üksuse produktiivsust ning võrdlevad (kontrollnäitajaga) seda teiste üksustega samas situatsioonis selleks, et uurida välja, millised neist on edukaimad, ning üritavad neid kopeerida. Võrdlusuuring on kasulik mitte ainult suurtele firmadele, vaid on kasutatav ka väikeste ning keskmiste ettevõtete poolt. Võrdlusuuringu eksperdid soovivad uurimise protsessile mitmeastmelist lähenemist. Donhu *et al.* (2004: 1) toob välja, et analüütikud nõustuvad peamiselt kolmes põhisammus (vt joonis 3).



Joonis 3. Võrdlusuuringu kolm põhisammu (autori koostatud Donhu *et al.* 2004: 1 alusel)

Selleks, et välja selgitada, milliseid ettevõtteid kasutada võrdlusena, pakutakse välja **tõhususanalüüsi** (*Data Envelopment Analysis* ehk DEA) (*ibid.*:1). DEA on matemaatiline meetod, mis pakub suhtelise tõhususe (*relative efficiency*) hinnangut erinevatele otsustusüksustele, tuginedes mitmele sisendile ja väljundile. DEA on tuntud ka kui mitteparameetiline statistilise hinnangu andmise meetod. (Wei 2001: 1321)

Üheks vägagi alahinnatud, kuid väga tähtsaks turunduse osaks on innovatsioon. Mõõtmise seisukohalt on selle suureks probleemiks mõõtmise keerukus ning saadud andmete hindamine. Siiski pakub Ambler (2003: 172) välja valiku innovatsiooni mõõdikuid (vt tabel 6).

Tabel 6. Peamised innovatsiooni mõõdikud

Strateegilised	Eesmärkide selgus (visioon)
	Eesmärkidele pühendumine (visioon)
	Aktiivne innovatsiooni toetus
Kultuurilised	Tajutav ressursi adekvaatsus
	Soov õppida
	Vabadus eksida
Tulemuslikud	Töös olevate algatuste arv
	Välja lastud innovatsioonide arv
	Viimase kolme aasta jooksul välja lastud toodetest/teenustest tuleneva kasumi protsent

Allikas: (Ambler 2003: 172)

Antud peatükis anti ülevaade, miks on turunduse tulemuste mõõtmine oluline, milliseid näitajaid tuleks mõõta ning võrreldi ka valikut tunnustatud mõõtmise meetoditest. Välja on toodud, et levinumateks turunduse tulemuste mõõtmise meetoditeks on majanduslik lisaväärtus, tasakaalus tulemuskaart, brändi väärtus, suhteväärtus, võrdlusuuring ja kliendi väärtus. Lisaks esitati ka erinevate mõõdetavate tegurite jaotus. Kuigi erinevaid

mõõtmise meetodeid on palju ja kõigil on oma eelised ning puudused, siis ei saa kindlalt öelda, millist on õigem kasutada, ning peamiseks määrajaks selle otsuse juures on ettevõtte poolt seatud eesmärgid.

2. TURUNDUSE PLANEERIMISE JA MÕÕTMISE UURING EESTI ETTEVÕTETES

2.1. Turunduse planeerimise ja mõõtmise küsitlus Eesti ettevõtetes

Töö empiirilise osa kirjutamiseks koostati esmalt küsitlus lähtuvalt teoriast ning viidi läbi küsitlus 22 Eesti ettevõttes ja analüüsiti saadud tulemusi. Küsitluses tulid enim esile Valio Eesti AS'i ja Riigimetsa Majandamise Keskuse turundustegevused ning seetõttu viidi nendes läbi intervjuu uurimaks põhjalikumalt nende turunduse planeerimist ja mõõtmist.

Selle peatüki koostamiseks viidi läbi uuring, kus küsitleti 22 Eesti ettevõtet. Küsitlus viidi läbi ankeedi vormis (vt lisa 1), mis jagunes kolmeks osaks: kolm selgitavat küsimust ettevõttest, neli küsimust planeerimise kohta ja üheksa küsimust tulemuste mõõtmise teemal. Küsimustik koostati teoreetilises osas esitatud punktidele tuginedes. Andmete kogumiseks kasutati SurveyMonkey veebiküsimustiku keskkonda, milles koostatud ankeet saadeti ettevõtetele laiali e-posti vahendusel. Kokku saadeti välja 51 küsimustikku, millele saadi 22 vastust. Kogutud andmete töötlus toimus Microsoft Exceliga.

Vastajate kohta uuriti kolme tüüpi andmeid: mis on nende amet, kui suur on nende ettevõttes turundusosakond ning mis tegevusharus paikneb vastav ettevõtte (vt tabel 9). Enamik küsitlusele vastanutest olid turundusjuhid või nende assistendid. Siiski vastas küsimustikule ka ettevõtte juhte, juhiabisid ja üks keskastme juht. Autori arvates võis selline jaotus tekkida olukorrast, et paljudes ettevõtetes puudub või on likvideeritud eraldiseisev turundusosakond ning sellega seonduvad ülesanded on lisatud mõne muu töötaja kohustuste hulka. Turundusosakonna väiksus võib olla ka tingitud 2009. aasta majanduslanguse ja sellega toimetulemiseks tehtud kulude kärpimisest.

Turundusosakonna puudumist mõnes ettevõttes tõestab ka küsitluse punkt, kus ühel korral vastati, et eraldiseisev turundusosakond puudub täielikult. Pooltel juhtudel oli selle suuruseks vaid üks inimene ning üle 10-liikmelised osakonnad olid vaid kuues ettevõttes. See tähendab, et ~73% ettevõtetes on turundusosakond väiksem kui 10 inimest. Küsitluse hulka ei sattunud ühtegi ettevõtet, mille turundusosakond oleks suurem kui 20 inimest ning autor kahtleb, kas selliseid ettevõtteid Eestis üldse on.

Tabel 9. Informatsioon valimi kohta

Amet	Vastused	Inimeste arv turundus-osakonnas	Vastused	Tegevusharu	Ettevõtted
Turundusjuht	15	1	11	Infotehnoloogia	6
Ettevõtte juht	3	2-4	5	Haridus	4
				Kaubandus	3
Turunduse assistent	2	5-10	3	Kinnisvara/Majutus	2
				Tööhõive	2
Juhiabi	1	11-20	3	Reklaam/Meedia	2
				Pangandus	1
Keskastme juht	1	21-...	0	Avalik sektor	1
				Logistika	1

Allikas: autori koostatud

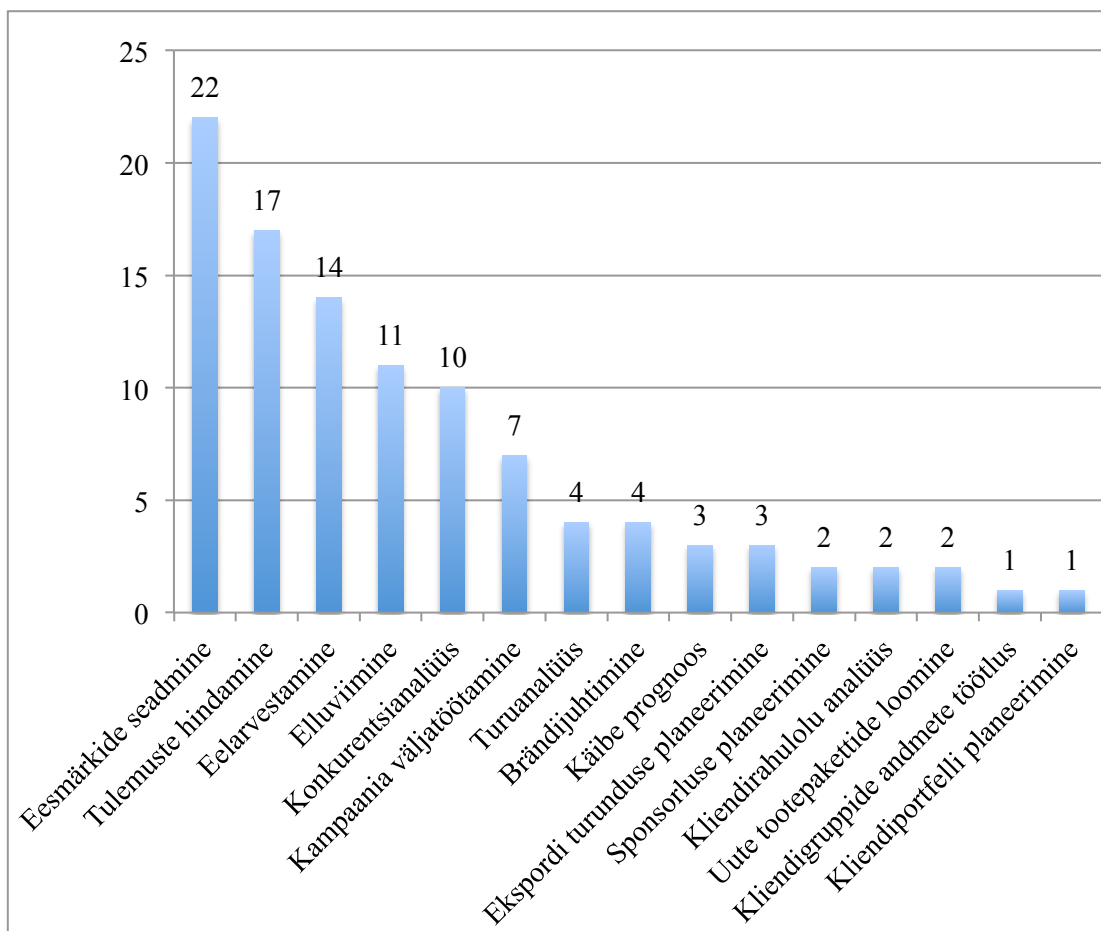
Küsitluses osalenud ettevõtete tegevusharud aga jagunesid väga laialt ning selle alusel ei ole võimalik luua seost tegevusharu ja turundusosakonna suuruse vahel. Suurimateks küsitletud tegevusharudeks olid kaubandus ja internetiturundus, millest kummaski oli esindatud kolm ettevõtet. Järgmisena olid kahe ettevõttega esindatud hariduse, tarkavara, personaliotsingu ning koolituse/konsultatsiooni tegevusharus olevad ettevõtted. Ülejäänutes tegevusharudes oli esindatud vaid üks ettevõte.

Antud peatükis anti lühiülevaade uuringu valimi kohta. Vastajatelt uuriti, mis on nende amet, kui suur on nende turundusosakond (inimeste arv osakonnas) ning millises tegevusharus nende ettevõtte paikneb. Vastustest selgus, et Eesti ettevõtetes on väga väikesed turundusosakonnad. Lisaks selgus ka edasisi järeldusi piirav kitsendus – kuna igasse tegevusharusse sattus väga vähe ettevõtteid, siis ei saa luua tegevusharude vahelisi seoseid.

Uuringu teine küsimusteplokk keskendus turunduse planeerimisele. See plokk moodustas uuringu küsimustikust neli küsimust. Selle osa eesmärgiks oli saada üldistav arusaam, millised on turunduse planeerimise alused Eesti ettevõtetes. Uuriti turunduse planeerimise etappe ettevõtetes, eelarve moodustamise aluseid ja ettevõtete poolt seatavaid eesmärke ning analüüsiti saadud vastuseid.

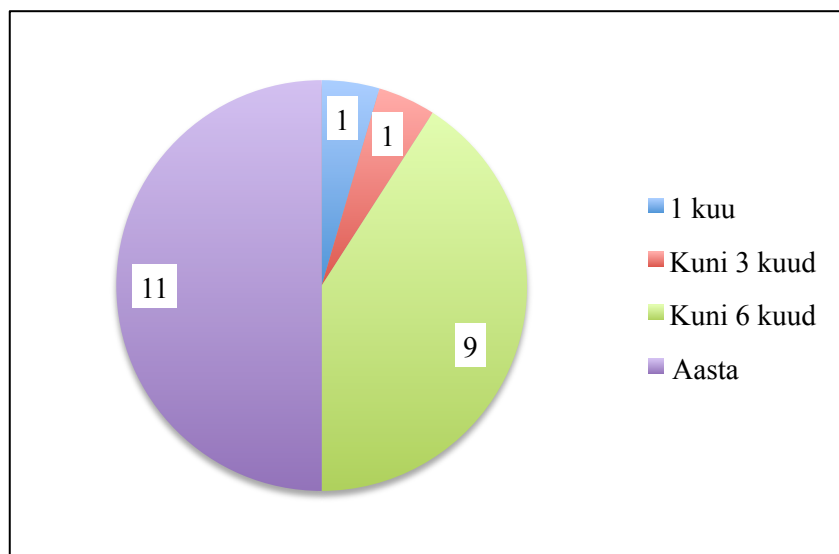
Ettevõtetel paluti tuua välja, millised on nende turunduse planeerimise peamised etapid (vt joonis 4). Eranditult kõik vastajad tõid ühe etapina välja eesmärkide seadmise. Samuti oli mitme vastuse seas tulemuste hindamine (17 korral). Rohkem kui poolte ettevõtete jaoks oli oluline välja tuua ka eelarvestamine (14 korral) ning poolte puhul lisaks plaani elluviimine.

Kindlasti ei saa väita, et ülejäänud pool vastajatest ei vii plaane ellu, vaid tõenäolisemalt see unustati märkida. Tulemuste hindamise ärajäämine paljudes vastustes võib ka tuleneda unustamisest, kuid siin võib ka põhjuseks olla asjaolu, et mõne jaoks ei ole see planeerimise etapi osa. Kuigi neid toodi vähem välja, võib siiski oluliseks pidada ka konkurentsianalüüsi ja kampaania väljatöötamist, mida mainiti vastavalt kümme ja seitse korda. Kõige vähem (vaid ühe korra) toodi välja kliendiportfelli planeerimist ja kliendigruppide andmete töötlust. Nende tegevuste olemasolu või puudumine on kindlasti seotud ka konkreetse ettevõtte tegevusharuga.



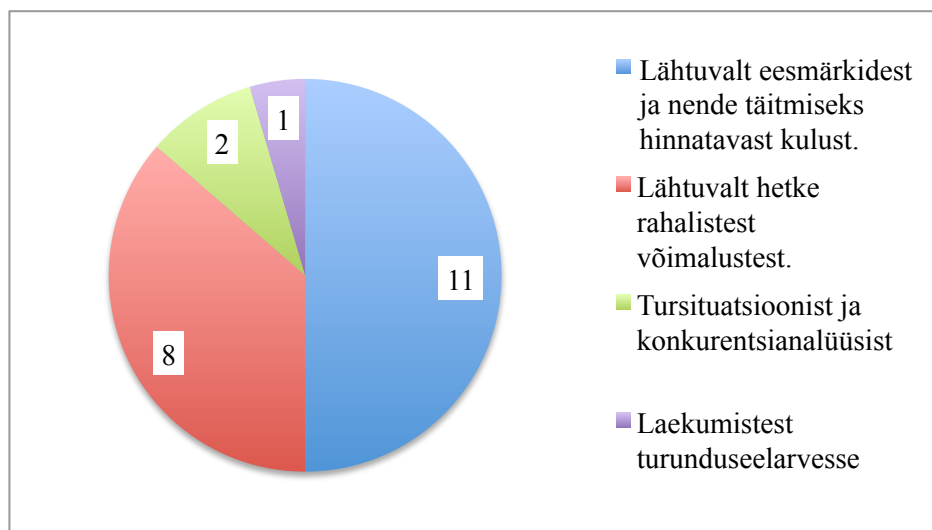
Joonis 4. Turunduse planeerimise etapid Eesti ettevõtetes (autori koostatud)

Valimis olnud ettevõtetest ei koostanud ükski plaane pikemaks perioodiks kui üks aasta, mis oli ka kõige sagedasem vastus. Kuna turunduse planeerimine on tihedalt seotud ettevõtte strateegilise planeerimisega (vt lk 7), siis on kindlasti turunduse plaani periood seotud ka ettevõtte eelarveperioodiga. Suur osa ettevõtetest tegi kuni kuue kuu pikkuseid plaane ning ainult kahes ettevõttes tehti väga lühiajalisi plaane (vt joonis 5). Samas arvab autor, et plaane tehakse ka pikemaks ajaks kui aasta. Selliseid ettevõtteid on kindlasti olulisemalt vähem ning seetõttu tekis ka olukord, kus selliseid ettevõtteid valimisse ei sattunud.



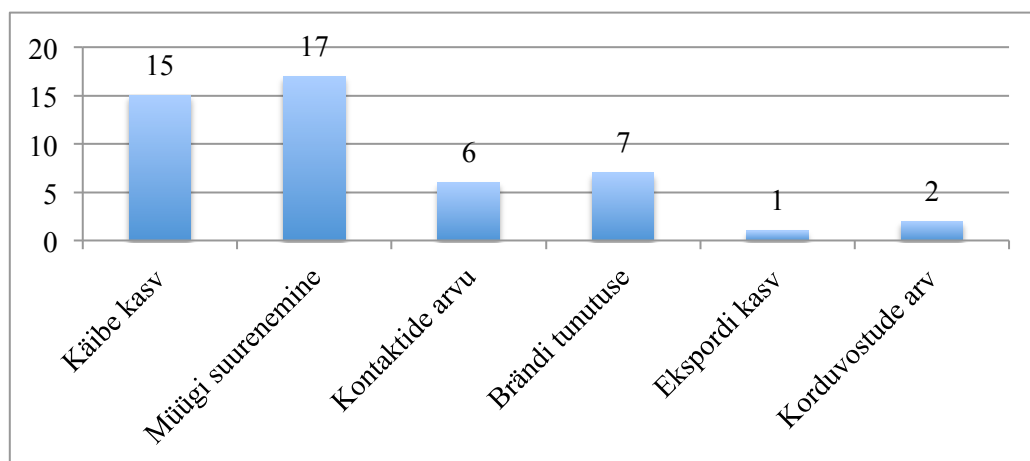
Joonis 5. Turundusplaani kestvuse periood Eesti ettevõtetes (autori koostatud)

Palju on avaldatud arvamust teemal, kuidas moodustub turundusosakonna eelarve, ning üldise arvamuse kohaselt antakse turundusosakonnale lihtsalt ette konkreetne rahasumma ning selle alusel hakataksegi koostama eelarvet. Kaheksa ettevõtet, mis moodustab vastanutest ~36%, tunnistaski et eelarve aluseks on ette antud rahasumma (vt joonis 6). Lisaks tõi üks ettevõtte välja, et neil on loodud spetsiaalsed laekumised turunduseelarvesse lähtuvalt ettevõtte erinevatest sissetulekutest. Siiski on suurema osa ettevõtete jaoks eelarve kujunemise aluseks seatud eesmärgid või hetke turusituatsioon. Selle vastuse usaldusväärsus on aga kaheldav, kuna selline tulemus võib olla tekkinud olukorrast, kus peetakse paremaks või õigemaks turunduseelarve koostamist lähtuvalt eesmärkidest ning soovitakse ennast n-õ paremana näidata. Samas toetab selle vastuse usaldusväärsus planeerimise etappide hulgas eelarvestamise väljatoomise kõrge sagedus (vt joonis 4 lk 30).



Joonis 6. Turunduseelarve moodustumise alus Eesti ettevõtetes (autori koostatud)

Nagu eelnevalt välja toodud, on planeerimise üheks väga tähtsaks etapiks ka eesmärkide seadmine. Enim toodi eesmärkidenä välja käibe kasvu ja müügi suurendamist (vt joonis 7), vastavalt 15 ja 17 korral. Ette antud vastusevariantidest olid vähemtähtsamad kontaktide arvu suurendamine ja brändi tuntuse tõstmine. Lisaks küsitluses etteantud variantidele toodi ühel korral välja ka ekspordi kasv ning kahel korral korduvostude arvu suurendamine.



Joonis 7. Ettevõtete poolt seatavad turunduse eesmärgid (autori koostatud)

Samas ei saa ka loodud kontaktide arvu ja brändi tuntuse tõstmist pidada vähemtähtsaks. Brändituntuse esinemiskordade arv on kindlasti seotud ettevõtte poolt juba saavutatud

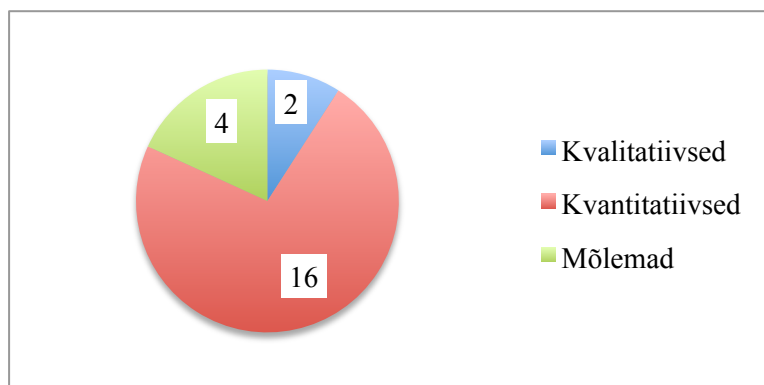
tuntusega ning tuntumatel ettevõtetel ei ole see kindlasti enam nii suur prioriteet kui vähemtuntud ettevõtetel. Huvitavaks võib pidada olukorda, kus kolm ettevõtet töid planeerimise etapis välja ekspordi turunduse planeerimise (vt joonis 4 lk 30), kuid ekspordi kasvu on eesmärgina välja toodud vaid ühel korral.

Käesolevas peatükis anti ülevaade turunduse planeerimise kohta Eesti ettevõtetes. Uuritud sai, millised on planeerimise etapid ning kuidas moodustub ettevõtetes turunduseelarve. Selgus, et kuigi enamiku ettevõtete jaoks on eelarve kujunemise aluseks seatud eesmärgid, siis paljudes ettevõtetes moodustub eelarve muudel alustel (nt etteantud rahasumma). Samuti uuriti ka plaani perioodi pikkust ning milliseid eesmärke üldiselt plaanis paika pannakse. Pooled vastanud ettevõtetest teevad plaane aastaks ning ülejäänud lühemaks perioodiks. Pikemaid kui aastaseid plaane ei teinud ükski uuringus osalenud ettevõtte. Siin peatükis tõstatas järgmine probleem – autor sai aru, et uuringu küsimustele vastates võivad vastajad proovida aimata, mis võiks olla õige vastus (kuigi õigeid ega valesid vastuseid ei ole) ning seetõttu ei vastata ausalt, vaid antakse vastus, mis tundub vastaja arust soosituim.

Uuringu kolmandas punktis uuritakse, kuidas toimub turunduse mõõtmine Eesti ettevõtetes. Peamised küsimused, millele vastust otsitakse, on millal ja kuidas turunduse mõõtmine toimub. Lisaks uuritakse, millist tüüpi andmeid mõõdetakse ja millised näitajad on ettevõtete jaoks kõige olulisemad. Väike osa selles peatükis keskendub ka andmete analüüsile ning seda peamiselt kvalitatiivsete andmete teisendamise võtmes.

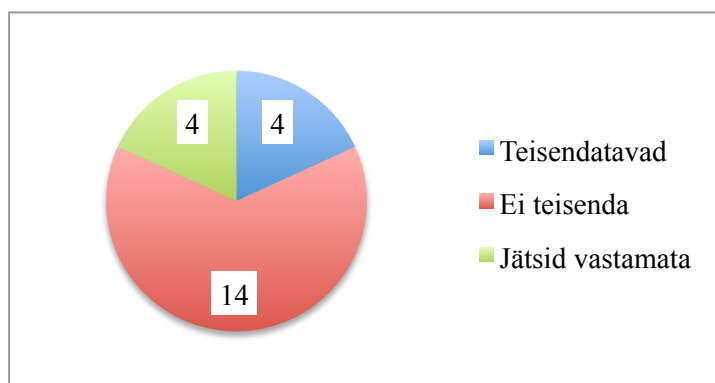
Turunduse tulemuste mõõtmine on turundusplaani väga tähtis osa ning seda peaks tegema igas plaani etapis. See tähendab, et on oluline pidevalt mõõta jooksvaid tulemusi ning vajadusel teha plaanis ka muudatusi. Tihtipeale ei pruugi aga ettevõtted nii käituda. Uuringust selguski, et koguni 14 küsitletuist mõõdavad tulemusi alles tegevuse lõpus ning vaid 8 mõõdab neid tegevuste kestel. See moodustab 64% kõigist küsitlusele vastanutest. Kindlasti on oma osa selles ka ettevõtte spetsiifikal, kus alati ei olegi võimalik või otstarbekas mõõta tulemusi jooksvalt (nt väga lühikeste plaanide korral).

Uuringus paluti osalenutel vastata, millist tüüpi andmeid nende ettevõtted koguvad (vt joonis 8). Kuigi enamik ettevõtteid kogub peamiselt ainult kvantitatiivseid andmeid, siis mõned koguvad ka kvalitatiivseid andmeid.



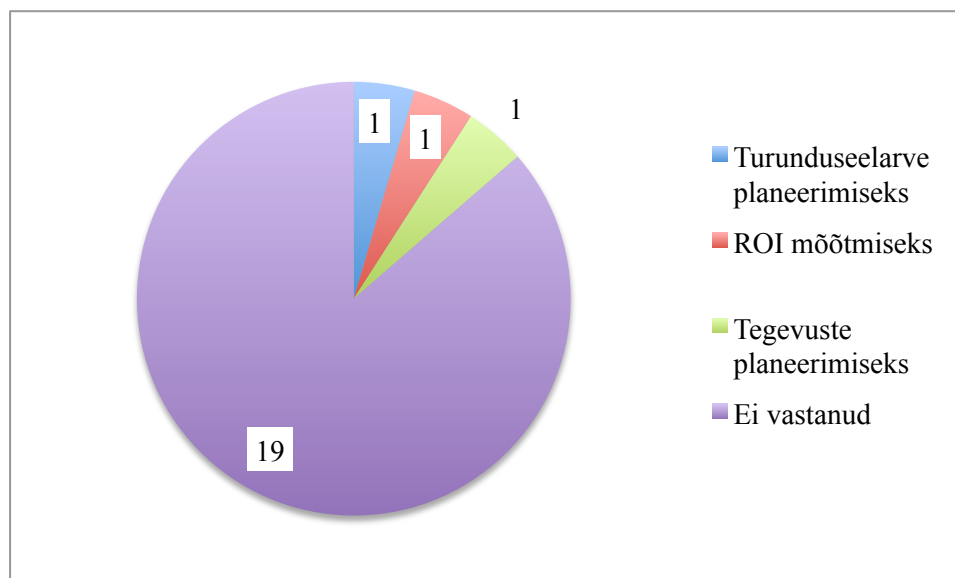
Joonis 8. Kogutavate andmete tüüp (autori koostatud)

Selleks, et kvalitatiivsed andmed oleks paremini võrreldavad, tuleb neid teisendada mingitel alustel. Seetõttu uuriti, kas kogutud kvalitatiivseid andmeid ka kuidagi teisendatakse (vt joonis 9). Enamik vastanuist ei teisenda kvalitatiivseid tulemusi, seda teevad vaid neli. Lähtuvalt eelneva joonise kontekstist, kus kokku kuus vastanut mõõdab kvalitatiivseid tulemusi, võib siinkohal teha järelduse, et ~67% neist, kes mõõdavad kvalitatiivseid andmeid, ka teisendavad neid andmeid. Neli ettevõtet jättis sellele küsimusele vastamata, mida võib ka võtta kui “ei” vastust.



Joonis 9. Kvalitatiivsete andmete teisendamine Eesti ettevõtetes (autori koostatud)

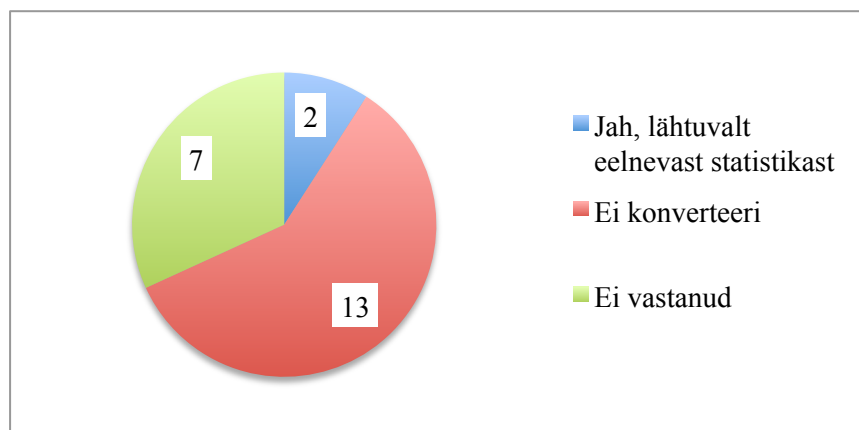
Edasi uuriti, millise eesmärgiga kvalitatiivseid andmeid teisendati (vt joonis 10). Kuna teisendamist tunnustas neli ettevõtet, siis sellele küsimusele vastamise protsent oli 75%. Teisendamise eesmärkidena toodi välja turunduseelarve planeerimist, investeringutasuvuse (ROI) mõõtmist ning tegevuse planeerimist. Vastamata jättis kokku 19 ettevõtet, millest 18 ei teisendanud tulemusi.



Joonis 10. Kvalitatiivsete andmete teisendamise eesmärk (autori koostatud)

Paljusid andmeid on võimalik ka erinevaid meetodeid kasutades ümber konverteerida rahaks. Üheks selliseks näiteks on loodud kontaktide arv. Kui on teada keskmine näitaja, mitut kontakti on üheks ostuks vaja ning kui suur on keskmiselt selle ostu väärtus, siis on väga lihtne arvestada, kui suur on ühe kontakti rahaline väärtus. Uuringust selgub aga, et ainult kaks ettevõtet konverteerib tulemusi ümber rahaks (vt joonis 11 lk). Ülejäänutest 13 ei konverteeri ning 7 jätsid küsimusele vastamata. Kindlasti on mittekonverteerimise suurimaks põhjuseks selle keerulisus – eelpool toodud näide on vaid üks väga lihtne variant ning enamikku andmeid on väga keeruline konverteerida.

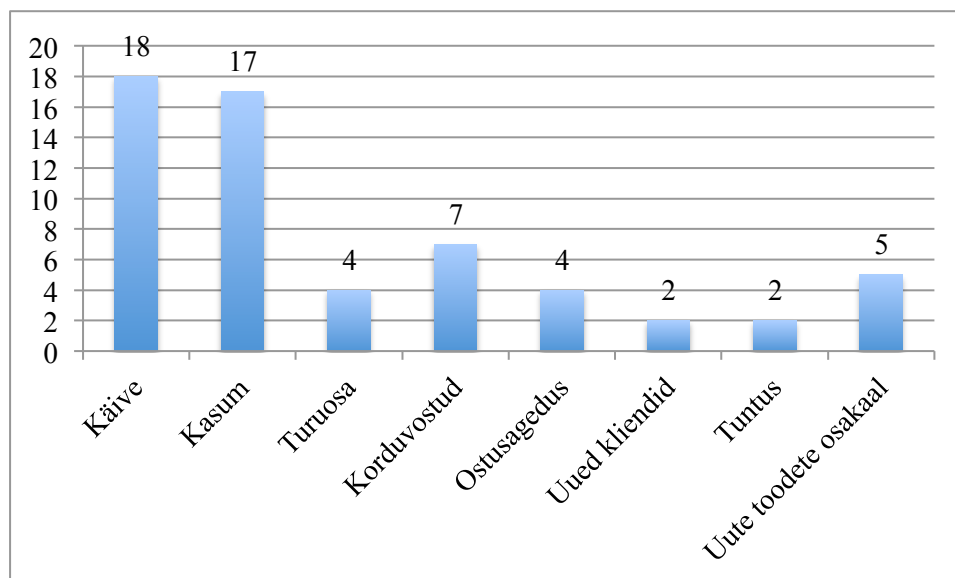
Kuigi Seth, Sisodia (2002: 3) väidab, et ka vähemtäpsed mõõtmised võivad osutada kasulikuks, on töö autor seisukohal, et oluline on mõõta tegevusi süvitsi ning selgitada välja, millest tulemused tekkivad. Ka uuringus osalenutest peaaegu kõik on seisukohal, et oluline on mõõta võimalikult täpselt. Tervelt 86% vastanuist peab oluliseks välja selgitada, milliseid kanaleid mööda tulemused tulid ega piirdu ainult üldiste andmete kogumisega. Seega vaid kolmes ettevõttes piisab üldistest andmetest. Sarnaselt planeerimise etapis väljatoodule võib ka siinkohal olla tekkinud olukord, kus vastaja arvab, et üks vastustest on õigem kui teine ning püüab end paremana näidata. Seetõttu ei pruugi selle küsimuse vastus peegeldada täielikku tõde.



Joonis 11. Tulemuste rahaks konverteerimine (autori koostatud)

Joonisel 12 on välja toodud, milliseid näitajaid peamiselt mõõdetakse. Enim mõõdetud näitajateks on käive ja kasum, mis viitab sellele, et ettevõtetele on olulisim mõõta rahalisi näitajaid. Lisaks viimati mainitule on tähtsal kohal ka tarbijakäitumise ja innovatiivsuse näitajad. Kõige vähem mainiti brändi tuntust, mis ühelt poolt on kindlasti seotud ettevõtete olemasoleva tuntusega ning teisalt on seda ka üpris keeruline mõõta. Siin välja toodud näitajad on ka seoses eelpool välja toodud eesmärkidega (vt joonis 7 lk 32). Eesmärkidenäitajad olid väga tähtsal kohal käibe kasv ja müügi suurenemine ning samamoodi on mõõdetavates tulemustest kõige rohkem vastatud käibe ja kasumi mõõtmist. Samas olid eesmärkide seadmisel olulised ka kontaktide arvu kasvatamine ja brändi tuntuse tõstmine, kuid mõõdetavates näitajates olid vastavad elemendid väga vähesel tähtsusega.

Uuringust saadud vastuste põhjal võiks järeldada, et teoreetilises osas välja toodud mõõtmise meetodeid väga ei kasutata. Mainiti ainult kliendiväärtust ja võrdlusuuringut, seda vastavalt kolmel ja neljal korral. Samas võib see olla tingitud asjaolust, et uuringule vastanud ei tegele ise tulemuste mõõtmisega ja selle jaoks on eraldi inimesed. Seega ei olegi uuringule vastajad spetsiaalsete meetoditega nii kursis. Seda punkti toetab asjaolu, et enamus osalejatest jättis vastamata küsimusele, milliseid meetodeid nad turunduse tulemuste mõõtmiseks kasutavad. Kokku vastati sellele küsimusele vaid 6 korda, mis moodustab ~27% uuringus osalenutest.



Joonis 12. Mõõdetavad näitajad (autori koostatud)

Võrdlusuuringu väljatoomine nelja ettevõtte poolt on kindlasti vähemalt osaliselt seotud ka internetiturundusega, kus on väga lihtne koguda erinevaid statistilisi näitajaid (nt veebilehe külastatavus) ning võrrelda neid eelnevate perioodide tulemustega. Samuti saab ka teatavaid andmeid võrrelda teiste ettevõtetega.

Selles peatükis anti ülevaade turunduse mõõtmise kohta Eesti ettevõtetes. Lisaks mõõtmise meetoditele ja aegadele uuriti ka, millist tüüpi andmeid mõõdetakse ning millised on olulisimad näitajad. Kuigi töö autor on seisukohal, et turunduse tulemusi tuleks mõõta jooksvalt, teeb seda küsitletud ettevõtetest ainult kaheksa. Peamiselt mõõdavad ettevõtted kvantitatiivseid andmeid. Mõõtmise täpsuse seisukohti uurides selgus, et enamuste jaoks on oluline mõõta tulemusi võimalikult täpselt. Samas arvab autor, et siin võib olla taaskord tekkinud olukord, kus vastajad eeldavad, et üks vastus on õigem kui teine, ning seetõttu ei avaldata tegelikke andmeid, vaid vastatakse lähtuvalt sellest, milline vastus tundub õigem. Huvitava punktina võib uuesti välja tuua asjaolu, et seatavad eesmärgid ja mõõdetavad näitajad ei kattu täies ulatuses. Kuigi on sarnasusi, esineb ka suuri erinevusi. Mõõtmise meetodeid uurides selgus, et teoreetilises osas välja toodud meetodeid väga ei kasutata ning see püstitab võimaluse edasiseks uuringuks, kus tuleks täpsemalt välja selgitada, millised on ettevõtete poolt kasutatavad meetodid.

Lähtuvalt küsitluse tulemustest valiti 2 ettevõtet, millega viidi läbi intervjuu, et uurida põhjalikumalt nende ettevõtete turunduse planeerimist ja mõõtmist. Intervjueeritavaks ettevõtteks valiti Valio Eesti AS kuna ettevõtte tuli teistest esile põhjaliku planeerimis- ja mõõtmistegevustega. Lisaks on tegemist suure, erasektoris kuuluva tootmisettevõttega, millel on suur turunduseelarve. Riigimetsa Majandamise Keskusega otsustati teha intervjuu, et tuua välja võrrelda riigiettevõtet eraettevõttega tuues välja esimese eripärasid. Lisaks on tegemist Eestis ainulaadse ettevõtlusvormiga – riigitulundusasutus – mis ühelt poolt peab teenima riigile kasumit müües metsa kuid samas tegelema ka mittetulunduslike hüvede loomisega. Sellest tulenevalt pole RMK turundusosakonna eesmärgiks otseselt ettevõtte kasumi suurendamine vaid rahva harimine ja kaasamine metsa ja looduse hoidmisse.

2.2. Turunduse planeerimine ja mõõtmine Valio Eesti AS näitel

Käesolevas peatükis uuritakse, kuidas toimub turunduse planeerimine ja mõõtmine Valio Eesti ASis. Selleks koostati teooria alusel küsitlus (vt lisa 2) ning viidi läbi intervjuu (vt lisa 3) Valio Eesti AS turundusjuhi Krista Kalbiniga. Küsitlus koosnes kolmest peamisest osast: selgitavad küsimused ettevõtte ja turunduseelarve kohta, kuus küsimust turunduse planeerimise teemal ning 11 küsimust tulemuste mõõtmise kohta.

Valio Eesti on 1992. aastal asutatud suurimaid kohalikke piimatööstusettevõtteid, mis toodab ja turustab peamiselt Lõuna-Eesti farmide piimast valmistatud värskaid piimatooteid ja juustusid. Valio Eesti täiendab oma tootevalikut igal aastal, tootes kokku üle 150 erineva piima- ja juustutoote. Valio Eesti piimatooteid leiab Eestist, Lätist, Leedust, Venemaalt, Soomest, Rootsist ja Itaaliast. Eesti turul on Valio esindatud olulisimates piimatoodete kategooriates: piimad, koored, jogurtid, hapupiimad, desserdid, juustud ja määrded. Eestist väljaspool tegutsetakse peamiselt juustu- aga ka funktsionaalsete ja tervist tugevdavate värskete piimatoodete segmentides. Ettevõtte äritegevuse aluseks on kvaliteetsed, tervislikud ja maitavad piimatooted ning rahulolevad tarbijad, koostööpartnerid ja töötajad. Sellest on kantud ka tunnuslause: „Et tunneksid end hästi!“ (Valio Eesti ... 2012)

Valio Eesti AS'i turundusosakond koosneb kuuest inimesest: turundusjuht, 3 tootejuhti ning 2 tootearendusega tegelevat inimest. Sellest arvestusest on välja jäetud müügiosakond. Kokku töötab Valio Eesti AS'is 340 inimest (Valio Eesti ... 2012). Valio turunduseelarve suurus oli 2011 aastal 944 000 eurot (Valio Majandusaasta ... 2012: 18). Intervjuust selgus, et turunduseelarve on ettevõttes ette antud ning pigem konstantne, mis vastandub teoorias esitatud käsitlusele, mille järgi peaks turunduseelarve lähtuma pigem ettevõtte eesmärkidest. Samas on võimalik piisava põhjenduse korral eelarvet suurendada.

Intervjuu teine küsimusteplokk uuris turunduse planeerimist Valio Eesti Asis, eesmärgiga saavutada üldine arusaam planeerimise etappidest, seatavatest eesmärkidest ning kasutatavatest meediakanalitest. Siin tuuakse välja ka suur põhimõtteline erinevus teoreetilise käsitluse ning antud ettevõtte spetsiifika ja Eesti turu vahel.

Turunduse planeerimine algab Valios analüüsist, kus tooterühma juhid panevad kokku ülevaate, mis sisaldab turu analüüsi, uurivad, mida teevad nende tooterühmad ning konkurendid selles tooterühmas, millised on hinnad, mida teeb maailmaturg, mida otsivad tarbijad. Sellele võetakse kõrvale ettevõtte numbrilised eesmärgid ning asutakse analüüsima, kuidas oleks võimalik need eesmärgid täita. Seega sarnaneb Valio planeerimise mudel kõige enam McDonaldi (1991: 2) välja pakutuga. Suureks põhimõtteliseks erinevuseks on aga sihtrühma määratlemata jätmise, kuna nende toode on suunatud kogu rahvastikule ning nende hinnangul on Eesti liiga väike turg, et põhjendada turu segmenteerimist veel väiksemateks üksusteks. Turundusplaani pikkuseks on Valiol üks eelarveaasta. Lisaks on neil pikemaajalisem eesmärk, mille suunas liigutakse, kuid meetodid sinna jõudmiseks varieeruvad.

Kampaaniate planeerimisel on nende lähenemine sarnane. Esmalt alustatakse eesmärkidest – olgu selleks siis müügi tõus või brändi tuntuse kasvatamine. Tihti määratleb eesmärgi ka konkreetne vajadus, näiteks kui ollakse tulemas turule uue tootega. Seejärel hinnatakse, kuidas eesmärgid võimalikult efektiivselt täita, ning koostatakse tegevuskava lähtuvalt eesmärkidest, tähtaegadest ja eelarvest.

Peamiste seatavate eesmärkidena toodi välja kasum, käive, turuosa ja brändituntus. Kõikide kampaaniate korral arvestatakse tugevalt ka ettevõtte strateegilise plaani ja

pikaajaliste eesmärkidega. Seega ongi kõige tähtsamal kohal firma pikaajaline kasumi kasv. Kuigi tehakse ka kampaaniaid, mis näiliselt on suunatud lühiajalisele kasule, siis alati arvestatakse pikemate perspektiividega ning vahel ka loobutakse lühiajalisest kasust. Seda lähenemist toetab tugevalt ka teooria.

Kampaaniaid korraldatakse peamiselt massimeedia kanalites, kus kõige suurem rõhk on televisioonil – seda kõige soodsama kontakthinna poolest. Iga kampaaniat toetatakse kõrvalt ka paari muu kanaliga, olgu selleks siis trükimaterjalid (ajalehed, ajakirjad) või poodide siseradio. Toetavate kanalitena toodi välja ka välireklaami, Facebooki ja POS (*Point of Sale* – müügipunkti) lahendusi poodides riulitel.

Intervjuu kolmas, viimane küsimuste plokk uuris, milliseid andmeid turundustegevuste lõpus kogutakse ning kuidas neid analüüsitakse. Peamiseks ülesandeks oli saada arusaam, millised on kõige tähtsamad mõõdikud ning mille alusel hinnatakse turundustegevuste edukust.

Intervjuust selgus, et turundustegevuste hindamisel on kõige tähtsamal kohal finants- ja muud numbrilised andmed nagu distributsioon ja turuosa. Samas siiski on väga tähtsal kohal ka brändiga seonduv ning kvalitatiivsed andmed. Nendest toodi tähtsamatena välja kampaania mõju brändi imagole ja –teadlikkusele, spontaansele tuntuks (*top-of-mind*) ja reklaamimäletatavusele. Siiski tuleb märkida, et täpsed numbrilised andmed jäävad turundusosakonna valdusse ning ettevõtte juhtkonnale esitatakse üldistav analüüs.

Lisaks eelmainitud brändinäitajatele on väga olulised ka rahalised näitajad nagu käive ja kasum ning turukonkurentsi näitajad nagu turuosa. Samuti on olulised mõningad keskmise kliendi näitajad nagu brändi tunnus, rahulolu ja ostukavatsus, aga need on ka ainsad, kuna Valio ei müü otse lõpptarbijale, vaid nende kliendiks on jaemüüjad. Osalt on see ilmselt tingitud ka andmete kogumise keerukusest, kuna ettevõttel puudub ligipääs tarbija ostukorvi infole – ainsaks võimaluseks on spetsiaalsed uuringud, mida uuringufirmade abiga viiakse läbi kord kvartalis.

Nendes uuringutes uuritakse peamiselt brändi andmeid nagu mäletatavus ja brändi tunnus, aga ka konkreetsete tooterühmadega seonduvat. Olulised punktid on toote

tuntus, kas seda toodet on proovitud, kes on lojaalsed kasutajad. Lisaks huvitatakse ka brändile omistatavatest omadustest ning kõike võrreldakse konkurentidega, et saada parem alus edasiste tegevuste suunamiseks. Samuti annab see võimaluse näha aegreal ettevõtte toodete kasutajate arvu muutust ning hinnata potentsiaalsete klientide arvu.

Kui uuriti spetsiifiliselt kampaaniate kohta, siis selgus, et igale kampaaniale järgneb järeluuring, kus mõõdetakse, kui palju sihtrühmast reklaame nägi, kui palju sellest mäletatakse ning kas ja kuidas mõjutas see ostuotsust. Tulevikus lisatakse nendele uuringutele juurde ka uusi tööriistu, mis hindavad, kas ja kuidas inimene reklaamist aru sai, sest sõnumi kohalejõudmine on kampaania kõige tähtsam punkt.

Turunduse mõõtmisel on oluline jälgida ka kampaaniate väliseid andmeid. Seega on pidevas jälgimises turundusosakonna eelarve ja kulud ehk kui täpselt need paigas on. Lisaks on olulised tooterühmade turu konkurentsi näitajad: mida tooterühmad erinevatel turgudel teevad, kuidas nende osakaalud muutuvad ning miks sellised arengud toimuvad. Eriti kriitiline on tähelepanu uute toodete arengul võrreldes püstitatud eesmärkidega. Sellega seoses on tähtis hinnata ka innovatiivsust – kui palju uued tooted moodustavad osakaaluliselt kogu portfelist?

Enne uute toodetega turule sisenemist teeb Valio ka tooteuuringuid, kus selgitatakse välja tarbija arvamus konkreetsest tootest. Valio peabki enda üheks eripäraks seda, et ükski toode ei tule turule enne, kui ta ei ole saavutanud tarbijatestides parimaid tulemusi. Selleks kasutab Valio välispartnerit, kes uuringu teeb ning kelle sihtrühm oleks täielikult sõltumatu ega omaks emotsionaalset seotust ettevõttega. Uuringu tulemusena peab toode olema maitset parim, ilma milleta toode turule ei tule.

Kuigi teorias on investeringutasuvuse (ROI – *Return on Investment*) hindamisele lahknevad arvamused – mõningad kirjutised soovivad seda kasutada, teised väidavad, et see annab ekslikke andmeid –, siis Valio peab investeringutasuvuse mõõtmist ülimalt tähtsaks. Valio mõõdab küll turunduse kontekstis turundusinvesteringu tasuvust (ROMI – *Return on Marketing Investment*), kuid sisuliselt on see sama mis investeringutasuvus. Ilma selle arvestamiseta ükski kampaania käiku ei lähe, kuna ettevõttele peab olema selge, kui kiiresti investering end tasub ning millised

müügiesmärgid selleks täita tuleb. Turunduskampania on end ära tasunud kui brändi, kasumi ja müügi eesmärgid on täidetud.

Peppers, Rogers (2011: 15) soovivad küll investeringutasuvuse asemel kasutada klienditasuvuse (ROC – *Return on Customer*) hindamist, kuid Valio kontekstis ei ole see rakendatav, kuna turundus on suunatud lõpptarbijale, aga firma kliendiks on jaemüüja. Samas ikkagi mõõdetakse ka nende tasuvust. Ettevõtte on selge, milline pood on neile suurimaks kliendiks, kes toob enim käivet ja kasumit ning millised on osakaalud eri poodide vahel.

Üheks kampania kanaliks on ka poed ise. Seal on näiteks võimalik kasutada POS lahendusi riiulitel, siseraadiot või teha hinnakampaniat. Poekampania on tavaliselt kas ketipõhine (siseraadio) või kõikides korruga. Samas kuigi teooria soovib sellises olukorras kasutada edukuse hindamiseks baasi ehk mõnda poodi, kus ei tehta kampaniat, siis Valio seda moodust ei rakenda. Osalt seetõttu, et ka ketipõhiseid kampaniaid tehakse pigem harva ning enamasti on kampania üle-Eestiline ja enamikus poodides korruga. Poekampaniaid hinnatakse ka põhiliselt käibe alusel: mida edukam on kampania, seda kiiremini kaovad tooted riiulilt.

Uurides, kuidas ettevõtte suudab mõjutada jaemüüjaid toodete valiku ja paigutuse osas, siis selgus, et ettevõtte võimalused selleks on väga väikesed. Poed siiski vaatavad oma seisukohast, mida nad tahaksid müüa lähtuvalt enda eelistustest. Kui tootja tuleb turule aga uue, innovaatliku tootega, mis on täpselt tarbija soovidele vastav, siis reeglina ei teki olukorda, kus poed pole valmis seda riiulile võtma. Samuti ei saa firma mõjutada toodete paiknemist, kuna poodidel on olemas oma planogrammid, millega nad juhivad tootekategooriaid ning seega on tootepaigutus riiulitel väga täpselt määratud. Seda on küll võimalik piisava põhjendusega mõjutada, kuid üldiselt juhtub seda harva.

Kuigi suure osa mõõtmisest ja analüüsimisest teevad Valiole ära vastavad ettevõtted, siis osad andmed kogub või analüüsib firma ka ise. Näiteks analüüsivad nad väga põhjalikult turuosa ja brändi andmeid. Valiole mõõdab neid Nielssen, kes võtab küll graafikud ja tulemused kokku ning teeb Valiole lühikokkuvõtte, aga ikkagi analüüsib iga tooterühma juht oma toote konkreetselt läbi, et teada saada, mis seal täpselt toimunud on. Põhibrändide osas jälgib turundusjuht ise ettevõtte arenemise suundi.

Sarnaselt eelnevas uuringus loodud Eesti keskmisele perioodile, kus poolte ettevõtete turundusplaani pikkus on üks aasta, on ka Valio turundusplaani pikkuseks aasta. Siiski on ettevõttel olemas ka pikaajaline eesmärk, mille suunas liigutakse, aga tegevusi planeeritakse ikkagi ühe aasta kaupa. Turunduse planeerimise etapp on Valiol enamikust ettevõtetest palju põhjalikum, kuna arvesse võetakse enamikke joonisel 4 (lk 31) välja toodud tegevusi. Ka seatavate eesmärkide osas sarnaneb Valio varasemale uuringule, kus kõige tähtsamaks on majanduslikud- ja brändiga seotud eesmärgid.

Erinevalt enamikust Eesti ettevõtetest, kes mõõdavad turundustegevuste tulemusi alles pärast tegevuste lõppu (64% vastanuist), mõõdab Valio oma tulemusi jooksvalt, et vajadusel sisse viia muudatusi. Sarnaselt varasema uuringuga on ka Valio jaoks väga oluline mõõta andmeid täpselt ning aru saada, kust tulemused tulid. Kuigi juhtkonnale esitatakse ainult analüüs, siis täpne mõõtmine annab aluse edukateks kampaaniateks. Mõõdetavate näitajate osas on sarnasus varasema uuringuga suhteline, kuna paljud näitajad küll kattuvad, kuid ei uurita üksikklendiga seonduvat. Samas on see tingitud ka ettevõtte eripärast, kuna ettevõtte otseseks kliendiks ei ole lõpptarbija, vaid jaemüüja. Samas on suure erinevusena brändiga seotud näitajate (nt brändi tuntus) mõõtmine Valiole väga oluline.

Seega võib öelda, et Valio sarnaneb suures osas varasemas uuringus selgitatud Eesti keskmisele ettevõttele, kuid esinevad ka mõningased erinevused, mis osalt on tingitud ettevõtte spetsiifikast ning osad suurema põhjalikkusega turundustegevuste mõõtmisest. Suurem osa Valio tegevustest on kooskõlas teoorias esitatuga ning ka teooria poolelt on kõrvalekalded tingitud ettevõtte ja turu spetsiifikast. Üheks suurimaks erinevuseks võib nimetada sihtrühmade määratlemata jätmise mis tuleneb Valio puhul asjaolust, et nende tooted on suunatud enamusele inimestele. Tugevaimaks sarnasuseks teooriaga võib nimetada asjaolu, et kõikides turundustegevustes jälgitakse pikemaajalisi eemärke – samas on neil mingil määral ka tegevusi, mis on suunatud lühiajalise kasu saavutamisele.

2.3. Turunduse planeerimine ja mõõtmine Riigimetsa Majandamise Keskuse näitel

Bakalaureusetöö käesolevas peatükis uuritakse turunduse planeerimist ja mõõtmist Riigimetsa Majandamise Keskuses (RMK). Selleks koostati teooria alusel küsitlus (vt lisa 2) ning viidi läbi intervjuu (vt lisa 4) RMK turundusjuhi Kati Veskimäega. Küsitlus koosnes kolmest peamisest osast: selgitavad küsimused ettevõtte kohta, kuus küsimust turunduse planeerimise teemal ning 11 küsimust tulemuste mõõtmise kohta.

Eesti on üks maailma metsarikkamaid riike – metsaga on kaetud ligi pool riigi maismaast ehk 2,2 miljonit hektarit. Omakorda umbes 40% Eesti metsadest kuulub riigile. Neid metsi hoiab, kasvatab ja majandab Riigimetsa Majandamise Keskus (RMK). RMK tegevusvaldkonnad on:

- metsahaldus
- metsamajandus
- puiduturustus
- loodushoid ja puhkemajandus
- taimla- ja seemnemajandus.

RMK metsanduslike ülesannete hulka kuulub riigimetsa kaitsmine ja valvamine, uue metsa istutamine ja kasvatamine, metsatööde korraldamine ning puidu müük. RMK hoiab korras metsateid ja kuivendussüsteeme ning jälgib tuleohtu riigimetsas. Loodushoiuga tegelevad inimesed RMKs teevad omalt poolt kõik, et riigimets ning RMK hoole all olevad rahvuspargid ning muud kaitsealad pakuks võimalikult mitmekesiseid puhkevõimalusi ning sealjuures ei saaks kahjustada sealne elustik. RMK rajab matkaradu, hooldab ööbimiskohti, tähistab kauneid puhkepaiku ja valmistab ette laagri- ning lõkkeplatse. Puhkevõimaluste loomise kõrval jagab RMK ka loodusharidust. RMK taimla- ja seemnemajanduse valdkond kasvatab puuistikuid ning hoolitseb selle eest, et Eestil oleks olemas piisav metsaseemnete varu. (RMK on ... 2012)

Vormilt on RMK riigitulundusasutus, ainus sellise vormiga asutus Eestis. Riigitulundusasutus tähendab, et ühelt poolt on RMK ülesanne riigile metsast tulu teenida, raiudes ja müües metsamaterjali. Teiselt poolt on aga RMK-l ka ülesanded, mis

ei too otsest majanduslikku tulu, aga on kasulikud meile kõigile: ainulaadse metsalooduse säilitamine, loodussõbralikud metsatööd, tasuta puhkevõimaluste loomine, loodushariduse jagamine jne. (RMK Ajalugu 2012)

Tänu oma erilisele juriidilisele vormile on ka RMK turundus eriline, kuna turundusosakonna ülesandeks ei ole teenida asutusele tulu. Kolmeliikmelise turundusosakonna tööks on rekreatiivne majandus (mittetulunduslik osa) ning metsade istutamine ja kuuskede müügi kampaania, mille peamine eesmärk ei ole teenida tulu, vaid tuua inimesi metsa. Turundus tegeleb teavitamisega ning äritegevus käib otsesuhtluse kaudu. RMK tooteks turundusosakonna seisukohalt on loodus ja mets ning ostuotsuseks võib nimetada inimeste minekut metsa. Asutusel on üle Eesti 700 objekti, mida inimesed saavad kasutada rekreatiivsetel eesmärkidel. RMK turunduse sihtgrupiks on loodushuvilised inimesed, kes tihtipeale on lastega linnapered. Kuigi 2011. aastal oli põhirõhk suunatud noortele, siis üldise sihtgrupina nähakse inimesi vanuses 18-64.

RMK turunduse planeerimine aluseks on kaheaastane strateegia, mille järgi tehakse järgnevas aastaks taktikaline plaan. Taktikalise plaani elluviimiseks luuakse agentuuri abiga kampaaniad ning viiakse need ellu ja vajadusel tehakse kampaania käigus korrekture. Taktikaline plaan jaguneb kolmeks perioodiliseks kampaaniaks: suvi, sügis ja talv. Iga kampaania lõppeb mõõtmisega järeluuringu näol. Selline planeerimise mudel sarnaneb enim Armstong *et al.* (2005: 50) poolt välja pakutule. Sarnaselt Valiole on ka RMK turunduseelarve koostamise alus vastuolus teooriaga ehk eelarve on enamvähem konstantne ja ette antud, varieerumine toimub ainult eelarve suunamise osas.

RMK eripära tõttu on ka seatavad eesmärgid osaliselt vastuolus teooriaga, kuna ei seata eesmärke asutuse kasumi kasvule. Sarnasuseks on ainult brändiga seotud väärtuste kasvatamine nagu brändituntus. RMK nimetab oma turunduse eesmärkideks:

- Teadvustada rahvusvahelist metsaaastat
- Tutvustada RMK tegevusi
- Kaasata noori
- Murda metsaga seotud väärarusaamu

- Pakkuda inimestele isiklikku kogemust, kuna inimesed, kellel on metsaga isiklik suhe, on ka looduse suhtes hoolivamad.

Kuna RMKl on riigiasutusena kohustus teavitada üldsust oma tegevustest, siis suur osa turundusest ongi suunatud just sellele. Näiteks osaleti terve aasta vältel Terevisiooni saates. Lähtudes sihtrühmast, kelleks on peamiselt linlased, on RMK rakendanud meetodit olla oma turundusega nähtav võimalikult paljudes kohtades, kus sihtrühma inimesed tegutsevad. Seetõttu rakendatakse turunduses väga laia amplituud erinevatest kanalitest. Laias laastus võib need jagada siiski nelja rühma: internet, vana meedia, välireklaam ja üritusturundus. RMK ise eristab ka venekeelsele sihtrühmale suunatud kanaleid, kuid tehnilises mõistes langevad need siiski samadesse gruppidesse. Interneti puhul on kasutusel ettevõtte veeb, reklaam teistes veebides (bännerreklaam) ning sotsiaalmeedia. Sotsiaalmeediast kasutatakse Facebooki, Twitterit ja Youtube'i kust aktiivne turundus toimub ainult esimeses ning kaht ülejäänut kasutatakse pigem informatsiooni edastamiseks. Vanas meedias on kasutusel nii televisioon, raadio kui ka printmeedia (ajalehed ja ajakirjad). Televisiooni kasutatakse suhtekorralduslikul tasandil informeerimiseks ning aktiivset reklaami ei tehta – reklaam on suunatud raadiosse ja printmeediasse. Välireklaami puhul kasutatakse reklaamtahvleid, kaubanduskeskuste väljapanekuid ja ka autoreklaami. Üritusturundust tehakse koostööprojektidena välispartneritega.

Kuigi asutuse juhtkonda huvitavad peamiselt üle aasta tehtav maineuuring, TNS Emori tuntuse ja maine uuring ning tööandja maine uuring, siis turundusosakond mõõdab siiski ka kõigi teiste tegevuste tulemusi. Igale kampaaniale järgneb järeluuring, kus selgitatakse välja kampaania märkamised ning keskmine mäletamine erinevates kanalites sihtrühmade lõikes. Samuti on oluline, kui paljud oskavad nimetada RMK peamist tegevusvaldkonda ning üritustel ja näitustel on väga tähtis küllastajate arv. Lisaks kõigele eelmainitule jälgib RMK ka külaskordi riigimetsade eri piirkondades ning suunab rahva liikumisi, et säästa loodust – kui kõik inimesed käiksid samas kohas, siis saaks loodus sellest kannatada.

Kuigi teooria soovib koguda andmeid võimalikult täpselt ning ka üksikisiku tasandil, siis RMK ei mõõda üksikisiku tasandil midagi, sest kõik RMK tegevused on suunatud

rahvahulkdele. Samas on alates 2013. aastast plaanis adresseerima turundust ka üksikisiku tasandil, kuna 2011. aasta sügisel välja tulnud nutitelefonide rakendus pakub selleks sobivaid tehnilisi võimalusi. Asutuse tegevuse eripärast tingituna ei mõõdata turundustegevuste investeringutasuvust, kuna turundus ei ole suunatud sissetulekute tekitamisele ning kogu kasum tuleb otsesuhtlusest klientidega. Peamiseks analüüsimeetodiks kõikide kogutavate andmete puhul on võrdlusanalüüs varasemate perioodidega.

Erinevalt varasemas uuringus välja selgitatud Eesti keskmisele, võib RMK turundusplaani pikkuseks lugeda kaks aastat. Selle alusel luuakse aastane taktikaline plaan ning perioodilised kampaaniad. RMK planeerimise etapid erinevad paljus Eesti keskmisest, kuid see on pigem tingitud asutuse eripärast, sest turundusosakonna ülesanne ei ole luua majanduslikku kasu.

Sarnaselt Eesti keskmisele on ka RMK turunduseelarve aluseks etteantud summa, mille jaotamist varieeritakse lähtuvalt eesmärkidest. Väga suureks erinevuseks Eesti keskmise ettevõttega on seatavad eesmärgid. Kuna RMK turundusosakonna ülesanne ei ole tekitada majanduslikku kasu, siis ei seata ka majanduslikke eesmärgi ning ainsaks ühiseks nimetajaks on brändi tuntuse tõstmine, mis varasemas uuringus oli oluline vaid seitsmele ettevõttele.

Tulemuste mõõtmise osas erineb RMK taaskord mitmes vallas. Algatuseks mõõdetakse tulemusi ka tegevuste kestel, mida varasemas uuringus teevad vaid 36% vastanuist. Samuti on suur erinevus mõõdetavates näitajates, kus ühine on vaid brändiga seonduv. Sarnasuseks võib vaid nimetada mõõtmise täpsust, kus nii RMKle kui ka enamusele Eesti ettevõtetele on oluline saada täpseid andmeid ning aru saada, kust tulemused tulid.

Võib öelda, et Valio sarnaneb suures osas varasemas uuringus selgitatud Eesti keskmisele ettevõttele, kuid esinevad ka mõningased erinevused, mis osalt on tingitud ettevõtte spetsiifikast ning osad suurema põhjalikkusega turundustegevuste mõõtmisest. Suurem osa Valio tegevustest on kooskõlas teoorias esitatuga ning ka teooria poolelt on kõrvalekalded tingitud ettevõtte ja turu spetsiifikast. RMK puhul on erinevused teooriast ja Eesti keskmisest ettevõttest väga suured, kuid need on tingitud asutuse spetsiifikast.

Kui välja jätta majanduslike andmete olulisus, siis on RMK tegevused tugevalt seotud teoorias soovitatuga.

Töö potentsiaalseks probleemiks võib olla küsitluse ja intervjuu küsimused, mis võivad vastajaid suunata nii, et tekib olukord kus ei vastata tõeselt vaid lähtuvalt sellest, mis tundub olevat õige vastus. Samuti tegutsevad küsitluse valimis olevad ettevõtted väga erinevates tegevusharudes, mistõttu on igast harust esindatud vähe ettevõtteid ning seetõttu ei ole võimalik analüüsida erinevate turusegmentide erinevusi. Üheks võimalikuks puuduseks on ka asjaolu, et küsitlusele ja intervjuudele vastajad ei ole alati kaasatud iga turundustegevuse mõõtmisse mistõttu võivad olla nende vastused ebatäpsed.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöös käsitles autor turunduse planeerimise ja tulemuste mõõtmise teoreetilisi aluseid ja võimalusi, lähtudes teiste autorite kirjutatud töödest. Järgnevalt viidi läbi küsitlus 22 Eesti ettevõttes, et selgitada välja, kuidas toimub turunduse planeerimine ja mõõtmine Eestis. Küsitlusele vastanuist valiti välja kaks paremini esiletulevat ettevõtet: erasektorist Valio Eesti AS ning avalikust sektorist Riigimetsa Majandamise Keskus millede turundusjuhtidega viidi läbi põhjalikum intervjuu uurimaks sügavamalt nende ettevõtete turunduse planeerimise ja mõõtmise eripärasid.

Töö teoreetilises osas uuriti turunduse planeerimise ja mõõtmise aluseid ja meetodeid. Esmalt toodi välja üldisem metoodika ja etapid, seejärel kirjeldati täpsemalt planeerimise erinevaid meetodeid. Planeerimise etapi võib üldjoontes jaotada kolmeks: planeerimine, rakendamine ja kontroll. Lisaks selgitati ka eesmärkide seadmist ning põhjendati selle vajalikkust. Kuigi paljud võivad arvata, et tähtsad on ainult rahaliselt mõõdetavad eesmärgid, siis tegelikkuses on ka palju muid olulisi eesmärke nagu näiteks brändi tuntus. Teoorias on välja toodud, et tulemuste mõõtmisel ei tohiks keskenduda ainult ühele vaid tuleb arvestada paljusid erinevaid näitajaid. Selle lihtsustamiseks on esitatud ka erinevate mõõdikute jaotus tuues välja kuus peamist kategooriat ning näited nendesse kategooriatesse kuuluvatest mõõdikutest. Sarnaselt esitati mõõtmisele keskendunud osas selle olulisus, tähtsamad näitajad mida mõõta, erinevad mõõtmise meetodid ning nende selgitused.

Välja on toodud, et levinumateks turunduse tulemuste mõõtmise meetoditeks on majanduslik lisaväärtus, tasakaalus tulemuskaart, brändi väärtus, suhteväärtus, võrdlusuuring ja kliendi väärtus. Kuigi mõõtmiseks on võimalik kasutada paljusid erinevaid meetodeid, millest kõigil on omad eelised ja puudused, ei saa kindlalt väita ühe meetodi ülemlikkust teise suhtes ning õige meetodi selgitab välja püstitatud eesmärk ning näitajad, mida soovitakse mõõta. Kuna ettevõtete eesmärk on teenida

kasumit, keskenduvad paljud ettevõtted ainult rahalistele näitajatele. Samas tuleb arvestada, et pikaajalise kasu saavutamiseks võivad olla vajalikud lühiajaliselt kahjulikud või ilma kasumita tegevused. Seega tuleks mõõta turunduses mitmeid erinevaid näitajaid.

Töö empiirilise osa esimeses peatükis toodi välja 22 Eesti ettevõttes tehtud turunduse planeerimise ja mõõtmise teemalise uuringu tulemused. Uuringust selgus, et Eesti ettevõtetes on väga väikesed turundusosakonnad, kus enamikul juhtudel töötab vähem kui viis inimest. Lisaks selgus asjaolu, et suurem osa ettevõtteid mõõdab turunduse tulemusi alles tegevuste lõpus, olgugi et teooria seisukohalt on ülimalt oluline teha seda jooksvalt. Huvitava punktina tekkis olukord, kus seatavad eesmärgid ja mõõdetavad näitajad ei kattu täies ulatuses. Kuigi nendes etappides esineb sarnasusi, on seal ka palju erinevusi. Enim toodi mõõdetavate näitajatena välja rahalisi näitajaid. Turunduse mõõtmise meetoditena toodi välja ainult võrdlusuuringut ja kliendiväärtust. Kuna mõõtmismeetodi kohta esitatud küsimusele vastas väike osa küsitletuist, võib väita, et tõenäoliselt ei tegele turunduse tulemuste mõõtmisega konkreetselt need inimesed, kes küsimustikule vastasid. Kuigi uuringu tulemusena selgus, et turunduse planeerimine ja mõõtmine ei ole Eestis veel samal tasemel kui teooria seda nõuaks, ei saa siiski väita, et turundust tehakse ilma plaane koostamata ja mõõtmisi läbi viimata.

Töö empiirika teine ja kolmas osa keskendusid kahe konkreetse ettevõtte turundustegevustele. Need kaks ettevõtet vastandusid palju Eesti keskmisele, kuna nendes tehtav turundus on oluliselt põhjalikum ning paremini analüüsitud. Siiski esines mõlema ettevõtte puhul teooriast kõrvalekaldeid, mis olid pigem tingitud ettevõtete ja turu eripärast. Ühiselt oli olulisimaks kõrvalekaldeks turunduse eelarve kujunemise alus, kus teooria nõuab, et eelarve lähtuks seatud eesmärkidest. RMK ja Valio puhul on aga eelarve üldjuhul ette antud, kuigi Valios on võimalik saada piisava põhjenduse korral lisarahastust. Sama probleem esines ka empiirilise osa esimeses peatükis, kus enamusel ettevõtetel on turunduse eelarve ette antud.

Töö edasiarendusena on võimalik läbi viia põhjalik kvalitatiivne uuring võimalikult paljude ühe tegevusvaldkonna ettevõtete seas, kuhu kaasatakse kõik ettevõtte turundusega tegelevad inimesed. Sellise uuringu eesmärgiks oleks saada täpne ülevaade

ühe konkreetse tegevusharu ettevõtete turundustegevusest ning luua usaldusväärne alus teiste tegevusharudega võrdlemiseks. Lisaks võib Valio Eesti AS'is ja RMK's läbi viia põhjalikumad intervjuud kuhu on kaasatud kõik turundustegevustega seotud isikud. Antud bakalaureusetööd saab võtta aluseks uurimaks ka teiste Eesti ettevõtete turunduse planeerimist ja mõõtmist kasutades põhjana antud töö teoreetilist põhja ning intervjuu küsimustikku. Sarnaselt saab ka nende ettevõtete tulemusi võrrelda töö empiirilise osa esimeses punktis väljaselgitatud Eesti keskmisega.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaker, D. A.**, Strategic market management. New York: Wiley, 1998, p. 330.
2. **Ambler, T.** Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow. 2nd ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2003, p. 320.
3. **Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., Rust, R. T., Srivastava, R. K.** Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. – The Journal of Marketing, 2004, Vol. 68, No. 4, pp. 76-89.
4. **Ambler, T., Kokkinani, F.** Measures of marketing success. – Journal of Marketing Management, 1997, Vol. 13, No. 7, pp. 665-678.
5. **Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J., Wong, V.** Principles of marketing. 4th European ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005, p. 954.
6. **Bontis, N., Dragonetti N. C., Jacobsen, K., Roos G.** The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. – European Management Journal, 1999, Vol. 17, No. 4, pp. 391-402.
7. **Burke, M. C.** Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing Objectives. – Journal of Marketing Research, 1984, Vol. 21, No. 4, pp. 345-359.
8. **Cook, V. J. Jr., Moulton, W., Spaeth J.** Marketing Meets Finance. [<http://ssrn.com/abstract=959862>]. 22.02.2012.

9. **Czinkota, M. R., Dickson P. R., Dunne, P., Griffin, A., Hoffman, K. D., Hutt, M. D., Lindgren, J. H., Lusch, R. F., Rokainen, I. A., Rosenbloom, B., Sheth, J. N., Shimp, T. A., Siguaw, J. A., Simpson, P. M., Speh, T. W., Urbany, J. E.** Marketing: best practices. Fort Worth [etc.]: Dryden Press, 2000, p. 657.
10. **Dibb, S.** Market Segmentation. – The Oxford Textbook of Marketing. Edited by K. Blois. New York, 2000, pp. 380-410.
11. **Heath, R., Hyder, P.** Measuring the Hidden Power of Emotive Advertising. 2005, p. 13 [http://www.konverentsid.ee/arhiiv/images/tk2005_robert_heath_lisamaterjal.doc] 22.02.2012.
12. **Kalbin, Krista.** (Valio Eesti AS turundusjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 22.11.2012
13. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Linking the Balanced Scorecard to Strategy. – California Management Review, 1996, Vol. 39, No. 1, pp. 53-79.
14. **Keh, H. T., Chu, S., Xu, J.** Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. – European Journal of Operational Research, 2006, Vol. 170, No. 1, pp. 265-276.
15. **Lamest, M., Brady, M.** Has the Recession Influenced the Way in Which Senior Managers Use Marketing and Financial Metrics? Towards a Research Agenda, 2012, 20 p. [papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2097111] 24.09.2012
16. **Lemon, K. N., Rust, R. T., Zeithaml, V. A.** What Drives Customer Equity. – Marketing Management, 2001, Vol. 10, No. 1, pp. 20-25.
17. **Ling-ye, L.** Marketing metric's usage: Its predictors and implications for customer relationship management. – Industrial Marketing Management, 2010, doi:10.1016/j.indmarman.2010.09.002.
18. **McDonald, M. H. B.** Ten Barriers to marketing planning. – Journal of Consumer Marketing, 1991, Vol. 8, No. 2, pp. 45-58.

19. **Menon, A., Varadarajan, P. R.** Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. – *The Journal of Marketing*, 1988, Vol. 52, No. 3, pp. 58-74.
20. **Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., Vorhies, D. W.** Linking marketing capabilities with profit growth. – *International Journal of Research in Marketing*, 2009, Vol. 26, No. 4, pp. 284-293.
21. **Pandey, I. M.** Balanced Scorecard: Myth and Reality – *Vikalpa*, 2005, Vol. 30, No. 1, pp 51-66.
22. **Peppers, D., Rogers, M.** Return on Customer – How Marketing Actually Creates Value. – *Marketing Review St. Gallen*, 2011, Vol. 28, No. 3, pp. 14-19.
23. **Peter, J. P., Donnelly, J. H. Jr.** *Marketing Management: knowledge and skills: text, analysis, cases, plans.* 2nd ed. Homewood (Ill.) : BPI Irwin, 1989, 928 p.
24. RMK ajalugu. Riigimetsa Majandamise Keskus.
[<http://rmk.ee/organisatsioon/ajalugu>]. 7.12.2012.
25. RMK on Eesti riigimetsa majandaja. Riigimetsa Majandamise Keskus.
[<http://rmk.ee/organisatsioon/tegevusvaldkonnad>]. 7.12.2012.
26. **Sampaio, C. H., Simões, C., Perin, M. G., Almeida, A.** Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. – *Industrial Marketing Management*, 2011, Vol. 40, No. 1, pp. 8-16.
27. **Seggie, S. H., Cavusgil, E., Phelan, S. E.** Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. – *Industrial Marketing Management*, 2007, Vol. 36, No. 6, pp. 834-841.
28. **Simon, C. J., Sullivan, M. W.** The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. – *Marketing Science*, 1993, Vol. 12, No. 1, pp. 28-52.

29. **Smith, B. G.** Representing PR in the Marketing Mix: A Study on Public Relations Variables in Marketing Mix Modeling. – Institute for Public Relations, 2008, p. 35.
30. Valio Eesti tutvustus. Valio Eesti AS. [<http://www.valio.ee/ettevottest/valio-eesti-tutvustus>]. 5.12.2012
31. Valio Majandusaasta aruanne 01.01.2011 – 31.12.2011. Valio Eesti AS, 2012, 25 lk. [https://ariregister.rik.ee/ettevotja.py?sess=3690360741178736021916329824913047081887466451176082267773274535&lang=est&id=2000051687&show=9&item_id=5:783250]. 21.11.2012
32. **Wei, Q.** Data Envelopment Analysis. – Chinese Science Bulletin, 2001, Vol. 46, No. 16, pp. 1321-1332.
33. **Veskimägi, Kati.** (Riigimetsa Majandamise Keskuse turundusjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 29.11.2012.
34. **Woods, M. B.** Essential Guide to Marketing Planning. 1st ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2007, p. 255.

LISAD

Lisa 1. Eesti ettevõtete uuringu küsimustik

Saadetud e-kiri:

Tere,

Õpin Tartu Ülikoolis majandusteaduse erialal ning kirjutan uurimustööd teemal “Turunduse tulemuste mõõtmine Eesti ettevõtetes”. Palun ka Teid oma uurimuses osalema. Ankeedi täitmine võtab aega alla 10 minuti. Kõik selle uurimuse käigus kogutud vastused jäävad salastatuks ning uurimustöös avaldatakse vaid üldistav kokkuvõte.

Ette tänades

Harri Supp

Ettevõttest:

- Teie ametikoht
- Kui suur on teie turundusosakond (ilma müügipersonalita)?
- Mis on teie ettevõtte tegevusharu?

Planeerimine:

- Palun kirjutage üldistavalt, millised on teie ettevõttes turunduse planeerimise peamised etapid.

Lisa 1 järg

- Kui pikaks perioodiks teete turundusplaane?
 - 1 kuuks
 - Kuni 3 kuuks
 - Kuni 6 kuuks
 - Kuni aastaks
 - Kuni 5 aastaks
 - Rohkem kui 5 aastaks
- Mille põhjal moodustub teie ettevõttes turunduse eelarve?
 - Lähtuvalt eesmärkidest ja nende täitmiseks hinnatavast kulust
 - Lähtuvalt hetke rahalistest võimalustest
 - Muu (palun täpsustage)

Millist tüüpi eesmärke te üldiselt seate

- Käibe kasv
- Müügi suurenemine
- Kontaktide arvu kasvatamine
- Brändi tuntuse tõstmine
- Muu (palun täpsustage)

Tulemuste mõõtmine:

- Millal jälgite turundusplaani elluviimisel tulemusi?
 - Tegevuste kestel
 - Tegevuste lõpus
- Milliseid andmeid kogute?
 - Kvalitatiivseid
 - Kvantitatiivseid
 - Mõlemaid
- Kas te teise date kvalitatiivseid tulemusi?
- Kui jah, siis millise eesmärgiga?

Lisa 1 järg

- Kui täpseid andmeid tulemuste osas soovite?
 - Piisab üldistest tulemustest
 - Oluline on teada tulemusi ja ka milliseid kanaleid mööda need tulid
- Kuidas mõõdate mitterahalisi tulemusi (nt kliendikontaktide arv)? Kas konverteerite need tulemused ümber rahaks mingi hinnangu alusel?
- Kirjutage palun iga grupi alla, milliseid näitajaid antud grupist mõõdate:
 - Rahalised näitajad (nt käive, jääktulu, kasum)
 - Turu konkurentsi näitajad (nt turuosa, reklaami osa, promotsiooni osa)
 - Tarbijakäitumise näitajad (nt kliendi lojaalsus, leitud uued kliendid)
 - Keskmise kliendi näitajad (*measure of consumer intermediate*) (nt brändi tuntus, rahulolu, ostu kavatsus)
 - Otsese kliendi näitajad (*measures of direct customer*) (nt jaotusvõrgu tasand, vahendajate kasumlikkus, teenuse kvaliteet)
 - Innovatiivsuse näitajad (nt välja antud uued tooted ning nende toodete tulu osakaal kogu käibest)
- Millist metoodikat milliste näitajate mõõtmiseks kasutate?
 - Rahalised näitajad
 - Turu konkurentsi näitajad
 - Tarbijakäitumise näitajad
 - Keskmise kliendi näitajad
 - Otsese kliendi näitajad
 - Innovatiivsuse näitajad

Lisa 1 järg

- Milliseid järgnevatest meetoditest tulemuse mõõtmiseks kasutate?
 - Majanduslik lisaväärtus (*Economic value added*)
 - Brändi väärtus (*Brand equity*)
 - Suhteväärtus (*Relational equity*)
 - Kliendiväärtus (*Customer equity*)
 - Võrdlusuuring (*Benchmarking*)
 - Tõhususanalüüs (*Data envelopment analysis*)
 - Kui kasutate mõnda muud meetodikat, siis palun kirjutage siia vabas vormis.

Lisa 2. Intervjuude küsimustik

Ettevõttest:

Mitu inimest ja kui suure koormusega tegeleb turundustegevustega?

Kui suur on ettevõtte turunduseelarve?

Kuidas jaotub eelarve erinevate turunduskanalite lõikes?

Planeerimine:

Palun vastake üldistavalt, millised on teie ettevõttes turunduse planeerimise peamised etapid.

Kui pikaks perioodiks teete turundusplaane?

Mille põhjal moodustub teie ettevõttes turunduse eelarve? (nt etteantud summa või eesmärgid)

Millistes valdkondades turunduseesmäärke seate?

Kui tugevalt on seotud ettevõtte strateegilised eesmärgid ja turundustegevuste (kampaaniate) spetsiifilised eesmärgid?

Millised seatavatest eesmärkidest on tähtsamad?

Tulemuste mõõtmine:

Kui täpseid andmeid kampaaniate tulemuste osas soovite? (kas piisab üldistest andmetest või peavad andmed olema väga täpsed)

Lisa 2 järg

Kui täpseid andmeid soovib saada juhtkond?

Milliseid näitajaid järgnevatest gruppidest mõõdate:

- Rahalised näitajad (nt käive, jääktulu, kasum)
- Turu konkurentsi näitajad (nt turuosa, reklaami osa, promotsiooni osa)
- Keskmise kliendi näitajad (*measure of consumer intermediate*) (nt brändi tuntus, rahulolu, ostu kavatsus)
- Otsese kliendi näitajad (*measures of direct customer*) (nt jaotusvõrgu tasand, vahendajate kasumlikkus, teenuse kvaliteet)
- Innovatiivsuse näitajad (nt välja antud uued tooted ning nende toodete tulu osakaal kogu käibest)

Milliseid andmeid kõige enam kogutakse? Millised on kõige tähtsamad?

Kas te kogute andmeid üksikliendi tasandil?

Milliseid andmeid kliendi kohta kogute? (Tarbijakäitumise näitajad - nt kliendi lojaalsus, leitud uued kliendid)

Milliseid meetodeid kasutate andmete analüüsiks (nt *benchmarking*)?

Milline on ettevõtte suhtumine ROI mõõtmisse? Kuidas mõõdate ROI-d?

Millised on turunduse mõõdikud igas kanalis eraldi (digitaalne, print, tele, raadio)? Kuidas neid mõõdetakse?

Kuidas kasutatakse ettevõtte veebi turundusmeetmete rakendamisel?

Kuidas mõõdetakse tegevusi sotsiaalmeedias? Millised andmed on oluline kätte saada?

Kuidas õnnestub siduda konkreetsed turundustegevused ja tulemused?

Lisa 3. Intervjuu Valio Eesti AS turundusjuhi Krista Kalbiniga

H: Alustuseks küsiks paar küsimust ettevõtte kirjelduseks. Võtsin välja Valio 2011 aasta majandusaasta aruande välja ning seal oli välja toodud turunduse eelarve aastas 944 000 €.

K: Nii

H: Kas turunduseelarve on Teil ajas muutuv või on ta suht konstantne?

K: Ta on tegelikult suht konstantne. Ma olen ise küll suht uus inimene – alles aprillist – kuid vähemalt eelmise aastaga on ta küll samas suurusjärgus.

H: Ma panen siis ~950 000 €. Väga täpselt ei ole vaja minna.

K: Olgu

H: Kui suur on teil turundusosakond, ehk mitu inimest on hõivatud turundustegevusega mingi koormusega? Müügiosakonna jätab siit välja.

K: Meil on 3 brändi- ja tootejuhti ja mina, ehk kokku on meid 4 ja siis meie osakonda kuulub ka tootearendus, kus on siis veel 2 inimest.

H: Milliseid turunduskanaleid Te peamiselt kasutate?

K: Praegune fookus on massimeedia kanalitel. Väga selgelt televisioon, kõige soodsama kontaktihinna tõttu. Seda toetame, sõltuvalt kampaaniast, erinevate kanalitega. Kas me siis võtame printi juurde, võtame siseraadiot. Viimasel ajal ongi kujunenud nii, et me hoiame kampaania kanalid ja meetmestiku suhteliselt kontsentreeritud. Ehk me ei kasuta väga palju erinevaid kanaleid.

Lisa 3 järg

H: Et ühesõnaga üks kampaania on üldjuhul suunatud ühte kanalisse?

K: Üldiselt on ikka 2-3 kanalit, aga üks on selge fookus ja teised siis toetavad. Aga tihti kasutame ka välireklaami, Facebook on oluline kampaania kanal – iga kord kaasatud, POS (*Point of Sale*) lahendused poodides riulitel, et need on põhilised.

H: Aga kas on võimlaik välja tuua, kuidas teil eelarve kanalite lõikes jaotub? Ilmselgel kõige suurem osa eelarvest läheb telesse?

K: Jah, kõige suurem osakaal on kindlasti telel ja sellele järgnevad print, siseraadio ja muud poelahendused. Ma peast ei oska täpselt öelda, kuidas osakaal täpselt jaotub.

H: Eks ta ilmselt umbes ongi nii, et mis on kõige kallim, sinna läheb ka kõige rohkem?

K: Jah, seda küll.

H: Nüüd ma küsiks natuke planeerimise kohta. Mis teil on planeerimise peamised etapid? Ehk mis on teil üldised kindlad etapid, mõtlen siin just kampaaniate kohalt?

K: Noo, ok kui me kampaaniate planeerimisest räägime, siis ikkagi alustame sellest, mis me saada tahame. Kas me tahame müügi tõusu või me tahame näiteks kaubamärgi tuntust kasvatada – need on kõik erineva suunitlusega kampaaniatüübid. Seega sõltuvalt eesmärgist - mis me saada tahame. Tavaliselt on seal ka konkreetne vajadus taga, et kas me oleme tulemas turule uue tootega või on tooterühma müügid hakanud langema ja on vaja mahtu tõsta või turuosa kasvatada. Ehk siis eesmärk on esimene, millest me alustame ja siis vastavalt sellele otsustame, milliseid tegevusi läbi viia. Sihtrühma meie isegi väga ei määratle kuna meie tooteid söövad vanurist imikuni välja. Ehk meie mõistes Eesti ongi üks suur segment ning siin veel omakorda seda väikest rahvastikku lüüa väga detailseteks segmentideks on suhteliselt keeruline.

H: Piima kohalt küll, aga näiteks mõnel natuke spetsiifilisemal tootel nagu laktoosivaba piim?

Lisa 3 järg

K: Jah, seal on küll oma segment olemas, aga me siiski arvestame, et selle segmenti, kes on konkreetselt on laktoositalumatusega tarbija, osakaal on Eestis suhteliselt väike ning nende peale me oma turundust veel ainuüksi üles ei ehita. Me ikkagi eeldame, et sööb ikka rohkem rahvast. Igatahes siis hakkame hindama, kuidas need eesmärgid kõige efektiivsemalt saaks täita. On ka ju olemas teatud eelarveline piir ning asi peab ennast ka ära tasuma kas siis lühema või pikema aja jooksul – sõltuvalt kuidas eesmärgid on püstitatud.

H: Aga kui me räägime pikemaajalisest plaanist, mitte kampaaniapõhisest?

K: No seal ikkagi hakkab asi analüüsist pihta, et tooterühma juhid reeglina analüüsivad mida turg teeb, mida teevad nende tooterühmad, mida teevad konkurendid selles, millised on hinnad, mida teeb maailmaturg, mida otsivad tarbijad. Ehk siis panevad enda jaoks ülevaate kokku. Siis võtame kõrvale ettevõtte numbrilised eesmärgid, ehk mida siis järgmine aasta tahetakse saavutada ja hakatakse analüüsima, et kuidas kõige paremini see eesmärk “koju tuua”, millisest tooterühmast või millisest kategooriast on võimalik eesmärk “koju tuua”, kas peab laienema või peab tegema olemasolevas kategoorias midagi ilma olulise laienemiseta. Et seal hakkab ikka analüüsist kõik pihta.

H: Kui pikaks ajaks te plaane teete? Põhimõtteliselt ma saan aru, et turundusplaan on eelarveaasta teil?

K: Jah, praegu on küll nii, et teeme ühe eelarveaasta põhiselt, sest elu muutub paraku nii kiirelt. Meil on olemas ka pikaajalised sihid – me teame kuhu me liigume ja mida tahame saavutada, aga kuidas me seda eesmärki saavutame, sõltuvalt aastast ja turusituatsioonist, võib täiesti varieeruda.

H: Mille põhjal teil turunduse eelarve moodustub? Kas teil on iga aasta mingi etteantud summa või ta on müüginumbrite põhjal või lähtuvalt eesmärkidest või millestki muust?

Lisa 3 järg

K: No minu praegune kogemus on, et on praegu kokkulepitud summa, aga ta on ikkagi paindlik. Kui me näeme, et meil on vaja turult rohkem ära tuua, siis on võimalik täiendavaid investeeringuid juurde taodelda, ehk on ikkagi paindlik see asi.

H: Ehk siis ühesõnaga läbirääkimiste küsimus juhtkonna ja turundusosakonna vahel?

K: Jah, pigem nii.

H: Kui tugevalt on seotud ettevõtte strateegilised eesmärgid ja konkreetse kampaania eesmärgid? Ma saan aru, et kampaaniatel on erinevaid eesmärke, aga siin on küsimus selles, et mis on võibolla peamine kampaaniate eesmärk enamasti? Kas on otseselt käibe tõstmine?

K: See sõltub, aga üldiselt ikka ettevõtte eesmärk on kasumit teenida ja kasvada, et iga tegevus, mis me teeme, arvestab seda üldist eesmärki, et ülim eesmärk on ikkagi ettevõtte strateegiline fookuse suund ja kõik need turundus ja, väiksemad kampaaniad seal hulgas, kõik peavad täitma seda üht eesmärki, et üldeesmärk on kõige olulisem.

H: Ehk seega on ka kampaaniad pigem suunatud pikaajaliste eesmärkide täitmisele?

K: No ikka ikka, me peame arvestama alati, et me mõtleme pikalt ette, et me saame üldeesmärgi täidetud, mida ettevõtte omanikud ja juhtkond on ette pannud. Niisama raha kulutada lihtsalt toreda reklaami peale meil keegi ei laseks.

H: Selge, see on kindlasti väga õige, ma lihtsalt selle tasandi peal uurin, et vahest on uuele meediakanalile – nt Facebookile – minnes tihtipeale lühiajaline eesmärk hetkeks tähtsam.

Lisa 3 järg

K: Jah, on vahel nii ka, et on vaja näiteks mingilt turult mingi konkreetne osa võtta, siis on küll situatsioon olnud, kus me oleme valmis loobuma teatud hulgast kasumimarginaalist, et täita mahueesmärki ja võtta turult kindel osa. Samas kokkuvõttes on ikkagi arvestatud pikema perspektiiviga, et kui me täna teeme lühiajalise otsuse, siis pikas perspektiivis peaks ta meile andma selle üldeesmärgi täitmise kätte. Vahel võib olla vajadus jah minna hinnaga püüdma mingit osa, või ka mingite muude tegevustega.

H: Kuna mu töö peamiseks uurimiseesmärgiks on turunduse tulemuste mõõtmine, siis jätkaksingi nüüd selle osaga. Kui täpseid andmeid te tulemuste osas soovite, kui te neid andmeid kogute? Kas nõutakse väga spetsiifilisi andmeid, et täpselt sellise sihtgrupini jõudis nii paljude inimesteni või piisab raamatupidamislikust hindamisest?

K: No mind huvitavad ikkagi numbrilised andmed. Jälgime, et me ettevõtte üldeesmärgile kaasa aitame – mis iganes ta siis antud hetkel on – et need numbrilised eesmärgid on kõige olulisemad ja me kindlasti jälgime ka seda, et millised on mõjud brändile, bränditeadlikkusele, *top-of-mind*ile, reklaamimäletatavusele, et selliseid nii öelda pehmemaid asju me jälgime ka. Aga siiski ettevõtte finantsandmed on ikkagi esimene mõõdik - distributsioon, turuosa – sellised on nagu hästi olulised.

H: Küsin siis nii, kas ettevõtte juhatus muus osas nõuab ka infot nende konkreetsete kampaaniate või spetsiifiliselt kampaania ulatuse ja selliste andmete kohta?

K: Ei ei, seda ma nõuan ainult ise. Detailnumbreid vaatan ainult mina ise, et juhtkonnas me ainult räägime, kas läks hästi või halvasti, millised olid mõju nt müügile ja kasumile ja mahtudele ...

H: Et neile läheb siis sisuliselt ainult analüüs?

K: Jah, nendele läheb ainult selline üldine kokkuvõte.

Lisa 3 järg

H: Nii nüüd, osa vastusest ma järgmisele küsimusele sain ära, et rahalised näitajad on üpris olulised, neid mõõdate väga...

K: Jah.

H: ... ja turukonkurentsi näitajad samamoodi?

K: Just.

H: Kas te mõõdate infot ka kliendi tasandil?

K: Jah, niipalju kui et brändi tuntus ja rahulolu ja ostukavatsus, neid me küll mõõdame, aga rohkem me ei mõõda sellepärast, et meie ei müü ju otse lõppkliendile. Meie kliendiks on tegelikult pood, tema müüb omakorda edasi. Me kunagi ei tea, kes täpselt ostab ja palju ta siis ostukorvi kasutab, et seda me saame hästi üldiselt teada kui me ise viime läbi mingi suurema uuringu, et “kui tihti Sa ostad näiteks mingit jogurtit”, et selliseid asju me uurime ka, aga sellist poe tasandil väga detailset uuringut näevad ainult poed ise.

H: Aga neid kliendiuuringuid teete siis reaalse küsitluse vormis?

K: Jah, meil on 1 partner, kes regulaarselt selliseid asju küsib. Sellist asja uurime regulaarselt ja juba aastaid järjest ning seega on meil siuksed pika-ajalised trendid enda jaoks olemas.

H: Siis on ka innovatiivsus. Et kas te innovatiivsust ka mõõdate? Niivõrd kuivõrd seda ...

K: Jah, me mõõdame seda omaenda sisemise juhtimisandmetega, et palju näiteks uued tooted moodustuvad kogu portfelist osakaaluliselt jne. Et ikka mõõdame.

H: Spetsiifiliselt kampaaniast rääkides, millised on tähtsamad andmed mida koguda?

K: Iga reklaamikampaania järel tehakse mahukas järeluuring ja mõõdetakse seda, et palju sihtrühmast nägi, palju mäletab, palju selle alusel ostis, et selline hästi...

Lisa 3 järg

Siin kõne katkes, tegin uue kõne.

H: Küsimus natuke nüüd võibolla teemaväline, või küsitluseväline, aga kuna mul on endal pooleli üks raamat samal teemal, siis et kas need inimesed, kes seda uuringut teevad, et kas nad hindavad ka seda, et kui palju nad ise oma küsitlusega inimestele meelde tuletavad?

K: Ei, ma ei tea, minu meelest mitte. Küll on üks värske uuringu tööriist, mida just tutvustati, et me proovime seda järgmine kuu. Seal näiteks küsitakse ka seda, et mida inimene reklaamist ka aru sai? Kas ta sellest aru sai? See on tegelt hästi oluline punkt. See annab võimaluse järgmine kampaania midagi ringi teha või siis valida muud kanalid. Aga kindlasti on oluline ka see, et kas inimene saab aru sellest reklaamist? Kas sõnum jõudis inimesele kohale?

H: OK siis. Veel eelnevalt mainitud, ma tulen korra tagasi, oli et harva teete kliendi kohta uuringuid, näiteks kliendi lojaalsus, et mida seal uuringus veel mõõdetakse? Oskate Te peast öelda?

K: Me teeme neid tegelikult korra kvartalis. Selles mõttes, et me uurime brändiandmeid ikka korra kvartalis – see on päris tihti. Aga seal on ikkagi mäletatavus, brändi tunnus, ja siis on tooterühmade-põhised, et kui suur on osakaal nendest, kes teavad, kes on proovinud, kes on lojaalsed kasutajad? Kuidas on omistatud brändile mingid omadused, *a la* et oled kodumaine või värske? Millised on need brändile omistatavad omadused võrreldes konkurentidega? Me näeme neid muutusi enda brändikuvandi ja konkurentide brändi kuvandi suhtes ja oskame siis vastavalt sellele siis oma tegevusi paremini planeerida.

H: Kas see annab teile ka võimaluse mõõta näiteks uusi kliente, kes te olete nüüd saanud (konkreetselt kampaania raames)?

Lisa 3 järg

K: Jah. Seal on see osakaal ka, et palju meie toodet kasutatakse, paljud meie toodet ei kasuta, ehk antakse meile ülevaade, kui palju meil on potentsiaalis võimalik juurde saada ja aegreala peal on siis võimalik võrrelda, kui palju neid uusi kliente juurde tuleb? Seda on näha jah.

H: Millised on peamised meetodid, mida kasutate analüüsis? Et üks osa on küll see, mis teile teevad teised ettevõtted ära – ilmselt teevad nad ka selle analüüsi teile ära?

K: Jah

H: Aga mis meetodid, mis te ka ise andmeid kogused saades kuskilt kasutate. Siin ma mõtlen näiteks *benchmarkingut*?

K: Mõtled praegu mitte ettevõtte siseseid andmeid vaid pigem väliseid?

H: Pigem väliseid jah.

K: No turuosa andmed on need mida me saame andmetena ja mida me ise väga põhjalikult analüüsime. Nielssen on see, kes meile mõõdab neid asju ja see ongi põhiline numbriline info mida me ise väga põhjalikult analüüsime. Aga muidugi ka brändi info. Nad (Nielssen) võtavad küll need graafikud ja tulemused kokku ja teevad lühikokkuvõtte meile, aga ikkagi iga tooterühma juht analüüsib oma toote konkreetselt läbi, et mis seal täpselt toimunud on. Brändi, põhibrändide osas jälgin ma ise, et kuhu me areneme.

H: Ja kas te teete tootepõhiseid uuringuid ka?

Lisa 3 järg

K: Teeme tootepõhiseid ka jah, kui me uusi tooteid arendame, siis on meil teatud tüüpi uuringuid. Nii öelda tarbijatestid enne kui toode turule tuleb. Valio eripära ongi see, et ühtegi toodet ei tule turule kui see ei ole saavutanud tarbijatestides parimaid tulemusi. Selleks on meil ka välispartner, kes neid uuringuid teeb, et sihtrühm oleks täiesti sõltumatu ja ei oleks meiega kuidagi emotsionaalselt seotud – täiesti tavalised inimesed testivad aga see tulemus peab olema jah selline, et ta maitset on parim. Ilma sellise uuringu tulemuseta me turule ei tule uue tootega.

H: Aga kas Te finantsandmeid ka...? Ilmselgelt ettevõtte kindlasti mõõdab, aga küsimus, et kas Te ise ka nendega kokku puutute ütleme nüüd põhimõtteliselt raamatupidamislike andmetega?

K: Ikka. Minu tasemel muidugi ikka puutub. Põhiliselt juhtimisandmed, kui osakonda juhtida, siis seal ei ole mitte ainult müügid ja kasum vaid ka tegelikult kõik muud juhtimisandmed millega sa kokku puutud. Seda materjali on ikka päris palju.

H: Aga oskate nimeliselt ka mõnda meetodit välja tuua?

K: Mida ma ise kõige tihedamalt jälgin on loomulikult osakonna eelarve, osakonna kulud ning kui täpselt need paigas on. Siis muidugi toodeterühmad - kindlasti hoian teravamalt silma peal kõigil uutel toodetel, mis me välja toome ja nende arengut võrreldes püstitatud eesmärkidega. Perioodiliselt ka mida erinevatel turgudel erinevad tooterühmad teevad, kuidas nende osakaalud muutuvad, mis tõuseb, mis langeb ning miks. Sellist analüüsi ma ikka üritan ise teha.

H: Kas mõõdate ka näiteks ROI'd?

K: Ja, aga me mõõdame ROMI't (*Return on Marketing Investment*).

H: Kui tähtis on ROI mõõtmine?

Lisa 3 järg

K: Ikka väga tähtis kuna ilma selleta ükski kampaania ellu ei lähe. Meil peab olema väga selgelt ülevaade kui kiiresti investering ennast tagasi toob, millise perioodi jooksul ja kui palju me selleks reaalselt müüma peame. ROMI põhjal käib koostöö aktiivselt ka müügitiimiga, et mitte ainult turundusnimene ei pane mingit eesmärki paika ja ei nõua utoopilisi müüginumbreid vaid see kõik käib ikka käsikäes ka müügiosakonnaga. Nad peavad ikka reaalselt aru saama, et kui me paneme raha mingisse asjasse sisse, siis kui palju see peab tagasi tooma. Aga ROMI on jah iga kord turunduskampaania üks, kohustuslik osa.

H: Oma põhikliendiks nimetasite ikkagi poe, et kas te selles olukorras klienditasuvust (ROC – *Return on Customer*) ka mõõdate?

K: Nemad on jah meie jaoks kliendid ja kindlasti mõõdame. Meil on ikka ülevaade, milline klient – ehk siis pood – meie jaoks on suurim, milline toob meile kõige rohkem käivet, kasumit, millise osakaluga ta teiste suhtes on jne. Ikka jah, et mõõdame küll ja väga täpselt.

H: Sellisel juhul küsimus, et kuna teooria on välja toonud, et sõltuvalt olukorrast võivad ROMI/ ROI või ROC olla eksitavad, siis kas olete jälginud olukordi, et kumb annab teile usutavamaid tulemusi? Kui võrrelda üht olukorda, kus ROI on miskipärast madal aga klienditasuvus kõrge või vastupidi, kas sellist olukorda on teil tekkind?

K: Me ei saa päris üks-ühele seda võtta, sest seal on ma arvan mõeldud lõpptarbija ja kampaania tasuvust. Mida meie jälgime on see, et kui me püstitame ROMI eesmärgid, siis me jälgime seda, et me tahame saada oma müügi ja kasumi ja kõik muud targetid, ehk ettevõttele olulised targetid täis. Kui palju üks või teine klient seal osaleb, see juba niivõrd paljudest teistest detailidest sõltuvalt: palju on listinguid kui suures mahus, missuguse tasemeni kettides listitud. Neid kahte asja me ei võrdle paralleelselt. Turunduskampaania on ennast hästi ära tasunud, kui müügi, kasumi, brändi ja sellised eesmärgid on ennast õigustanud ja täis tulnud.

Lisa 3 järg

H: Aga kui palju te suunate jaemüüja tegevust, kui palju teil on üldse võimalik seda suunata?

K: Väga vähe. Nemad vaatavad ikka oma seisukohast, et mida nemad tahaksid müüa. Eks me kõik tegutseme tarbija nimel, aga kuna nende valik näiteks toodete osas on sedavõrd laiem, siis nemad saavad ikka otsustada, mida nad endale portfelli võtavad sinna riiulile. Me saame ikka suhteliselt vähe mõjutada. Me saame ainult siis mõjutada, kui me tuleme tõeliselt innovatiivse, tarbija soovidele vastava uue asjaga välja, mis on ka poe jaoks uus ja nad näevad selles perspektiivi. Siis reeglina ei ole olukorda, et ei ole valmis toodet riiulisse võtma.

H: Piimatoodetel muidugi üldise poe ülesehituse juures on seda vast raske rakendada, aga kas saate mõjutada tootepaigutusi?

K: Hästi paljudel poodidel on nüüd olemas oma planogrammid, millega nad juhivad tootegategoriaid ja seetõttu see paigutus riiulis on ikkagi nende enda poolt määratud. Seda on võimalik piisava põhjendamise korral muuta, aga üldiselt on nad ikkagi suhteliselt täpselt ise läbi analüüsinud ja valinud enda jaoks parima taktika ning väga kergelt seda mõjutada ei saa.

H: Kui siin eelnevalt tõite välja erinevad kanalid, kus te mõõdate, siis näiteks Facebooki puhul ei maininud, millised on need mõõdikud, mida te mõõdate?

K: Facebook on meil selles mõttes nagu lapsekingades, et siiani, kui ma tulin, mingeid konkreetseid mõõdikuid või eesmärke ei olnud. Nüüd ma küll tahan, et meie fännide arv võrreldes meie konkurentidega oleks vähemalt samal tasemel, soovitatavalt parem. Sellises kontekstis fännide arv on oluline näitaja, postitustele vastamised ja kvalitatiivse tagasiside hulk - hui palju inimesed tagasisidet annavad. Postitada võib sinna niisama ka, kui keegi ei loe ei vaata.

H: Kas mõtlete postitustele vastamiste all *Like*'e või reaalseid kommentaare?

Lisa 3 järg

K: Mõlemaid, et meil ei ole veel väga konkreetset süsteemi selle detailseks mõõtmiseks. Hetkel fännide arv on selline konkreetne asi, mida me jälgime võrreldes konkurentidega ning seal on meil oma targetid. Fännide arv ongi hetkel lühiajaline eesmärk. Me tahame mingi eesmärgi enda jaoks saavutada ja keskendume sellele. Aga muidugi postituste kvaliteet on oluline, sest see on alus, mis kasvatab fännibaasi.

H: Aga kas vähemalt mingi tasemenigi jälgite seda, et kes fännidest on aktiivsem isikuliselt?

K: Ei jõua. Kui sul on ikkagi tuhandeid fänne, siis ei jõua. Ma ise küll aktiivselt Facebooki lehega ei tegele, aga need inimesed, kes sellega tegelevad kindlasti oskavad välja tuua mõne säravama nime, aga sellist seaduspärast konkreetset jälgimist ei ole.

H: Aga näiteks nüüd poodides tehtavatel kampaaniatel, mis te eelnevalt mainisite, kuidas te neid mõõdate? Kas lihtsalt meeldejäävus?

K: Ikka müük. Poekampaaniaks saab nimetada kui seal on näiteks POS (*Point of Sale* – müügikoht) materjal riiulis või on siseraadio või hinnakampaania – see on poepõhine kampaania. Ikkagi müük on see kõige olulisem näitaja, kui kampaania töötab, siis tooted kaovad kiiresti riiulilt, kui kampaania ei tööta, siis nad ei kao. Seal on lihtne seos.

H: Kui te nüüd poodides kampaaniaid teete, kas teete kampaaniaid ka üksiku poe tasemel?

K: Eriti ei tee, sest praegu on ikkagi need poed ikka nii ketistunud. Nad on ikka nii ketistunud, seega kui teed, siis teed läbi keti. Nad tõenäoliselt ei manageeri ise seda.

H: Aga kas selline variant on teil võimalik, et ühes ketis toimub kampaania, teises mitte?

Kõne katkes, helistasin uuesti

Lisa 3 järg

K: Seal on oluline vahet teha. Kui me räägime turunduskampaaniast, siis ei ole see kunagi poepõhine. Siis ta on ikkagi kas ketipõhine ja hinnakampaaniaid, seal võib olla ma arvan üksikuid erisusi, aga ma arvan, et pood ei jaksa ise ka seda mahtu manageerida ühe poe tasandil.

H: Aga kettidevaheliselt on kindlasti ikka?

K: Jah, seda saab küll, et olla kas ainult Selveris või olla ainult Rimis, seda küll.

H: Kas te võrdlete ka tulemusi, kui ühes poes on kampaania ja teises ei ole?

K: Ei, minu teada praegu turundus küll ei mõõda. Kui müük mõõdab enda kampaaniate planeerimisel, aga meie küll ei mõõda. Turunduskampaaniad ei ole kunagi ühe poe põhised, et no üksikuid asju saab teha ainult, nt siseradiot võtta ainult Rimisse, aga sellel ei ole väga pointi, sest kui on ikkagi turundus ja suurkampaaniad, siis ta on reeglina ikkagi üle-Eestiline, et poepõhiseid on ikkagi väga väga harva.

H: Kuidas kasutate ettevõtte veebi turundusmeetmete rakendamisel? Kas veebil on pigem informatiivne roll või osaleb ettevõtte veeb ka aktiivselt turunduskampanias?

K: Tal on ikka pigem informatiivne roll, küll aga on kõik käimasolevate kampaaniate info bannerite näol ja Facebooki päiste lahendustega esindatud. Ta nagu natuke osaleb, aga tema osalus on selline passiivsemat laadi.

H: Ühesõnaga inimest sinna veebi otseselt ei suunata?

K: Ei, meie küll ei suuna. Meil on küll print materjalidel alati veebiaadress olemas kui me näites kuskil ajakirjas või ajalehes teeme mingit tooteuudist, aga me konkreetselt ei kutsu inimesi veebi.

Lisa 4. Intervjuu RMK turundusjuhi Kati Veskimäega

Intervjuu alguses tutvustas RMK turundusjuht üldistavalt RMK tegevusi.

RMK “toode” on Loodus ja mets ning “ostuotsus” on metsa minek. 700 objekti üle eesti, mida inimesed saavad kasutada, kui nad metsa lähevad (rekreatiivne metsamajandus) – oluline on ka suunata inimeste liikumist (et säästa piirkondi). Enamus objekte on tasuta kasutamiseks kuid näiteks metsamajad on tasulised, kuna vajavad ülalpidamist. 2 korda aastas korraldatakse koolidele ka tasuta loodusõppe programme. Sihtgruppideks on loodushuvilised ja metsaäri tegelevad inimesed/ ettevõtted. Samas turundusosakonna tegevus ei ole suunatud ärilisele poolele. Loodushuvilistena määratletakse inimesi, kes tunnevad huvi loodusest ning tihtipeale on lastega linnapered.

Kõik intervjuu vastused põhinevad 2011. aastal kuna selle kohta on kõik andmed olemas.

Ettevõtte

Mitu inimest kui suure koormusega tegeleb turundustegevustega?

3 põhikohaga inimest

Lisa 4 järg

Millised on erinevad meediakanalid, kus turundust teete?

- Kuna RMK'l on riigiasutusena kohustus teavitada üldsust oma tegevustest, siis osa turundusest on suunatud just sellele. Näiteks osaleti terve aasta vältel Televisiooni saates. (terevisiooni klipid on üleval Youtube'is)
- Veeb (nii omakanal, kui teiste kanalid)
- Vene kanalid
- Print
- Raadio
- Üritused – koostööprojektid
- Välimeedia (kaubanduskeskused)
- Outdoor
- Autoreklaam
- Erilahendused kaubanduskeskustes

Planeerimine

Palun vastake üldistavalt, millised on teie ettevõttes turunduse planeerimise peamised etapid.

- Esiteks on 2 aastane strateegia
- Taktikaline plaan 2013. aastaks
- Alakampaaniad (agentuuri nägemus)
- Elluviimine
- Korrigeerimine
- Mõõtmise – järeluurimine

Kui pikaks perioodiks teete turundusplaane?

Iga aasta on taktikaline plaan, mis jaguneb kolmeks perioodiliseks kampaaniaks (suvi, sügis ja talv).

Lisa 4 järg

Mille põhjal moodustub teie ettevõttes turunduse eelarve? (nt etteantud summa või lähtuvalt eesmärkidest)

Üldeelarve on konstantne, mille suunamist varieeritakse.

Kui tugevalt on seotud ettevõtte strateegilised eesmärgid ja turundustegevuste (kampaaniate) spetsiifilised eesmärgid?

Turunduse osa on rekreatiivne majandus (mittetulunduslik osa) + metsade istutamine ja kuuskede müügi kampaania, mille peamine eesmärk ei ole tegelikult kuuskede müük vaid tuua inimesi metsa. Turundus tegeleb teavitamisega, metsameestega turundussuhtluses ei olda.

Millised seatavatest eesmärkidest on tähtsamad?

- Teadvustada rahvusvahelist metsaaastat
- Teadvustada RMK tegevusi
- Kaasata noori
- Murda metsaga seotud väärarusaamu
- Pakkuda inimestele isiklikku kogemust (need inimesed kellel isiklik kogemus on teemas huvitatumad ning hoolikamad looduse suhtes).

Lisa 4 järg

Tulemuste mõõtmine

Kui täpseid andmeid kampaaniate tulemuste osas soovite? (kas piisab üldistest andmetest või peavad andmed olema väga täpsed)

- Järeluuringus uuritakse märkamist erinevates kanalites, sihtrühmade lõikes.
- 2011 oli fookus noorematel linlastel (üldine sihtgrupp on inimesed vanuses 18-64)
- Keskmine mäletamine gruppide lõikes (vanused, piirkonnad, sissetulekud)
- CTR
- CPC
- CPM
- Kui palju osatakse nimetada peamist tegevusvaldkonda?
- Küllastajate arv (näitustel)?
- Facebookis: fännide hulk, palju lehel viibiti, külastused,
- Twitter on operatiivinfo edastamise kanal
- Kodulehe külastatavuse muutused
- Looduses objektidel on loendurid – nende abil mõõdetakse külastuskordi riigimetsas – sellest lähtuvalt hakatakse inimesi suunama (viimased 3 aasta jooksul 1,5 miljonit külastust)
- Turundust Eestist välja ei suunata

Kui täpseid andmeid soovib saada juhtkond? (kas kõiki kogutud andmeid graafilise esitusena või andmete alusel loodud analüüsi)

Juhtkonda huvitab tuntuse maine uuring (2 aastat tagant) – sihtgruppide lõikes + emori tuntuse maine uuring + tööandja maine uuring

Milliseid näitajaid järgnevatest gruppidest mõõdate:

Keskmise kliendi näitajad (*measure of consumer intermediate*) (nt brändi tuntus, rahulolu, ostu kavatsus)

Lisa 4 järg

Kas te kogute andmeid üksik-kliendi tasandil?

Ei, kuna tegevused on olnud inimhulga põhised

2011 sügisel tuli välja nutitelefonidele rakendus mille põhjal hakatakse uurima ka üksikuid käitumisi 2013 aastal (rakendus andis võimaluse)

Milliseid meetodeid kasutate andmete analüüsiks (nt. Benchmarking)?

Võrdlus eri piirkondade ja varasemate aastatega

Milline on ettevõtte suhtumine ROI mõõtmisse, kuidas mõõdate ROI'd?

Ettevõtte ei mõõda ROI'd kuna turundus ei tegele kasumliku tegevusega. Turunduse eesmärgid on rekreatiivsed ning ettevõtte kasum tekitatakse otsesuhtlusega klientidega.

Kuidas kasutatakse ettevõtte veebi turundusmeetmete rakendamisel?

Oli banner mis viitas jooksvale kampaaniale. Nüüd on kampaania alamlehed. Ja kampaania põhiselt muutub esileht

SUMMARY

MARKETING PLANNING AND MEASURING MARKETING IN ESTONIAN COMPANIES

Harri Supp

As the competition gets stronger, companies need to turn more attention to marketing. At the same time companies are trying to reduce expenditures and one potential place for cost-cutting is marketing budget. Therefore it is essential to measure the profitability on marketing to justify the necessity of the budget. Measuring marketing profitability also provides an opportunity to optimize marketing related activities making it more efficient.

The aim of this work is to find out, how is marketing planning and measuring its results conducted in Estonian companies. In order to achieve this goal, it is necessary to present theoretical overview on marketing planning and marketing metrics. Secondly, a survey was conducted in 22 Estonian companies to create a benchmark for comparison. Lastly, Valio Eesti AS' and RMK's marketing directors were interviewed to study marketing planning and measuring in these companys.

The first part of this study examines theoretical approach on marketing planning and measuring its results. This part contained common methodology and stages of planning. Marketing planning can be roughly divided into three parts: planning, implementation and analysis. Also it described strategic planning and its different methodology. Further, this part contained the justification for the need of measuring marketing profitability. The main measurable factors and common methods for measurement were also underlined. There are many possible ways for measuring marketing and all of these have their advantages and disadvantages. Therefore it is not possible to claim, that one

is better than the other and the correct measure should be chosen based on the goals that have been set.

The second part of this study focuses on the results of an empirical study conducted in 22 Estonian companies that was created to benchmark two select companies. These results showed, that the actual practice of planning and measuring marketing differs from theory in many ways. For example, most companies measure its marketing results after the end of the activity, although it is said by many authors, that it is necessary to constantly measure and analyze these results. An interesting point that arose in this study points out, that targets, that have been set and results that are measured aren't always the same.

The interview with Valio shows that Valio is very similar to set benchmark, but there are also some differences, some of which are due to the specifics of the company and greater depth of measurement on marketing activities. Most of Valio's activities are consistent with the theory. Any deviation from theory comes from the business and market specifics. RMK differentiates from theory and from the established benchmark on a much larger scale, but these deviations are due to the specifics of the institution. If you exclude the economic significance of the data, RMK's marketing activities are strongly linked recommendations in theoretical framework.

As an extension to this work, it is possible to conduct a qualitative research, that studies the techniques used to measure marketing in more depth, involving all the company's marketing personnel. Further, it is possible to expand the study by questioning more companies thus increasing its reliability. Such a study would generate a more accurate benchmark. Also it is possible to re-interview Valio and RMK including all marketing personnel, thus reducing the possibility for inaccurate answers. Further, this work can be used as a basis for analyzing other Estonian companies' marketing planning and measuring, using the theoretical framework and interview questionnaire of this work.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Harri Supp
(*autori nimi*)
(sünnikuupäev: 07.05.1988)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Turunduse planeerimine ja mõõtmine Eesti ettevõttes,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendajad on Tanel Mehine ja Maksim Mõttus,
(*juhendaja nimi*)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 28.05.2013 (*kuupäev*)