

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Martin Krüünvald

**VÄÄRTUSPÕHINE HINNAKUJUNDUS JA SELLE  
RAKENDAMISE PIIRANGUD EESTI  
INFOTEHNOLOOGIA ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: assistent Tanel Mehine

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2014.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. Väärtuspõhine hinnakujundus, tarbijaväärtuse leidmine ja seda piiravad tegurid.....	7
1.1. Väärtuspõhine hinnakujundus ja seda piiravad tegurid.....	7
1.2. Tarbijaväärtus ning selle leidmine äriturgudel .....	23
2. Eestis äriturgudel tegutsevate infotehnoloogia ettevõtete väärtuspõhist hinnakujundust piiravad tegurid.....	41
2.1. Uuringu läbiviimisel kasutatud andmed ja meetodika.....	41
2.2. Eesti äriturgudel tegutsevate infotehnoloogia ettevõtete hinnakujundusmeetodid ning väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravad tegurid .....	47
Kokkuvõte.....	61
Viidatud allikad.....	65
Lisad.....	72
Lisa 1. Intervjuu plaan.....	72
Lisa 2. Intervjueeritud isikute tarbijaväärtuse definitsioonid.....	74
Summary .....	75

## SISSEJUHATUS

Hinnakujundamine on keeruline ja väga oluline protsess, millel on suur mõju ettevõtete kasumlikkusele. Siiski paljudes ettevõtetes ei mõisteta aga päris täpselt, kui oluline on õige hinnakujundus. Ettevõtted ei mõista, mida nende kliendid väärtustavad ning seetõttu lähtutakse hinna määramisel peamiselt kuludest, konkurentidest ja n.ö „kõhutundest“. Üsna tihti arvatakse, et madalam hind aitab luua konkurentsieelise, kuid tänapäeval siiski ei piisa eristumiseks ainult odavamast hinnast, kuigi see võib tunduda kõige lihtsam variant.

Äriturgudel tegutsevad ettevõtted käituvad ratsionaalselt ning hind on oluline argument toote soetamisel. Kuid kui toote mõni omadus võib aidata selle ostjal hoopis raha kokku hoida, siis ollakse selle eest ka nõus rohkem maksuma ning hind muutub vähem tähtsamaks. Seega pakutav toode või teenus peab pakkuma selle tarbijatele väärtust.

Väärtuspõhise hinnakujundamise aluseks on tarbijaväärtus, ning selle rakendamise peamine raskus peitub selles, et ettevõtted ei suuda määratleda tarbijaväärtust ehk väärtust, mida toode või teenus tarbijale loob. Seega kui ei mõisteta, mida tarbija tegelikult väärtustab, siis ei osata kujundada ka pakkumist rahalises mõttes.

Kuna väärtust, mis on loodud pakkuja poolt mõõdetakse n.ö tarbija peas, on enamikel juhtudel väärtust väga keeruline mõõta. Näiteks tarkvara tooted, mille puhul ostuotsuse vastuvõtmisel on väljakutseks mitterahalised aspektid nagu koolitusvajadus, tehnoloogiline ebakindlus ja usalduse küsimus, mida on raske määratleda ning rahasse ümber arvestada. Ettevõtted peavad ka mõtlema sellele, kuidas väärtust võimalikult efektiivselt tarbijatele edastada. Seega on oluline ka väärtust mõõta, et kasutada seda tulemuslikult hinnakujundamisel.

Paljudele ettevõtetele on etteheidetud seda, et nad arvestavad liiga vähe tarbijaväärtusega ning seda eriti siis, kui arendatakse välja uusi tooteid või teenuseid. Seega

võib öelda, et tarbijaväärtus on paljude ettevõtete jaoks problemaatiline aspekt, sest seda ei suudeta määratleda. Paljud hinnakujundamist uurivad autorid peavad väärtuspõhist hinnakujundust parimaks meetodiks, mis aitab oluliselt suurendada ettevõtte kasumlikkust. Pakkujad üritavad luua pikaajalisi kliendisuhteid ja see on eriti oluline just äriturgudel.

Kuigi väärtuspõhist hinnakujundamist peetakse kõige kasumlikumaks meetodiks, kasutatakse seda siiski väga vähe. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada piirangud, mis takistavad Eesti äriturgudel tegutsevatel infotehnoloogia ettevõtetel rakendada väärtuspõhist hinnakujundamist. Eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- selgitada ning anda ülevaade hinnakujundusprotsessist;
- anda ülevaade erinevatest hinnakujundusmeetoditest ning neid võrrelda;
- selgitada väärtuspõhist hinnakujundust;
- lähtudes erinevatest empiirilistest uuringutest tuua välja väärtuspõhist hinnakujundust piiravad tegurid;
- selgitada tarbijaväärtuse olemust;
- määratleda tarbijaväärtuse elemendid;
- anda ülevaade tarbijaväärtuse määramise meetoditest äriturgudel;
- selgitada väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamisega seotud piiranguid;
- koostada teoreetilistele aspektidele tuginedes intervjuu küsimustik;
- viia läbi süvaintervjuud Eestis äriturgudel tegutsevate infotehnoloogia valdkonna ettevõtete otsustavate isikutega;
- analüüsida intervjuusid, võrrelda tulemusi teooriaga ning tuua välja väärtuspõhist hinnakujundust piiravad tegurid.

Autorile teadaolevalt ei ole sarnast uurimust Eestis läbi viidud. Ka mujal maailmas on väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravatele teguritele suhteliselt vähe tähelepanu pööratud ning seda eriti äriturgude puhul.

Uurimustöö jaguneb teoreetiliseks ning empiiriliseks osaks. Teoreetiliste lähtekohtade saamiseks kasutas töö autor peamiselt Tartu Ülikooli Raamatukogu poolset võimalust

otsida teadusartikleid paljudest erinevatest täistekst-andmebaasidest nagu näiteks EBSCO, Springer, Emerald, JSTOR ja ScienceDirect.

Töö esimese peatüki eesmärk on luua üldine raamistik ning anda ülevaade hinnakujundamise ja tarbijaväärtuse teoreetilisest olemusest erinevate autorite käsitluses. Alapeatüki teises pooles keskendub töö autor väärtuspõhisel hinnakujundamisele, sest see on mitmete autorite väitel kõige kasumlikum hinnakujundamise meetod. Autor annab ülevaate ka hinnakujundamise valdkonnas läbiviidud empiirilistest uuringutest. Väärtuspõhisest hinnakujundamisest ülevaate andmiseks tugineb autor suuresti palju viidatud Hinterhuberi, Liozu, Nagle ja Hogani töödele. Nimetatud autorid on pikaajaliselt uurinud väärtuspõhist hinnakujundamist ning avaldanud sellega seoses kümneid artikleid. Samuti on nad määratlenud ka erinevaid tegureid, mis piiravad väärtuspõhise hinnakujundamise kasutamist. Töö teine alapeatükk keskendub tarbijaväärtusel ja annab teoreetilise ülevaate tarbijaväärtuse definitsioonidest ning tarbijaväärtuse mõõtmisest. Tarbijaväärtusest antakse ülevaade nii tarbijaturgude kui äriturgude kontekstis. Autor toob välja ka mitmeid olulisi tarbijaväärtuse valdkonna uuringuid ning nende põhjal leitud tarbijaväärtuse komponente.

Käesoleva töö teine peatükk annab ülevaate uuringu etappidest ning meetodikast. Alapeatükk 2.2 keskendub aga töö autori läbiviidud intervjuudest ülevaate andmisele ning analüüsile. Autor valis uurimisobjektideks äriturgudel infotehnoloogia valdkonnas tegutsevad ettevõtted. Seda seetõttu, et infotehnoloogia valdkonnal on väga oluline mõju majandusele ning selle valdkonna, ettevõtete tooteid ja teenuseid kasutatakse väga laialdaselt igas sektoris. Lisaks on nimetatud valdkond ka tarbijaväärtuse seisukohalt põnev, sest sisaldab palju mitterahalisi hüvesid ja kulusid nagu näiteks väljaõppevajadus, tehnoloogiline ebakindlus jms, mida on küllalt raske kindlaks teha.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat assistent Tanel Mehist ning samuti ka dotsent Andres Kuusikut kelle väärtuslikud nõuanded aitasid suuresti kaasa käesoleva töö valmimisele. Autor avaldab tänu ka kõikidele intervjuueeritutele, kes leidsid oma tihedas töögraafikus aega küsimustele vastamiseks.

# 1. VÄÄRTUSPÕHINE HINNAKUJUNDUS, TARBIJAVÄÄRTUSE LEIDMINE JA SEDA PIIRAVAD TEGURID

## 1.1. Väärtuspõhine hinnakujundus ja seda piiravad tegurid

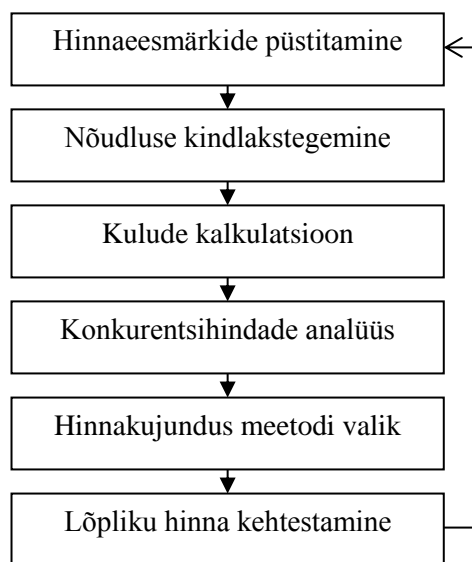
Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate erinevate autorite poolt enim viidatud hinnakujundamise meetoditest. Peatüki algus keskendub hinnakujundamise meetodite võrdlusele. Autor analüüsib erinevate meetodite positiivseid ja negatiivseid aspekte ning toob välja selle, millises turusituatsioonis teatud hinnakujundamise meetodeid peamiselt kasutatakse. Käesoleva töö autor annab ülevaate ka mitmetest empiirilistest uuringutest ja nende tulemusest hinnakujundamise valdkonnas. Samuti analüüsitakse erinevate autorite poolt välja toodud väärtuspõhise hinnakujundamise protsessi. Käesoleva töö autor toob välja ning analüüsib erinevate autorite töid, et tuvastada peamised väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravad tegurid.

Hinterhuber (2004: 765-766) toob välja, et äri sektori turunduses (B2B – *business to business* ja ka *industrial marketing*) on hinnakujundamine väga oluline, kuid siiski unarusse jäetud tööriist. Dant ja Rajiv (2008: 195) uurisid ajakirja „Journal of Business-to-Business“ avaldatud artikleid ning selgus, et ajavahemikus 1993–2006 oli äriturgudel hinnakujundamisega seotud artiklite arv alla 5% kogu nimetatud valdkonnaga seonduvatest artiklitest. Seda võib pidada väga madalaks arvestades asjaolu, et hinnakujundusel on otsene ning väga oluline mõju ettevõtte tulemuslikkusele (Liozu, Hinterhuber 2013a: 633).

Hinnakujundamiseks ei ole vaja teha suuri investeeringuid, vastupidiselt näiteks reklaamile. Seejuures peaksid juhid hinnakujundamisele lähenema kui loovale harjutusele, mis hõlmab endas nii matemaatikat kui ka psühholoogiat ning kui seda õigesti teha, võib kasumlikkus oluliselt suureneada (Kohli, Suri 2011: 564). Keskmiselt 5% hinnatõus aitab suurendada tegevuskasumit (EBIT) 22% võrra (Hinterhuber 2004:

766). McKinsey & Company uuring „Global 1200“ (s.t 1200 suuretevõtte põhjal) leidis, et kui ettevõtted tõstaksid hindu ühe protsendi võrra ning nõudlus jääks konstantseks, kasvab kasum põhitegevusest 8,7%. Hinna tõstmine aga 2–4% võrra võib tuua kaasa ettevõtte pikaajalise kasumi suurenemise 15–25%. (Baker et al 2010: 4-5). Seega eeltoodud statistika ning faktide põhjal saab väita, et hinnakujundamisel on väga oluline mõju ettevõtte tulemusele ning seda ei tohiks jätta mitte mingil juhul juhuse hooleks.

Järgnevalt toob töö autor välja kõige tüüpilisema hinnakujundamise protsessi. Joonisel 1 olev protsess on lineaarne ning lõpliku hinnani jõudmiseks tehakse üks samm korraga. Protsess algab hinnaeesmärkide määratlemisega. Eesmärk võib olla nii pikaajaline kui lühiajaline näiteks, kas turuosa suurendamine või hoopis pikaajaline ellujäämine turul. Samas võivad eesmärgiks olla ka kasumi maksimeerimine, ettevõtet rahuldava müügi saavutamine, maksimaalne turu riisumine või hoopis konkurentsiga ning toote/teenuse kvaliteediga seotud eesmärgid. (Indounas, Avlonitis 2009: 343-344, Kotler, Keller 2006: 437). Ka Rao (2009: 20) tuvastas oma uurimuses sarnased eesmärgid ning selgus, et kõige tähtsamaks peetakse ettevõtte turuosa ning sissetulekute suurendamist.



**Joonis 1.** Hinnakujundusprotsess (Berkowitz *et al.* 1989: 28, Kotler, Keller 2006: 437) autori täiendus.

Protsessi järgnev samm on nõudluse kindlaks määramine. Nõudlus seab paika hinna ülemise piiri, mida ettevõtted saavad oma toodete või teenuste eest tarbijatelt küsida.

Järgnevalt viiakse läbi kulude kalkulatsioon, mille põhjal saab panna paika hinna alumise piiri. Neljanda sammuna viiakse läbi konkureerivate toodete ja teenuste hindade analüüs. Selle käigus uuritakse konkurentide kehtestatud hindu ning otsustatakse vastavalt toote või teenuse omaduste põhjal, kas tõsta või langetada hinda võrreldes konkurentidega. (Kotler, Keller 2006: 439-441) Viies etapp lineaarse hinnakujundamise protsessis on hinnakujundusmeetodi valik. Paljud uurijad on viidanud kolmele peamisele hinnakujundusmeetodile, milleks on **kulu-, konkurentsi- ning väärtuspõhised meetodid** (Noble, Gruca 1999: 436; Kotler *et al.* 1999: 699, Hinterhuber 2008a: 41). Ka Avlonitis ja Indounas (2005: 48-49) toovad välja kolm peamist hinnakujundamise meetodit, millest väärtuspõhist meetodit nimetavad nad nõudlusel põhinevaks hinnakujundamise meetodiks, kuid mille sisu on sama kui väärtuspõhisel meetodil. Välja toodud meetodid jagunevad omakorda veel alammeetoditeks ning töö autor on neid ka põgusalt välja toonud tabelis 1.1 (lk 10). Viimaseks sammuks lineaarses hinnakujundamise protsessis on lõpliku hinna kehtestamine, mille käigus arvestatakse ka ettevõtte teiste turundustegevustega ning võetakse arvesse ka hinna mõju erinevatele osapooltele. (Kotler, Keller 2006: 448)

Siiski ei tohiks käesoleva töö autori arvates olla hinnakujundusprotsess ühekordne, see peaks olema pidev ning seda seetõttu, et nii toote/teenusega seotud nõudlus ja kulud ei ole üldjuhul staatilised, vaid need muutuvad. Sama saab öelda ka konkurentide kohta, kes muudavad oma toodete/teenuste omadusi ning hindu. Seega kui lineaarse hinnakujundusprotsessi puhul muutuvad lõpliku hinna kehtestamise seisukohalt olulised näitajad, tuleks protsessi mingi ajaperioodi tagant uuenenud informatsiooni tõttu korrata.

Tabelisse 1.1 on töö autor kokku koondanud erinevate autorite põhjal hinnakujundamise meetodid, mis jagunevad omakorda alammeetoditeks. Välja on toodud meetodite tugevad ja nõrgad küljed ning Noble ja Gruca (1999) empiirilise uuringu tulemusel selgunud erinevate hinnakujundamise meetodite ning turusituatsiooni vahelised seosed. Tabelis on ka välja toodud meetodi rakendamise alguspunkt ehk peamine tegur, millest hinna määramisel lähtutakse.

**Tabel 1.1.** Enim viidatud hinnakujundamise meetodid, nende peamised tugevused ning nõrkused ja turusituatsioon, kus vastavat meetodit tõenäoliselt kasutatakse

<b>Hinnakujundamise meetodid</b>			
<b>Meetodite jaotus</b>	<b>kulupõhised meetodid</b>	<b>konkurentsipõhised meetodid</b>	<b>väärtuspõhised meetodid</b>
<b>Meetodite alamjaotus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juurdehindluse meetod,</li> <li>kasumiläve meetod,</li> <li>plaaniline hinnakujundus ehk sihthinna meetod (<i>target return pricing</i>),</li> <li>kasumiläve analüüs (<i>contribution analysis</i>)</li> </ul>	Hind kujundatakse: <ul style="list-style-type: none"> <li>konkurentidest:               <ul style="list-style-type: none"> <li>kõrgemaks,</li> <li>madalamaks,</li> <li>samale tasemele,</li> </ul> </li> <li>turgu valitseva hinna järgi.</li> </ul>	Põhineb: <ul style="list-style-type: none"> <li>tarbija tajutud väärtusel,</li> <li>väärtuspõhine – suhteliselt madal hind kõrge kvaliteediga tootele/teenusele,</li> <li>hinnakujundus lähtuvalt tarbija vajadustest.</li> </ul>
<b>Tugevused</b>	andmed hõlpsasti kättesaadavad	andmed hõlpsasti kättesaadavad	võtab arvesse tarbija perspektiivi
<b>Nõrkused</b>	ei võta arvesse konkurente ega tarbijaid	ei võta arvesse tarbijaid	andmeid keeruline saada ja interpreteerida
<b>Turu-situatsioon kus enim kasutatakse</b>	Olukorras kus nõudlust keeruline määratleda, valitakse 40% tõenäolisemalt kulupõhine meetod.	Valitakse vastavalt toote elutsüklile ning tõenäolisemalt olukorras, kus nõudlust on kerge määrata. Samuti on tegemist tõenäoliselt küpsete turgudega.	Kasutatakse tõenäolisemalt toodet puhul, mis on suunatud kitsale turusegmendile ja turgudel, kus hinna muutusi on raskem märgata, peamiselt kiire kasvuga turgudel.
<b>Meetodi rakendamise alguspunkt</b>	Pakkumine ehk tootest või teenusest	Konkurendid ehk konkureerivad pakkumised ja hinnad	Tarbijad ehk tarbijate vajadused

Allikas: Hinterhuber 2008a: 42; Noble, Gruca 1999: 438, 449-451; Avlonitis, Indounas 2005: 48-49; Kotler *et al* 2008: 640; Best 2005: 196 põhjal. (autori koostatud)

Järgnevalt annab töö autor ülevaate hinnakujundamise meetoditest. Nagu eelnevalt välja toodud siis jagunevad meetodid kolme suuremasse rühma, milleks on kulu-, konkurentsi- ning väärtuspõhised meetodid.

**Kulupõhine hinnakujundamine** põhineb kuluarvestuse andmetel (Hinterhuber 2008a: 42) ning seda kasutatakse turgudel, kus on keeruline nõudlust määrata (Noble, Gruca 1999: 451). Kulupõhise hinnakujundamise puhul võetakse hinnakujundamise aluseks toote valmistamiseks, jaotamiseks ning müümiseks tehtud kulutused, millele lisatakse

soovitud kasumimarginaal. Meetodi nõrkused seisnevad selles, et see eirab hinda, mida tarbijad on nõus toote või teenuse eest maksma ning ei võta arvesse ka konkurente. (Kotler et al 2008: 640, Best 2005: 196, Noble, Gruca 1999: 493) Meetodi kasutamisega on seotud ka organisatsioonisiseseid tegurid. Nendeks teguriteks on näiteks riskikartlikkus või hoopis põhjus, et kulupõhist meetodit kasutades on hinda lihtsam õigustada kui teiste meetodite puhul. (Noble, Gruca 1999:493) Kasutatakse seda ka seetõttu, et tekib n-õ finantsiline läbipaistvus, mis küll vähendab riske, kuid omakorda piirab võimalusi saavutada maksimaalset kasumlikkust (Rao 2009: 28). Rafael (2013: 36) toob välja, et meetodit kasutatakse ka olukordades, kus tootmisliinid on üle- või alakoormatud. Seega meetod võib teha kahju kasumlikkusele, sest olukorras, kus toote hind kujundatakse nõrkadel turgudel liiga kõrgeks ning suure nõudluse korral aga liiga madalaks, ei ole võimalik saavutada maksimaalset kasumlikkust. Mitmed uurijad väidavad samuti, et toote kulude põhjal hinda määrata ei ole mõistlik, sest on võimatu teada toote ühikukulu kui ei teata täpset müügiimahtu. Kulupõhise hinnakujundamise rakendamise kõige tüüpilisemateks eesmärkideks on kasumi suurendamine või säilitamine ja ratsionaalse hinnastruktuuri hoidmine. (Rao 2009: 27-28) Noble ja Gruca (1999: 439) toovad välja, et olukordades, kus puudub informatsioon nõudluse kohta, valitakse tõenäolisemalt kulupõhine meetod. Kulupõhist hinnakujundust kasutatakse pigem suurtes ettevõtetes, kus raamatupidamise ja finantsosakondade poolt on loodud hinnakujunduspoliitika, mille põhjal arvutatakse välja soovitud kasum, vastavalt etteantud tootmiskuludele. (Rao 2009: 27-28) Kuigi erinevad autorid toovad välja, et meetod ei võimalda teenida maksimaalset kasumit, leiab käesoleva töö autor, et meetodi eelisteks võib pidada seda, et see on lihtsasti mõistetav ja rakendatav. Meetodit võib pidada ka paindlikuks, sest kui kulutused toote valmistamiseks või teenuse pakkumiseks tõusevad, on suhteliselt lihtne uut hinda välja arvutada ja kohandada.

**Konkurentsipõhise hinnakujundamise** puhul on peamiseks hinnamääramise allikaks kas konkurentide eeldatav- või jälgitud hinnatase (Hinterhuber 2008a: 42). Peamine fookus selle meetodi puhul on toote või teenuse hinna võrdlusel konkureerivate pakkumistega. Avlonitis ja Indounas (2005: 49) toovad välja, et ettevõtetel on selle lähenemise puhul valida nelja meetodi vahel, sõltuvalt konkurentsi intensiivsusest ning toote diferentseerimise ulatusest. Hind kujundatakse kas konkurentidega samal tasemel arvestades turu keskmisi hindu, konkurentidest kõrgemaks/madalamaks või turgu

valitseva hinna järgi. Konkurentsipõhist hinnakujundamist kasutavad üldjuhul ettevõtted, mis tegutsevad väga tugevalt konkureerivates tööstusharudes (Lioazu, Hinterhuber 2013b: 606). See võib aga tähendada seda, et ka konkurendid kujundavad oma toodete ja teenust hindu sarnaselt. Seega kui ettevõtte alandab oma toote või teenuse hinda võrreldes konkureeriva pakkumisega, võib sama teha ka konkurent. See on aga tõenäoliselt kahjumlik tegevus mõlemale ettevõttele. Kuna meetodi puhul on vaatluse all konkurendid, tuleb läbi viia ka põhjalik konkurentsianalüüs, et määratleda kui palju konkurente on turul ja milline on nende pakkumine ning hinnakujundusmeetod. See aga tähendab, et meetodi rakendamiseks tuleb pidevalt analüüsida turgu, mistõttu on meetodi kasutamine võrdlemisi ajamahukas võrreldes näiteks kulupõhise meetodiga. Kuna meetod arvestab peamiselt konkurentidega siis võib tekkida ka oht, et oma toote või teenuse hinda konkurentidest madalamaks kujundades võidakse ignoreerida tootmiskulusid, mis tähendab aga kahjumit. Heil ja Helsen (2001: 93) toovad välja, et enamikel väikeettevõtetel ei ole turujõudu, et ise hinda kehtestada, vaid nad on sunnitud järgima suurettevõtteid. Seega kui väikeettevõtted järgivad suurettevõtete hindu ning kujundavad oma hinna võrreldes suurettevõttega madalamaks ning ka suurettevõtte kasutab sama meetodit, võib see kaasa tuua selle, et suured ettevõtted tõrjuvad väikesed turult välja.

**Väärtuspõhine hinnakujundamine** on nõudlusele orienteeritud hinnakujundusmeetod. Selle aluseks on tarbija tajutud väärtus ehk ettevõtte määrab kindlaks kui palju ollakse toote eest nõus maksma. (Cannon, Morgan 1990: 60) Meetodi puhul on seega hinna määramise peamiseks faktoriks väärtus, mida toode annab tarbijatele (Hinterhuber 2008a: 42). Docters *et al* (2004) rõhutavad, et väärtuspõhine hinnakujundamine on üks parimaid hinnakujundamise meetodeid. Seda väidet kinnitavad nad näitega, kuidas üks hästi tuntud keemiatööstuse ettevõtte intervjuueeris ning jälgis oma toodete tarbijaid. Uuringu tulemusel tuvastati mitmeid hüvesid, mis pakkusid tarbijatele rohkem väärtust kui esialgu arvatud. Seejuures tuvastati, et uuendatud toote pakendamine alandas ettevõtte klientide kulusid. Sellele järgnes tarbijatele väärtuse edastamise protsess. Ettevõtte juhid otsustasid keskenduda kuluaspektile, sest tuvastatud hüvedest on seda tarbijatele kõige lihtsam edastada. Samuti on võimalik kulusid suhteliselt täpselt mõõta. Selgus, et ettevõtte kliendid olid nõus toote eest rohkem maksma, kuna neile suudeti edastada, kuidas ja kui palju toode nende kulusid alandab ning tootega kaasneivaid

muid väärtusi peeti lisahüvedeks. Selle tulemusel kujunes hind 40% kõrgemaks kui see oleks olnud kulupõhised meetodeid kasutades. Kuigi mitmete empiiriliste uuringute tulemuste põhjal saab järeldada, et väärtuspõhine hinnakujundamine on tulusam võrreldes kulu- või konkurentsipõhiste meetoditega, ei ole seda siiski veel laialdaselt kasutusele võetud (Hinterhuber 2008a: 16–17, 42). Ingenbleek *et al* (2003) uurisid uue toote edu ning hinnakujundamise vahelisi seoseid. Nad ei suutnud tuvastada sellist situatsiooni, kus väärtuspõhist hinnakujundamist oleks saanud pidada kehvaks meetodiks. Uurimuses leiti aga seda, et kulu- ning konkurentsipõhised meetodid annavad üsna tihti negatiivse efekti ning seetõttu ei võimalda kasumit maksimeerida. Väärtuspõhise hinnakujundamise efekt aga jäi positiivseks ning äärmusliku konkurentsi tingimustes neutraalseks. Seega jäid autorid arvamusele, et eduka hinnakujundamise aluseks on tarbija tajutud väärtuse mõistmine. (Ibid: 301)

Tarbija tajutud väärtuse põhjal hinnakujundamist rakendatakse peamiselt toodete ja teenuste puhul, mis on suunatud väiksemale segmendile. Samuti kasutatakse seda turgudel, kus hinnamuutusi on keerulisem tuvastada. Ettevõtetes, kus kasutatakse tarbijaväärtuse meetodit võidakse langetatakse hindu salaja ning seda teatud segmentide lõikes. Seeläbi langeb ka risk, et hinna alandamise tõttu võiks alguse saada kulukas hinnasõda. (Noble, Gruca 1999: 450)

Kuigi väärtuspõhist lähenemist peetakse kaasaegseks ning arenenud hinnakujundusmeetodiks, kasutab seda ainult 17% ettevõtetest (Liozu, Hinterhuber 2013b: 595). See aga tekitab käesoleva töö autoris küsimuse, et kui väärtuspõhist hinnakujundamist peetakse kaasaegseks meetodiks, siis miks kasutavad seda nii vähesed ettevõtted? Eriti, kui mitmed uurijad on välja toonud, et väärtuspõhine hinnakujundusmeetod aitab suurendada märgatavalt ettevõtte kasumlikkust. Kuigi eelnevalt toodi välja, et väärtuspõhist hinnakujundusmeetodit kasutatakse võrreldes teiste meetoditega suhteliselt vähe, on siiski leitud, et see kogub aeglaselt populaarsust (Ibid: 594). Liozu *et al* (2012: 13) uuringu tulemusel selgus, et 40% juhtidest ei mõista väärtuspõhist hinnakujundamist ning seetõttu kasutatakse kulu- ja konkurentsipõhiseid meetodeid. Leiti ka, et väärtuspõhist hinnakujundusmeetodit aetakse segi teiste kontseptsioonidega nagu näiteks lisandväärtuse või omamise kogukuludega (*Total cost of ownership*).

Uuringud on näidanud, et 80% ettevõtetest lähtub hinnakujundus otsuse tegemisel peamiselt siiski kuludest ning konkurentidest (Hinterhuber, Bertini 2011: 47). Uuringus, mis viidi läbi Ameerika Ühendriikides, Singapuris ja Indias leiti, et nimetatud riikides olid enim levinud just kulupõhised hinnakujundusmeetodid (47%). Väärtuspõhised meetodid jäid kolme riigi hinnakujundusmeetodite lõikes populaarsuselt teiseks (34%). Seejuures oli nimetatud meetod enim kasutusel Ameerika Ühendriikides ning selgus, et Singapuris peeti seda tähtsusest teiseks hinnakujundusmeetodiks. Indias aga ei peetud väärtuspõhist hinnakujundamist väga oluliseks. (Rao 2009: 16-18) Seda võib pidada ka loogiliseks, sest tegu on siiski tärkava turumajandusega riigiga ning väärtuspõhist hinnakujundust seostatakse siiski peamiselt arenenud majandusega riigidega. Kuigi Rao (2009) tõi välja, et Ameerika Ühendriikides on laialdaselt levinud väärtuspõhine hinnakujundus, viitab Carricano (2014: 159) sellele, et ligi 60% Ameerika Ühendriikide tootjatest kasutab siiani kulupõhiseid hinnakujundusmeetodeid.

Üks põhjus, miks kasutatakse kulupõhiseid meetodeid, peitub selles, et juhid ei usu, et suudaksid muuta oma tegevusharu hindu ja üsna tihti põhjendatakse seda lausega: „Meie tegevusharus on hinnad dikteeritud turu poolt. Seepärast me keskendume kuludele ja mahtudele.“ Seetõttu vähendatakse reklaami ning toote omadusi/funktsioone, et hoida kokku kuludelt selle asemel, et tõsta hinda ning seda ka tarbijatele edastada. Seda peetakse aga kahjulikuks ettevõtte kasumlikkusele. (Hinterhuber 2008b: 388-389)

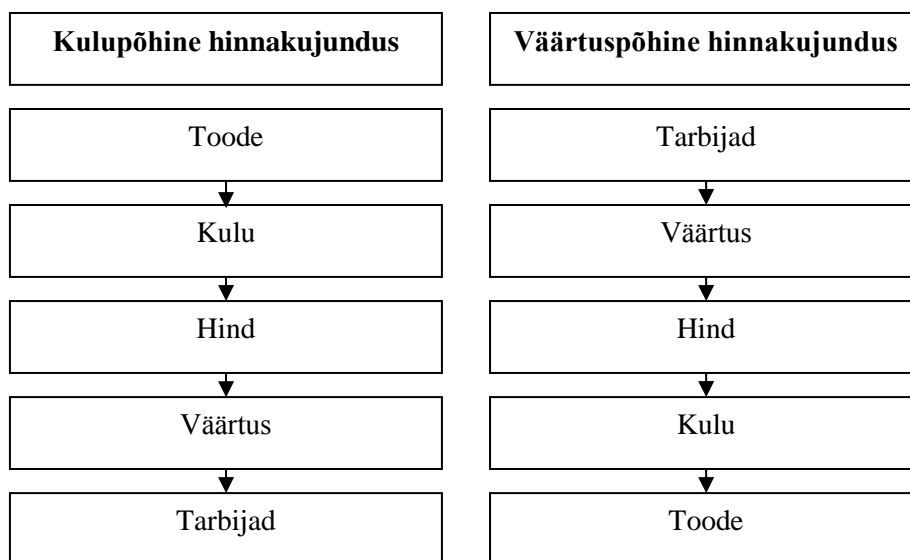
Lioazu ja Hinterhuber (2013b: 597) viisid aastal 2011 läbi uuringu, mille käigus uuriti, kuidas hinnakujundamise meetod mõjutab ettevõtte tulemust. Leiti, et väärtuspõhine meetod on positiivselt seotud ettevõtte tulemuslikkusega ning konkurentsipõhise meetodi puhul on korrelatsioon aga negatiivne. Seejuures ei ole tähtis ettevõtte suurus, tööstusharu ega riik, kus ettevõtte asub. (Ibid: 606) Rao (2009: 29) leidis, et ettevõtted arvestavad üha rohkem tarbijatega ning muretsevad vähem konkurentide hindade pärast ja seepärast on ka konkurentsi ning väärtuspõhise hinnakujundamise vahel negatiivne seos.

Smith (2006: 2) on leidnud, et hinnakujundamise valdkonna uuringutes on üldlevinud müüdiks see, et tarbijad teavad ostetava kauba väärtust ja paljastavad selle kui seda osatakse õigesti küsida. Kuid tegelikkus on see, et kui müüjad ei ole tarbijaid väärtuse osas eelnevalt n.ö harinud ja seda neile seda edastanud, ei pruugi tarbijad olla soetatud

kauba väärtuse osas kuigi hästi informeeritud. Ka Hinterhuber (2008b: 397) toob välja, et tarbijad on tihti teadmatutes hinna suhtes ning hind on neile üks vähemtähtsaid kriteeriume. Sama järelduseni jõudsid ka Davey *et al* (2006: 24) uuringu põhjal, mis viidi läbi Hiinas ning kus osales 1200 isikut. Uuringu põhjal väitsid 57% tarbijatest, et hind on kolme kõige tähtsama kriteeriumi seas. Pärast strateegilise valiku analüüsi (*Strategic Choice Analysis* – ökonomeetriline tehnika) selgus aga, et hind on hoopis vähemtähtis omadus võrreldes pakkuja brändi ning toote tehniliste omadustega.

Uuringute tulemusel on selgunud, et ettevõtted, kus praktiseeritakse väärtuspõhist hinnakujundamist, määratlevad üldiselt tarbijaväärtuse kontseptsiooni moel, mis on kooskõlas ka akadeemiliste uuringutega. Tarbijaväärtuseks peetakse maksimaalset hinda, mida tarbijad on toote või teenuse eest nõus maksma. (Liozu *et al* 2012: 13) Seejuures on oluline, et väärtuspõhine hinnakujundamine ei tähenda kõrgema hinna küsimist, vaid see tähendab tarbijatele väärtuse edastamist, tarbijate poolt väärtuse mõistmist ning seega suurenenud maksevalmidust tarbija segmentides. Samuti hindade vastavusse viimist segmentide lõikes ning tarbijate hinnaelastsuse mõjutamist ja võimaluste leidmist selles osas, kuidas kasumlikult käsitleda erinevusi tarbijate maksevalmiduses. (Lioazu, Hinterhuber 2013b: 607)

Käesoleva töö autor peab siinkohal oluliseks tuua välja enimkasutatava kulu- ning väärtuspõhise hinnakujundus võrdluse, mis paikneb joonisel 2 (vt lk 16). Nagle ja Hogan väidavad, et kuna kulupõhine hinnakujundus lähtub tootest, on see kontseptsioon vale ning tuleks ümber pöörata ja alustada hoopis tarbijast (2006: 20 - 21). Harmon *et al* (2005: 1) toob välja, et väärtuspõhine hinnakujundus põhineb tarbija tajutud väärtusel ehk hüvedel, mida tarbija tunneb, et saab tootest või teenusest. Väärtuspõhise meetodi puhul keskendutakse seega tarbijaväärtusele. Kui tarbijad usuvad, et saavad rohkem väärtust makstud raha eest, on nad suurema tõenäosusega ka ettevõttele lojaalsed. See võib muuta ka turu vähem atraktiivseks ettevõtetele, kes soovivad turule siseneda. (Rao 2009: 29) Seega väärtuspõhine hinnakujundamine võib avaldada otsest mõju turule ning konkurentsile.

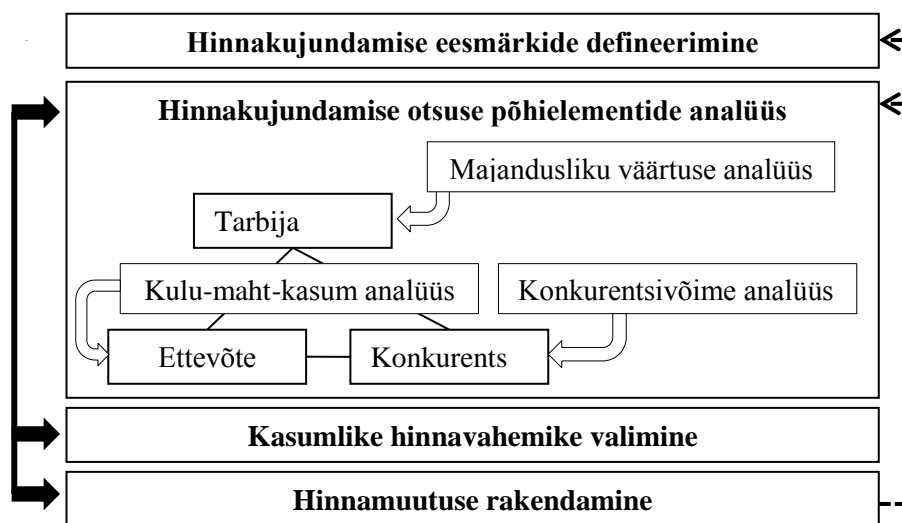


**Joonis 2.** Kulupõhise ja väärtuspõhise hinnakujunduse erinevused (Nagle, Hogan 2006: 21; Kotler *et al* 2008 ).

Docters (2004) leiab, et väärtuspõhise ehk tarbijast lähtuva hinnakujundamise meetodi tõhusaks rakendamiseks tuleks järgida nelja sammu: (1) Defineerida väärtusparameetrid ehk mis hüvesid tarbijad saavad läbi toote või teenuse. Näiteks kuidas lahendus võiks aidata kliendil vähendada kulusid ja seega suurendada tulusid ning tarbija rahulolu. (2) Väärtusparameetrite täpsustamine tarbijarühmadele s.t otsustamist, kuidas mõõta tarbijaväärtust nii, et tarbija on väärtuses veendunud. Tarbijate väärtustajud on erinevad, seda nii individuaalsete või laiemate segmentidena. Siinkohal saaks ettevõtte näiteks juhtumianalüüsiga (*case study*) edasi anda seda, kuidas pakutav toode või teenus loob väärtust tarbijale. (3) Otsustada, kuidas toimub väärtuse võrdne jagunemine. Ettevõtte hindab ka konkureerivate pakkujate toodete omadusi ja funktsioone ning selle põhjal otsustatakse, kuidas jagada väärtused ettevõtte ning tarbija vahel. Seejuures on olulised tarbija ostukriteeriumid ning toote lisaväärtus üle parima alternatiivi, sest mõistes neid on võimalik tarbijatele pakkuda vastuvõetavat hinnavahe-mikku. (4) Seejärel kasutab ettevõtte hinnastruktuuri, mis aitab väärtust koguda ning rahaks muuta. Hea hinnastruktuur peaks tugevdama tarbijate arusaama sellest, et hind on seotud pakutava toote väärtusega. (Docters et al 2004: 146) Pärast tarbijaväärtuse mõõtmist, toote või teenuse hüvede edastamist ning kulude mõõtmist väljendub väärtus toote pakkujatele hinnas, millega toode müüdi. Väärtus tootjale väljendub seega ettevõtte

kasumis, mis tähendab, et kui luua tarbijatel rohkem väärtust, on ka võimalik koguda rohkem väärtust.

Järgnevalt annab käesoleva töö autor ülevaate Hintenhuberi (2004) väärtuspõhise hinnakujundamise raamistikust, mis on välja toodud joonisel 3. Raamistiku esimeseks punktiks on **hinnakujundamise eesmärkide defineerimine** nagu ka lineaarse hinnakujundamise protsessi puhul (vt lk 8). Ka selle protsessi puhul on hinnakujundamise eesmärgid otseselt seotud ettevõtte üldise strateegiaga. Lineaarse hinnakujundamise protsessis oli teiseks sammuks nõudluse kindlaksmääramine, millele järgnes kulude kalkulatsioon ning konkurentide analüüs. Ka väärtuspõhise hinnakujundamise raamistik on sarnane, sest pärast eesmärkide määratlemist järgneb **hinnakujundamise otsuse põhielementide analüüs**, mille käigus hinnatakse nii konkurentide kui ka kulusid. (Hintenhuberi 2004: 768-769) See moodustab ka raamistiku tuuma, sest just selles etapis toimub tarbijaväärtuse määratlemine, mistõttu protsessi saab üldse väärtuspõhiseks pidada.



**Joonis 3.** Väärtuspõhise hinnakujundamise raamistik. (Hintenhuber 2004: 768)

Erinevalt lineaarsest hinnakujundusprotsessist viiakse väärtuspõhise hinnakujundamise raamistikus läbi **majandusliku väärtuse analüüs** (*Economic value analysis*). (Ibid: 767) Nagle ja Hogan (2006: 51) toovad välja, et toote majanduslik koguväärtus tarbija jaoks väljendub võrdlusväärtuses (parima alternatiiv) pluss eristumisväärtuses (teguri majanduslik väärtus, mis eristab pakkumist alternatiivist). Sarnaselt eelnevale on ka

Hinterhuber (2004) välja toonud majandusliku väärtuse analüüsi ning tegevused, mis aitavad toote majanduslikku väärtust leida. Analüüs koosneb järgnevatest tegevustest: konkureeriva toote või teenuse hinna tuvastamine ehk mis konkureerivat pakkumist tarbija näeb parima alternatiivina; turu segmenteerimine; kõigi tegurite tuvastamine, mis eristavad toodet või teenust konkureerivast tootest/teenusest; eristatavate tegurite põhjal väärtuse määratlemine tarbijale; võrdlusväärtuse ja eristumisväärtuse kokkuliitmine, et määratleda kogu majanduslikku väärtust. Majandusliku väärtuse põhjal saab koostada müügiprognoose erinevate hinnapunktide alusel. Pärast tarbija perspektiivi analüüsi järgneb ettevõtte kulude analüüs. **Kulu-maht-kasum** analüüs (*Cost-volume-profit*) on lihtne, kuid samas hea vahend hindamiseks, kas kavandatud hinnamuutused on ettevõttele kasulikud. Meetodiga saab leida, kuidas kasum muutub kui muudetakse muutuvkulusid, müügihindu, püsikulusid ja kogust. Majandusliku väärtuse analüüsile järgneb **konkurentsianalüüs**, mille käigus tuvastatakse ohte, mida kujutavad endast uued turule sisenejad ning samuti valdkonna hinnatrende. Analüüsitakse ka peamisi turusegemente ning konkurentide strateegiaid nende segmentide lõikes. Sellele järgneb jaotuskanalite kohta informatsiooni kogumine s.t turuosa määratlemine koos peamiste edasimüüjatega, mille käigus kogutakse informatsiooni ka edasimüüjate hinnapoliitika kohta. Seejärel määratletakse tarbijate gruppide võrdlusväärtus ehk parim alternatiiv. Leitakse ka reaktsioonid hinnamuutustel s.t, et kui peamiste edasimüüjate turuosa hindamisel ja ka majandusliku analüüsi tulemusel selgub, et tuleks hinda tõsta, tuleks uurida ka konkurentide reaktsiooni enne oluliste hinnamuudatuste tegemist. **Kasumlike hinnavahemike** valimise aluseks on eelnevalt läbiviidud majanduslik väärtuse analüüs, kulu-maht-kasum arvutused ning teave konkurentide kohta. Näiteks majandusliku analüüsi kohaselt võiks hinda tõsta ning kulu-maht-kasum põhjal on leitud ligikaudne suurusjärgk kui palju võiks seejuures lubada mahtude langemist. Seejärel antakse saadud info edasi müügi- ning turundusnimestele, kes otsustavad saadud andmete ning tarbija tegeliku hinnaelastsuse põhjal, kas tõsta või langetada hindu. Viimase sammuna toimub **hinnamuudatuste rakendamine**. Seejuures on viimase sammu juures oht, et müügi-personal ei pruugi saadud tulemusi reaalselt kasutada. Seetõttu tuleks neid kaasata hinnakujundusega seotud arutlusprotsessi ning selgitada hinnamuudatusi nii, et oldaks hinnas täielikult veendunud. Fikseeritud hinnapoliitika (segmenti siiski erinev)

kasutamine julgustab müügipersonali müüma väärtust, mitte hinda. Müügipersonali tuleks selle rakendamise eest ka premeerida. (Hinterhuber: 768 - 774)

Kõrvutades Doctersi (*et al* 2004) ning Hinterhuberi (2004) töid, saab järeldada, et nende väljatoodud väärtuspõhise hinnakujundamise protsessi rakendamise punktid on sisuliselt samad. Mõlema puhul määratletakse ning mõõdetakse väärtust, mida tooted või teenused pakuvad tarbijatele. Analüüsitakse konkurente ning konkureerivaid tooteid ja teenuseid ning ka kulusid.

### **Väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravad tegurid**

Hinterhuberi (2004) väärtuspõhise hinnakujundamise raamistiku (vt joonis 3 lk 17) analüüsidest saab väita, et selle rakendamine on suhteliselt keeruline ning ajamahukas. Protsess sisaldab endas suurel hulgal erinevaid analüüse ning saadud andmeid tuleb omavahel kõrvutada ja võrrelda, et leida sobivaim hind. Ka Liozu *et al* (2012: 4) empiirilise uurimuse tulemusel selgus, et väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamine on pikk ja keeruline protsess. Üheks suureks takistuseks, miks meetodit ei kasutata või ei suudeta rakendada on ka see, et puudub usk selle positiivsesse tulemisse. See on ka põhjuseks, miks kasutatakse väga laialdaselt kulu- ning konkurentsipõhiseid hinnakujundusmeetodeid. Tabelisse 1.2 (vt lk 20) koondas käesoleva töö autor erinevate uurijate empiiriliste uuringute põhjal leitud väärtuspõhist hinnakujundust piiravad tegurid.

Väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist takistavaid ja piiravaid tegureid on mitmeid. Hinterhuber (2008a: 44) viitab uuringule, mis viidi läbi 81 juhiga Austrias, Saksamaal, Hiinas ning Ameerika Ühendriikides. Uuringu tulemusel selgus, et peamine probleem **seisneb suutmatuses usaldusväärset hinnata väärtust**, mida tooted tarbijatele pakuvad. Ka Nagle ja Hogan (2006: 49) toovad välja, et **väärtust on keeruline leida ning defineerida** ning see on ka üks peamisi põhjusi, miks ei ole väärtuspõhine hinnakujundamine väga laialdaselt levinud. Teine peamine probleem on seoses **väärtuse edastamisega**, sest seda raskendab üha kasvav ning läbi järjest rohkemate kanalite edastatavate reklaamide arv. Seega muutub üha keerulisemaks traditsiooniliste turunduskanalite ning turundustaktikate kaudu tarbijateni jõudmine.

Seda eriti siis kui need taktikad ei ole piisavalt loomingulised, erilised ning muljetavaldavad selleks, et eristuda.

**Tabel 1.2.** Väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravad tegurid

Autor	Väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravad tegurid
Harmon <i>et al</i> (2005: 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kallis</li> <li>• aeganõudev</li> <li>• vajalik palju andmeid</li> </ul>
Hinterhuber (2008: 44-48)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raskused väärtuse hindamisel – puuduvad meetodid või informatsioon tarbijaväärtuse mõõtmiseks</li> <li>• raskused väärtuse edastamisel</li> <li>• raskused turu segmenteerimisel – turu segmenteerimine on ebaefektiivne</li> <li>• raskused müügipersonali juhtimisel – puuduvad motiveerivad toetuskavad müügipersonalile, et julgustada neid keskenduma väärtusele</li> <li>• probleemid juhtkonna toetusega – juhtkond on peamiselt huvitatud turuosa suurendamisest ning ei keskendu väärtusele</li> </ul>
Liozu (2010: 32-33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rakendamine nõuab põhjalikku organisatsioonilist muutust</li> <li>• meetodi rakendamine on pikk, keeruline ja vaearikas</li> </ul>
Nagle <i>et al</i> (2011: 158)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lõpliku hinnaotsuse tegija ei ole selleks sobilik</li> <li>• puudub järjekindlus</li> <li>• juhid ülekoormatud informatsioonist</li> </ul>
Liozu <i>et al</i> (2012: 22)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• juhtivad isikud ei mõista väärtuspõhist hinnakujundamist</li> <li>• ei mõisteta tarbijaväärtust</li> </ul>

Allikas: (autori koostatud erinevate autorite tööde alusel)

Väärtuspõhisel hinnakujundamisel võib takistuseks saada ka **suutmatus turgu segmenteerida**. Rõhutatakse ka seda, et turundusteoorial ei ole siiani pakkuda efektiivseid turu segmenteerimise juhiseid. (Hinterhuber 2008a: 44-47) Harmon *et al* (2005: 8) toob välja, et siinkohal on oluline selgitada välja erinevate segmentide hüvede ja kulude vaheline kompromiss ning edastada igale segmendile vastavalt olulisi hüvesid. See võib osutada väga ajamahukaks, eriti kui ettevõtte pakutavate toodet hulk on suhteliselt lai. Michel ja Pfäffli (2012: 5) toovad välja, et väärtuspõhise hinna-kujundamise puhul eeldatakse, et hind on vastavuses väärtusega, mida klient tajub, et saab tootest. Seega teoreetiliselt peaks koostama igale kliendile vastavalt tema vajaduste uue pakkumise, mis aga ei pruugi teatud tööstusharudes olla kuigi kasumlik tegevus. Segmendi spetsiifilised hinnad peaks suurendama müüki samas tagama, et selleks tehtavad

lisakulutused ei tühistaks suurenenud sissetulekuid. Seega võib järeldada, et liiga laia sortimendiga ettevõtete puhul võib meetodi rakendamine osutuda ka äärmiselt kulukaks.

Hinterhuberi (2008a: 47-48) uuringust selgus, et neljas kõige tüüpilisem probleem on seotud **raskustega müügipersonali juhtimisel**. Müügipersonal võib otsustada näiteks müügimahtude suurendamiseks pakkuda hinnaalandusi seejuures mõistmata pikaajalisi tagajärgi. Ka Kijewski ja Yoon (1990: 18) leiavad, et enamik müügiinimesi kalduvad hindu alandama, mistõttu väärtuspõhine hinnakujundamine ei ole kasumlik. Puuduvad motiveerivad toetuskavad, mis võiks julgustada neid keskenduma väärtusele mitte mahtudele. Seega on probleemiks ka **juhtkonna vähene toetus** või hoopis vastuolulisus. Juhtkond võib väita, et soovitakse toodete või teenuste eest hinnalisa ning suuremat kasumlikkust, aga tegelikkuses karistatakse töötajaid kui ei suudeta saavutada teatud koguses müüki. Soovitakse, et müügipersonal keskenduks väärtusel aga juhtkond on huvitatud hoopis turuosa suurendamisest. (Hinterhuber 2008a: 48) Väärtuspõhise hinnakujundamise raamistiku põhjal (vt lk 17-18) võib järeldada, et meetodi edukaks rakendamiseks peaksid koostööd tegema ettevõtte erinevate osakondade töötajad. Seega võib meetodi rakendamist raskendada ka organisatsiooni sisese efektiivse koostöö puudumine. Ka Liozu (2010: 32) leidis, et väärtuspõhise hinnakujundamise edukaks rakendamiseks oleks vaja intensiivselt tegeleda organisatsiooni struktuuri, kultuuri ja protsesside muutmisega. Turundus- ja müügipersonal peab muutma mõtteviisi ning võtma omaks väärtusega seotud kontseptsiooni.

Nagle *et al* (2011: 158-159) toovad välja kolm peamist põhjust miks on keeruline rakendada väärtuspõhist hinnakujundamise strateegiat: (1) Kuigi ettevõtetes on ehk määratletud ja sätestatud, kuidas hindu hallata, võivad lõpliku hinnaotsuse teha hoopis tootejuhid, müügipersonal või juhtkond kellel, aga **ei pruugi olla selleks õiged võimed**. Isegi aastatepikkuse kogemusega juhid ei suuda klientidega läbi rääkides „kaitsta“ ja õigustada hinda, mistõttu kliendid võivad nõuavad hinnaalandusi. Seetõttu ei suudeta kehtestada ja hallata hindu nii nagu ettevõttele parim oleks. (2) Takistuseks võib olla ka see kui **puudub järjekindlus hinnakujundamise poliitika rakendamisel**, eriti kui peamine motivatsioon ei ole kõrgema kasumlikkuse saavutamine. (3) Lisaks võib raskendada rakendamist ka see kui **juhid on ülekoormatud informatsioonist**, mis on

vajalik, et teha õigeid otsuseid. Seepärast on oluline valida õiged tööriistad ning analüüsi meetodid.

Kokkuvõttes saab väita, et väärtuspõhist hinnakujundamist piiravad tegurid saab jaotada laiemalt kaheks: (1) tarbijaväärtuse leidmise, mõõtmise ning edastamisega seotud probleemid; (2) ning ettevõttesisesed takistused, mis nõuavad organisatsioonisiseste muudatuste elluviimist. Käesolev magistritöö keskendub seejuures esimestele piirangutele, sest nagu ka eelnevalt rõhutatud, on tarbijaväärtuse mõistmine väärtuspõhise hinnakujundamise aluseks.

Selleks, et väärtuspõhine hinnakujundamine oleks edukas tuleb mõista seda, et hind sõltub tarbija vajadustest mitte pakkuja omadest. (Harmon *et al* 2009: 2) „Kui ettevõtte ei tea oma toodete või teenuste väärtust tarbijale siis, kuidas osatakse tarbijalt väärtuse eest küsida tasu?“ (Hinterhuber 2008a: 44). „See mida turundajad arvavad, et nende kliendid enim väärtustavad erineb tihti sellest mida tarbijad tegelikult väärtuseks peavad“ (Davey 2006: 27) Seega kui tarbijad ei mõista väärtust, mida ettevõtte oma toodete või teenustega neile loob ning mille eest raha tahetakse, siis kukub väärtuspõhine hinnakujundamine läbi. Seetõttu on tarbijaväärtuse mõistmine väga oluline väärtuspõhise hinnakujundamise kasumlikul rakendamisel. Käesoleva töö autor analüüsib alapeatükis 1.2. tarbijaväärtuse erinevaid definitsioone. Samuti antakse ülevaade väärtuse elementidest ning väärtuse leidmise meetoditest, sest enne kui välja arendada tarbijatele väärtuspakkumine, tuleb mõista järgnevat (Shanker 2012: 32).

1. Tarbijad hindavad väärtust kahes etapis:
  - a) enne toote või teenuse ostu,
  - b) pärast toote või teenuse ostu.
2. Väärtust tajutakse mitmel (eri) tasandil, seega tuleks seda ka edasi anda erinevatel tasemetel.
3. Mõistmine, mida **tarbijad väärtustavad**, on esimene samm tarbijaväärtuse edastamisel.

Alapeatükis 1.1. analüüsis töö autor nii lineaarse kui väärtuspõhise hinnakujundamise protsesse. Samuti võrreldi ja selgitati peamiste hinnakujundamise meetodite erinevusi, tugevusi ja nõrkusi ning tegureid. Toodi välja ka see, mis olukordades või turusituatsioonis meetodeid peamiselt rakendatakse. Kulupõhiste hinnakujundusmeeto-

dite kasutamisel keskendutakse tootega seotud kuludele. Konkurentsipõhiste meetodite puhul konkureerivatele hindadele ning väärtuspõhise lähenemise puhul on põhitähelepanu tarbija tajutud väärtusel ehk väärtusel, mida tarbija saab tootest või teenusest. Mitmed autorid nagu Hinterhuber, Docters ja Lioazu leiavad, et väärtuspõhine hinnakujundamine on parim meetod, sest see on positiivselt seotud ettevõtte tulemuslikkusega. Teisest küljest tuuakse välja erinevaid piiranguid, mis takistavad väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist. Peamise põhjusena rõhutasid erinevad autorid seda, et pakkujad ei suuda määratleda tarbijaväärtust. Samuti nõuab meetodi rakendamine palju erinevaid andmeid ja oskust neid õigesti tõlgendada. Väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamine nõuab ka olulisi ettevõtte sisesid muutusi ning väärtuse seadmist esikohale. Nagu ka alapeatükis 1.1 välja toodi, on tarbijaväärtus põhielement, mis tuleb tuvastada, et kujundada kasumlik hind. Seetõttu alapeatükk 1.2 keskendub tarbijaväärtuse selgitamisele ning selle elementide määratlemisele ning mõõtmisele.

## **1.2. Tarbijaväärtus ning selle leidmine äriturgudel**

Käesolevas alapeatükis analüüsib autor tarbijaväärtust ja selle elemente ning tarbijaväärtuse mõõtmist tuginedes erinevate autorite töödele. Nagu ka alapeatükis 1.1 selgitatud on väärtust keeruline määratleda ja defineerida ning suuresti seetõttu ei ole väärtuspõhine hinnakujundus väga laialdaselt levinud. Seepärast annab autor alapeatükis 1.2 ülevaate tarbijaväärtuse definitsioonidest, koondab neid kokku ning toob välja ka erinevate autorite määratletud tarbijaväärtuse elemendid. Alapeatüki algus annab ülevaate tarbijaväärtusest tarbijaturgude kontekstis, et seda kõrvutada äriturgudega. Tarbijaväärtust on uuritud tarbijaturgude raames põhjalikumalt kui äriturgudel, mistõttu võib anda tarbijaväärtusest terviklikuma ülevaate. Seega on autori arvates oluline leida kui suures osas definitsioonid, väärtuse komponendid ning väärtuse leidmise meetodid kattuvad ning mis on peamised erinevused. Alapeatüki keskosa ning lõpp keskendub tarbijaväärtusele äriturgudel. Samuti annab töö autor ülevaate tarbijaväärtuse valdkonnas läbiviidud uuringutest ning tarbijaväärtuse leidmise meetoditest.

Väärtus on väga lai mõiste ning selle juured pärinevad mitmetest distsipliinidest nagu sotsiaalpsühholoogia, majandus, turundus, juhtimine ning filosoofia (aksioloogia ehk väärtusõpetus). Tarbijaväärtuse mõistet on üritatud defineerida mitmest erinevast perspektiivist. (Gürdal *et al* 2012: 408-409; Chang, Dibb 2012: 257) Woodall (2003: 9) analüüsis 90 turundusega seotud artiklit ning leidis 18 erinevat terminit, millega iseloomustatakse väärtust, mida tarbija saab kui ostab ja kasutab toodet. Ta toob ka välja, et üldiselt on tarbijaväärtusele kaks teoreetilist lähenemisviisi: **tarbija väärtus ettevõtte perspektiivist** ning **tarbija perspektiivist**. Esimese puhul on eesmärgiks hinnata, kui atraktiivsed on individuaalsed tarbijad või tarbijate grupid ettevõttele. Kui aga tarbijaväärtusele lähenetakse tarbija vaatenurgast on fookus väärtusel, mille on loonud ettevõtte oma teenuste või toodetega tarbijale. (Graf, Maas 3: 2008; Evans 2002: 134) Ka Payne ja Holt (2001: 159; 161) märgivad, et terminit tarbijaväärtus saab kasutada mitmes erinevas kontekstis nagu: **tarbija tajutud väärtus** (*customer-perceived value* ka *customer value* ja *value for the customer*) ehk tarbija arusaam väärtusest, mida toode või teenus talle pakub; **tarbijaväärtuse loomine ja edastamine** (*creating and delivering customer value*) ehk kuidas ettevõtted saavad lisada väärtust; **tarbija väärtus ettevõttele** (*the customer's value to the firm* või ka *customer lifetime value*). Viimane erineb eelnevatest, sest käsitleb tarbija väärtust ettevõtte jaoks s.t on väljund, mitte sisend väärtuse loomisel (Ibid: 167). Seega tarbija väärtus ettevõttele tähendab seda kui palju väärtust ettevõtted tarbijatelt rahalises mõttes saavad.

Käesolev magistritöö keskendub tarbijaväärtusele tarbija perspektiivist. Seda seepärast, et väärtuspõhise hinnakujundamise aluseks on toote või teenuse väärtus tarbijale. Seega on oluline mõista, kuidas ettevõtete tooted ja teenused loovad tarbijale väärtust, et selle põhjal kujundada kasumlik hind.

Tarbijaväärtuse iseloomustamiseks on loodud mitmeid erinevaid definitsioone ja termineid, kuigi enamik tähendab sisuliselt sama kontseptsiooni. Kuigi väärtuse roll on suur ja muutub turul aina olulisemaks (Patterson, Spreng 1997: 414), ei ole vaatamata kasvavale tähelepanule, jõutud tarbijaväärtuse kontseptsiooni ning termini osas üksmeelele. (Payne, Holt 2001: 159). Siiski Woodruff (1997) toob välja, et tarbijaväärtuse mõiste suhtes on jõutud aga mõningates punktides kokkuleppele ning mille kohaselt tarbijaväärtus on (Ibid: 141):

- tajutud tarbijate poolt;
- seotud toote/teenuse kasutamise situatsiooniga;
- kompromiss sellest, mida tarbija saab pakkujalt ning millest peab seetõttu loobuma.

Tabelis 1.3 (vt lk 26) annab töö autor ülevaate tarbijaväärtuse definitsioonidest erinevate uurijate poolt. Üks enim viidatud tarbijaväärtusega seotud uurimustöö ning definitsiooni on kirja pannud Zeithaml (1988). Ta toob oma töös välja kontseptuaalse mudeli, mis määratleb ja seob hinna, tajutud kvaliteedi ning tajutud väärtuse (Ibid: 13). Zeithaml töötas välja neli tarbija definitsiooni väärtusest: (1) Väärtus on madal hind; (2) Väärtus on toote juures ükskõik, mis ma tahan; (3) Väärtus on kvaliteet, mis ma saan hinna eest, mida ma maksan; (4) Väärtus on see, mis ma saan vastu selle eest, mida ma annan. Payne ja Holt (2001: 163) rõhutavad seda, et Zeithamli töö on eriti oluline just seetõttu, et see annab tervikliku arusaama seostest hinna, tajutud kvaliteedi ning tajutud väärtuse vahel ning viitab mõistele kompromiss.

Tabelis 1.3 olev teine enim viidatud definitsioon on koostatud Woodruffi (1997: 142) poolt. Definitsioon on tuletatud mitmete empiirilistest uuringute põhjal sellest, kuidas kliendid väärtusest mõtlevad. See sisaldab endas nii soovitud kui saadud väärtusi ning paneb rõhku asjaolule, et väärtus tuleneb tarbija õpitud arusaamadest, eelistustest ja hinnangutest. Samuti seob see kokku tooted, nende kasutamise ja sellega seotud tagajärgedega, mida tarbijad kogevad.

Tabelit 1.3 kokkuvõttes saab välja tuua, et Zeithaml (1988), Monroe (1990), Lapierre (2000) ja Woodall (2003) defineerivad tarbija väärtust kui midagi, mida tarbija tajub, et saab (hüved, kvaliteet ja kasulikkus) toodet või teenust soetades ja kasutades kompromissina, sellest, mida ta ära annab (hind, kulud). Ja mille tagajärjel on tekkinud emotsionaalne side (Butz, Goodstein 1996) ning üldine hinnang toote või teenuse kohta võrreldes pakkuja konkurentidega (Gale 1994).

**Tabel 1.3.** Tarbijaväärtuse definitsioone erinevate autorite käsitluses.

<b>Autor</b>	<b>Google Scholar põhjal viidatud (11.03.2014)</b>	<b>Tarbijaväärtuse definitsioon</b>
Zeithaml (1988: 14)	8554	„Väärtus on tarbija üldine hinnang toote kasulikkusele, mis põhineb arusaamast selle kohta, mis on saadud ja mis antud“
Monroe (1990: 46)	22	„Ostjate tajutud väärtus näitab kompromissi kvaliteedi või kasu vahel, mis nad tootest saavad, võrreldes summaga, mis nad maksma peavad.“
Gale (1994: xiv)	1204	„Tarbijaväärtus on turu poolt tajutav kvaliteet kohandatud teie toote suhtelise hinnaga. See on kliendi hinnang teie toote/teenuse kohta võrreldes teie konkurentidega.“
Butz, Goodstein (1996: 63)	420	„Tarbijaväärtuse all mõtleme me emotsionaalset sidet, mis on rajatud tarbija ja tootja vahel pärast seda, kui tarbija on kasutanud silmapaistvat toodet või teenust, mis on toodetud selle tarnija poolt ning leidnud, et toode pakub lisaväärtust.“
Woodruff (1997: 142)	3121	„Tarbijaväärtus on tarbija tajutud eelistus ja hinnang nende toote omaduste, omaduste toimimise ning tagajärgede kohta, mis on tulenevalt kasutamisest kergendanud (või raskendanud) tarbijal saavutada eesmäärke või sihte.“
Lapierre (2000: 123)	400	„Tarbijaväärtust saab defineerida, kui erinevust hüvede ja ohverduste vahel, (nt. kogukulud, mõlemad nii rahaline ja mitte-rahaline) mis tajutud tarbijate poolt vastavalt nende ootustele s.o vajadused ja soovid“
Woodall (2003: 21)	323	„Väärtus tarbija jaoks on iga nõudluspoolne isiklik arusaam kasust, mis tuleneb tarbija seotusest/ühendusest ettevõtte pakkumisega ja võib avalduda kulude ja hüvede (mida määratakse ja väljendatakse ratsionaalselt või intuiitiivselt), kuhjumisega aja jooksul, või kõikid nendega.“
Holbrook (2005: 46)	136	„Interaktiivne ja relatiivne eelistus ja kogemus“

Allikas: (autori koostatud erinevate autorite tööde alusel)

Seega tarbijaväärtus on erinevus hüvede (mida tarbija saab toote või teenuse omandamisest ja kasutamisest) ning kulude (mis tehti toote või teenuse hankimiseks) vahe (Yamamoto 2007: 549). Majandusteadlased esitlevad sageli hüvesid ja kulusid (*sacrifices*)<sup>1</sup>, mis on toote või teenuse soetamiseks tehtud võrrandina (Chang, Dibb 2012: 256). Hüvesid saab väljendada toote ja teenuse väärtuse, personali väärtuse ja kuvandi väärtuse summana ning kulud väljenduvad rahalise, ajalise, füüsilise ning

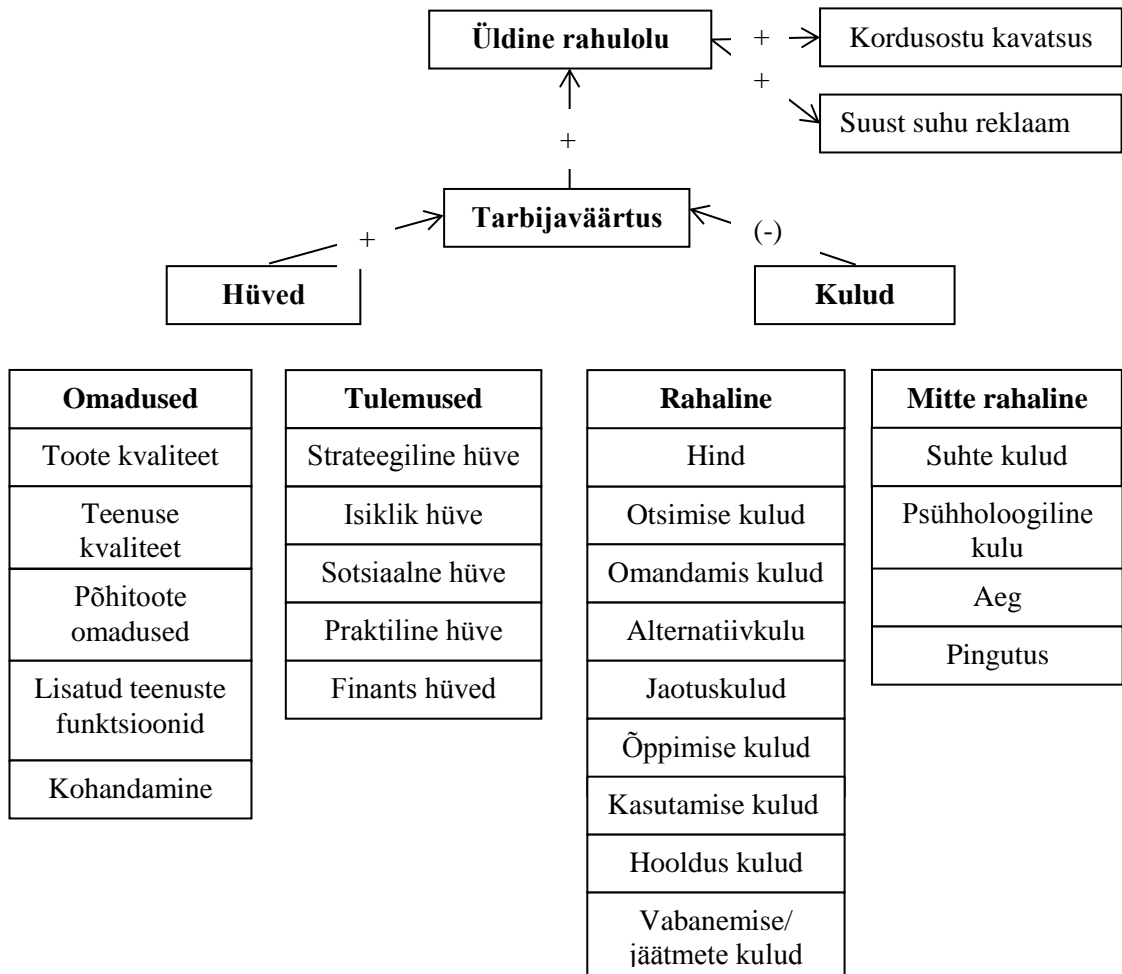
<sup>1</sup> Siinkohal toob töö autor välja, et kuigi inglise keelne termin „sacrifices“ tähendab otsetõlkes „ohverdusi“, kasutatakse käesoleva töö raames terminit kulud.

energia kulu summana. Seega tarbijaväärtus väljendub hüvede ja kulude vahena. (Yamamoto 2007: 549)

Valemi põhjal tekib tarbijale väärtus siis, kui toote tajutavad hüved ületavad toote saamiseks tehtavaid kulutusi. Evans (2002: 134) pakub välja ka tarbijaväärtuse lihtsa definitsiooni, milleks võiks olla tajutud hüvede ja tajutud kulude vaheline suhe. Yamamoto viitab aga sellele, et tarbijaväärtust saab väljendada veelgi lihtsamalt ehk tarbijaväärtus võrdub tarbija arusaamaga hüvest. (Ibid 2007: 549):

Smith ja Colgate (2007: 8) toovad siiski välja, et ei ole päris selge, kas tarbijaväärtus on summa (hüved miinus kulud) või suhe/suhtarv (hüved jagatud kuludega). Woodall (2003: 7) rõhutab, et tarbija hinnangud toote või teenuse väärusel kujunevadki hüvede ja kulude võrdlemisest ja kaalutlemisest. Joonisel 4 (vt lk 28) on välja toodud Woodalli (Ibid: 14) koostatud tarbijaväärtuse elemendid, mis on jaotatud kaheks suuremaks eraldiseisvateks rühmaks: hüvedeks ja kuludeks. Woodall jaotab ka hüved kaheks: (1) toote või teenuse omadused; (2) tulemused (*outcomes*) ehk toote või teenuse kasutamisest saadud väärtus (*use value*). Ka toote või teenusega seotud kulud on jaotatud kahte rühma: rahalised ning mitterahalised kulud. Rahalised kulutused väljendavad kulusid, mis on tekkinud toote omandamisel, kasutamisel või tootest vabanemiseks. Mitterahalised kulud peegeldavad aga aega, pingutust ja muresid, mis on seotud tootega.

Joonisel 4 välja toodud hüvesid ega kulusid ei saa siiski üle kanda kõigile erinevatel toodetele ja teenustele. Näitena saab välja tuua sotsiaalsed hüved ehk tajutav kasu, mis on omandatud seoses sellega, et toodet peetakse teatud sotsiaalse staatuse või gruppi kuuluvuse näitajaks. Siinkohal saab välja tuua nt selgelt nähtavad tooted (riided, ehted, autod jne). (Lai 1995: 383) Nimetatud hüve on keeruline üle kanda igapäevastele tarbekaupadele. Joonisel ei ole välja toodud ka kõiki võimalikke hüvesid või kulusid. Seega on joonise 4 näol tegu üldistusega. Kuigi iga ettevõtte toote või teenusega seotud hüved ja kulud on erinevad, peaksid need siiski mahtuma mõnda joonisel 4 väljatoodud kategooriatesse.



**Joonis 4.** Tarbijaväärtuse elemendid (Woodall 2003: 14) ja tarbijaväärtuse seos üldise rahuloluga Blocker (2011: 534) ning üldise rahulolu mõju ettevõtte tulemusele (Eggert ja Ulaga 2002: 113) (autori koostatud)

Joonisel 4 olevad tarbijaväärtuse elemendid viitavad sellele, et hüved mõjutavad tarbijaväärtust positiivselt, kulud aga negatiivselt (Blocker 2011: 534). Joonise põhjal võib ka järeldada, et kui hüved ületavad kulusid, on selle tulemiks positiivne üldine rahulolu. Seega kui hüved ületavad tajutud kulusid on tulemuseks ka üldise rahulolu suurenemine. Eggert ja Ulaga (2002: 113) toovad välja, et kui seejuures tarbija rahulolu suureneb on sellel väga otsene mõju ka tarbija kavatsusele sooritada kordusost. Samuti avaldab positiivne üldine rahulolu mõju ka positiivsele suust-suhu (*word-of-mouth*) levivale reklaamile. Mõlemal juhul on üldisel rahulolul otsene mõju ettevõtte kasumile ja mainele.

Ravald ja Grönroos (1996: 25-26) on seisukohal, et kui vaadelda tarbijaväärtust hüvede ja kulude summana on võimalik lihtsalt ka tarbijaväärtust tõsta. Selleks on kaks võimalust, kas vähendades tarbija kulusid või suurendada tajutud hüvesid. Näiteks lisades tootel mingi omaduse, mida tarbijad peavad oluliseks või hoopis vähendad riski, et toode ei toimi nii nagu vaja, aitab oluliselt suurendada tarbijaväärtust.

Tarbijaväärtust saab jaotada ka tasemeteks. Butz ja Goodstein (1996: 67-69) toovad välja tarbija kolm väärtuse tasandit: **Oodatud** väärtuse tasandil pakub ettevõtte tooteid ja teenuseid nii nagu tarbijad seda ootavad. Näiteks tarbija eeldab, et tooted on tehtud teatud kindla kvaliteediga ja loodab seda ka selliselt endale soetada. **Soovitud** väärtuse tasandil soovivad tarbijad, et toode või teenus võiks pakkuda mingit lisaväärtust ehk midagi enam kui oodatud. Näiteks säästupood võiks pakkuda suurepärasest klienditeenindusest. **Ootamatu** väärtuse tasandil saab tarbija tootest või teenusest sellist lisandväärtust, mida ei osanud isegi soovida. Eelnevad tasemed saab siduda otseselt ka tarbija rahuloluga. Oodatud tasemel on tarbija rahul kui toode või teenus rahuldab tema vajadusi ootuspäraselt. Kui aga toode või teenus pakkus tarbijale midagi enam ehk ületas positiivses mõttes tarbija ootusi ootamatul tasemel, on tarbija väga rahul. Suureneb ka tarbija maksevalmidus ning lojaalsus.

Sarnaselt paljude teiste autoritega väidavad ka Ulaga ja Chacour (2001: 530), et väärtus on mitmetahuline moodustis, mis koosneb hüvedest ja kuludest ning väärtuse mõõtmise meetod peab tuvastama hüved ja kulud. Kuid väärtust, mis on loodud pakkuja poolt, tajutakse tarbija peas, seega on enamikel juhtudel väärtust väga keeruline mõõta. Näiteks tarkvara tooted, mille puhul ostuotsuse vastuvõtmisel loovad väljakutse mitte-rahalisel aspektid nagu koolitusvajadus, tehnoloogiline ebakindlus ja usalduse küsimus, mida on raske määratleda. (Helander, Ulkuniemi 2012: 28) Ka Busacca *et al* (2008: 165) toob välja, et tarbijaväärtuse haldamine saab olla tõhus alles pärast asjakohast mõõtmist.

Järgnevalt keskendub käesolev töö tarbijaväärtusele äriturgudel. Siinkohal tuleb sisse tuua ka terminoloogiline erinevus, kuna äriturgudel olevad ettevõtted on kliendid mitte tarbijad, kasutab töö autor äriturgude puhul tarbijaväärtuse asemel mõistet kliendiväärtus. Ärikliendid ei osta tooteid või teenuseid enda tarbeks vaid ettevõtte tarbeks ja selleks, et parandada ettevõtte sooritust, vähendada kulusid või tõsta efektiivsust. Seega

järgnevalt toob töö autor välja kliendiväärtuse definitsioonid äriturgude raames. Samuti antakse ülevaade kliendiväärtuse elementidest ning väärtuse leidmise meetoditest.

Äriturud erinevad tarbijaturgudest mitmeti. Enamikel äriturgudel on vähem ostjaid, kuid kes see-eest ostavad suuremates kogustes. Tihti kaasatakse ostuprotsessi ka mitmeid erinevaid ettevõttesiseseid huvigruppe. Samuti võib ostu sooritamiseks kuluda mitmeid kuid või isegi aastaid. Lisaks sõltuvad äriturgudel tegutsevad ettevõtted suuresti otsestest müügikanalitest. (Lilien *et al* 2010: 288) Äriturgudel toote soetamise peamine motivatsioon on „ratsionaalsem“ kui tarbijaturgudel, sest keskendutakse tulemuslikkusele ja funktsionaalsusele. Seega peaks toote või teenuse pakkuja turundustegevused olema olulisel määral suunatud ratsionaalsete ja majanduslike küsimuste lahendamisele. (Ibid: 292) Äriturgudel ei saa mõõta väärtust samamoodi kui tarbijaturgudel. Seda seetõttu, et äriturgudel tajutakse väärtust mitte ainult individuaalselt, vaid ka ettevõtte poolt. Küll aga on sellist väärtust raske arvutada. See tähendab seda, et väärtust tajutakse kombinatsioonina erinevate isikute poolt. Lisaks üritavad äriettevõtted leida saadavat väärtust rahaliselt. Kuna tooted ja teenused esindavad ettevõtete jaoks kulu, püütakse hinnata, kas säästmise potentsiaali või leida investeringu tasuvust (ROI ehk *return on investment*). Seega peaks toodet või teenust pakkuv ettevõtte seda arvesse võtma kui määratletakse väärtust, mida kliendile luuakse. (Farres 2012: 136) Nagle *et al* (2011: 35) toob ka välja, et vahel muutuvad väärtused nii äriturgudel kui ka tarbijaturgudel ning see on turundajatele väljakutse, et ära tajuda, mis mängib parasjagu ostuotsuse juures rohkem rolli. (Nagle *et al* 2011: 35)

Kliendi tajutud väärtus on subjektiivne hinnang hüvedele ja kuludele, mis seotud vahetusprotsessiga (Helander, Ulkuniemi 2012: 27). Hüvesid ja kulusid võib mõista rahaliselt, kuid paljud autorid viitavad ka mitterahalistele elementidele nagu konkurents, turupositsioon või sotsiaalsed kasud (Ravald, Grönroos 1996: 22, Walter *et al* 2001: 366, Woodall 2003: 14, Helander, Ulkuniemi 2012: 28). Tabelis 1.4 (vt lk 31) toob töö autor välja äriturgudega seotud kliendiväärtuse definitsioon, erinevate autorite käsitluses.

**Tabel 1.4.** Äriturgudega seotud kliendiväärtuse definiitsioon

Autor	Google Scholar põhjal viidatud (12.03.2014)	Kliendiväärtuse definiitsioon äriturgudel
Anderson <i>et al</i> 1993: 5	400	„Väärtus äriturgudel on tajutud väärtus rahaühikutes, mis koosneb majanduslikest, tehnilistest, teeninduslikest ja sotsiaalsetest hüvedest, mille kliendifirma saab produkti eest makstes, võttes arvesse olemasolevate tarnijate pakkumisi ja hindu.“
Walter <i>et al</i> 2001: 366	659	„...tajutud kompromiss mitmete hüvede ja kulude vahel, mis saadud kliendi suhetest pakkuja ettevõtte peamiste otsustajate kaudu“
Eggert, Wolfgang 2002: 110	654	“..pakkuja pakkumise hüvede ja kulude vaheline kompromiss, mis on tajutud otsustajate poolt kliendi organisatsioonis võttes seejuures arvesse alternatiivsete pakkujate pakkumisi konkreetse situatsioonis.” „Väärtus on kognitiivse võrdlusprotsessi tulemus.“
Ulaga, Eggert 2006a: 128	555	„Äriturgude kontekstis on kliendiväärtus tüüpiliselt defineeritud kui hüvede ja kulutuste omavaheline kompromiss.“

Allikas: (autori koostatud erinevate autorite tööde alusel)

Ulaga ja Eggert (2006b: 314) toovad välja, et kuigi erinevatest allikates rõhutatakse väärtuse kontseptsiooni erinevatel aspektidel, saab neis siiski tuvastada korduvaid omadusi: (1) Väärtus on subjektiivne mõiste, sest erinevad kliendisegmendid tajuvad sama toote või teenuse puhul erinevaid väärtusi; (2) Väärtust saab käsitleda kui kompromissi hüvede ja kulude vahel; (3) Hüved ja kulud võivad olla mitmetahulised. (4) Väärtusest arusaamad on suhtelised konkurentsiga seetõttu, et pakutava toote väärtust saab üldjuhul võrrelda konkureeriva pakkumisega. Ka Hinterhuber (2008b: 390) toob oma töös välja samad punktid, kuid lisab juurde veel selle, et väärtus on: (5) Tulevikku suunatud, sest äriturgude tehingud nõuavad suuri investeeringuid, mis on suunatud tulevaste kasumite poole. Ka Anderson ja Narus (2006: 94) toovad välja erinevaid kliendiväärtuse aspekte äriturgude raames:

- Väärtus sisaldab majanduslikke, tehnilisi, teenuse ja sotsiaalseid hüvesid. Seejuures tuleb mainida, et siinkohal viidatakse kogu hüvedele ehk siis hüvedele millest on maha arvestatud kulud.
- Väärtust ja hinda vaadeldakse eraldi, hüvede kogum ei muutu madalamate või kõrgemate hindadega.

- Kliendiväärtus on oma olemuselt võrdlev ehk on vajadus võrrelda kõik võimalike alternatiive.

Kõrvutades tabelit 1.3 ja 1.4 selgub, et tarbijaturgude ja äriturgude tarbija- ja kliendiväärtuse definitsioonid ei erine oma olemuselt oluliselt. Peamise erinevusena saab välja tuua, et äriturgude definitsioonide juures rõhutatakse, et ostuotsuse tegijaid on rohkem, kui üks. Erinevad otsustajad tajuvad ka toodete või teenuste väärtust erinevalt (Ulaga 2001: 529; Ulaga, Eggert 2006b: 314). Samuti tuuakse välja seda, et väärtust tajutakse rahaühikutes, mida tuleks ka väärtuse edastamisel arvesse võtta. See tähendab, et väga oluline on määratleda rahaliselt väärtus, mida klient toote või teenuse kasutamisest saab.

Ka Ulaga ja Eggert (2006b: 314) leiavad, et väärtus äriturgudel väljendub rahalisel väärtusel, mis omakorda väljendub tehnilises, majanduslikes ja sotsiaalsetes kasutegurites, mida kliendist ettevõtte saab selle hinna eest, mida ta maksab. Kuid erinevad kliendisegmen did tajuvad sama toote puhul väärtust erinevalt. Ka Hintenhuber (2008b: 390) leiab, et väärtus on segmendispetsiifiline. Näiteks turundusjuhil ja üldjuhil võivad olla väga erinevad arusaamad toote või teenuse hüvedest ja kuludest. Seega on väga oluline määrata kindlaks otsustajate väärtusest arusaamad, et edastada erinevatele segmentidel erinevat väärtust. (Ulaga 2001: 529). Ka Woodruff (1997: 140) rõhutab, et ettevõtted, kes tahavad edastada äriklientidele väärtust, peavad põhjalikult tundma õppima enda tegevusvaldkonna turgu ning sihtkliente. Selle käigus peaks leidma vastuse küsimustele: Mida peavad kliendid väärtuseks? Millistele väärtustele tuleks suunata fookus, et saavutada eelis? Mida arvavad kliendid sellest kui hästi ettevõtte suudab väärtust edastada? Kuidas muutuvad klientide väärtused tulevikus? Lisaks sellele peaksid juhid oskama ka tõlgendada seda, mida klientidelt õpitud. Seda selleks, et osata pakkuda ja luua rohkem väärtust.

Väärtuse tajumine on individuaalne kognitiivne protsess, mis muutub aja jooksul teatud tegurite mõjul. Need tegurid võivad olla välised (tehnoloogiline innovatsioon, majanduslikud, sotsiaalsed või kultuurilised muutused) või kliendisisesed (nt õppimise efekt). (Busacca *et al* 2008: 166)

Uuringud on näidanud, et kui juhtidel palutakse koostada kliendile väärtuspakkumine (*Customer Value Proposition*) siis paljudel juhtudel reastatakse kõik juhi arvates kliendile olulised hüved ning seda põhimõttel, mida rohkem seda parem. See nõuab küll teadmisi nii klientidest, kui ka konkurentidest, kuid on siiski kliendiväärtusele lihtne lähenemine. Seega ei pruugi väljatoodud hüved tegelikult kattuda kliendi arvamusega. (Anderson et al 2006: 92)

Lähtuvalt eelnevast saab väita, et äriturgudel väärtuse edastamine on suhteliselt keeruline. Esiteks tuleb leida väärtus, mida toode või teenus kliendile rahaliselt loob, mis tähendab, et tuleb osata seda väärtust mõõta ning arvutada ümber rahasse. Teiseks peaks suutma tuvastada kliendi ettevõtte otsustajad ning presenteerima lähtuvalt nende huvidest toote või teenuse väärtust.

Erinevad uurijad on kliendiväärtuse positiivsete ja negatiivsete komponentide suhtes eriarvamusel (Landroquez *et al*: 2013: 236). Enim viidatu hüve äriturgudel on kvaliteet ning enim viidatud kuludena tuuakse välja hind, aeg, pingutus ja psühholoogiline kulu. Kuigi enamik uurijaid nõustuvad, et terminid „kvaliteet“ ja „väärtus“ on eristatavad, leidub siiski uurijaid, kelle arvates jagavad mõlemad terminid ühiseid omadusi: mõlemad on subjektiivselt hinnatavad ja kontekstist sõltuvad. Siiski ei saa neid võrdsustada, sest väärtus on mitmekülgsem termin. (Sánchez, Iniesta 2006: 429-430) Kliendiväärtus on laiem mõõde kliendi üleüldisest hinnangust tootele või teenusele ka Huang ja Tai (2003: 41) väidavad, et väärtus on tähtsam kui kvaliteet, kuna kliendid pööravad sellele koheselt tähelepanu.

Magistritöö autor analüüsib ka mõningaid kliendiväärtuse valdkonnas äriturgude kontekstis läbi viidud empiirilisi uuringuid, mis on kokku koondatud tabelisse 1.5 (vt lk 34) Tabelis on välja toodud ka uurimismeetodid ning tuvastatud hüved ja kulud.

Lapierre (2000: 125) tuvastas 13 väärtuspõhist tegurit millest 10 on hüved ning kolm kulud (vt tabel 1.5). Lapierre eesmärk oli töötada välja skaala, et mõõta kliendiväärtust äriturgude ning infotehnoloogia ettevõtete kontekstis. Uuringu tulemusel selgus, et kliendid erinevates segmentides (info-, side-, meelelahutus-, jaotus- ja rahandus) hindavad enamike infotehnoloogia süsteemidega seotud väärtuse tegureid sarnaselt. Kõige olulisemad väärtuse tegurid ei ole mitte ainult riist- ja tarkvara töökindlus, vaid

ka töötajate reageerimisvõime, paindlikus, kompetents ning pakkuja ja kliendi vaheline suhe. Kulude poole pealt selgus, et hind mängib olulisemat rolli pigem toodete kui teenuste puhul. (Lapierre 2000: 133 -134) Helandera ja Ulkuniemi (2012: 27) leidsid, et vastupidiselt n.ö „tavalistele“ ettevõtetele peavad kõrgtehnoloogilises valdkonnas tegutsevad ettevõtted lahendama paljusid mitterahalisi kliendiprobleeme nagu näiteks: väljaõppevajadus, tehnoloogiline ebakindlus jms. Seega probleemid, mida on raske kindlaks teha ning kvantitatiivselt määratleda. Lisaks sellele näevad tehnoloogia-ettevõtete kliendid väärtust selles, kui nad saavad tervikliku lahenduse üheainsa tootja käest. Seega sarnaselt Lapierre (2000) tulemustele leiti, et kliendid ootavad mõistmist, arusaamist ja vastutulelikkust igale probleemile, mis kliendil tekkida võib. (Helandera, Ulkuniemi: 33)

**Tabel 1.5.** Empiirilised uuringud väärtuse elementide tuvastamiseks.

<b>Autor</b>	<b>Turundusuuringu meetod/ ettevõtte tegvusvaldkond</b>	<b>Hüved</b>	<b>Kulud</b>
Lapierre 2000: 124	Intervjuud; kirja teel küsitlus (info-, side-, meelelahutus-, jaotus- ja rahandus)	Alternatiivsed lahendused; toote kvaliteet, toote kohandamine, reageerimisvõime, paindlikus, töökindlus, tehniline pädevus, usaldus, pakkuja kuvand, pakkujate solidaarsus tarbijatega, kiiremini turule	Hind, kulutatud aeg/pingutus/energia, konflikt
Ulaga, Eggert (2006a: 122)	Süva intervjuud, kirja teel andmete kogumine/tootmis-ettevõtted	Toote kvaliteet, tarne tulemuslikkus, teenuse tugi, isiklik suhtlemine, pakkuja oskusteave, kiiremini turule	Otsesed kulud, omandamise kulud, tegutsemise kulud
Helander, Ulkuniemi (2012: 29; 31)	Süva intervjuud/ Infotehnoloogia valdkond	1)Kogu lahendus ühelt pakkujalt; Kliendi vajaduste mõistmine ning tugi. 2)Maksumuse eelis võrreldes lähima alternatiiviga, tehnoloogilise kvaliteet ja selle vastavus strateegiale	1)Pakkujale pühendumine, ajakava probleemid 2) Hindamise ja võrdlemise keerukus, keerulised lepingud, kindlaks määramata hinnakujundamise mehhanismid, pikaajaline koostöö

Allikas: (autori koostatud erinevate autorite tööde alusel)

Ulaga ja Eggert (2006a: 122,133) uurisid üheksat tootmisettevõtet. Hüvedena toodi antud uurimuses välja: toote kvaliteet, tarne tulemuslikkus, teenuse tugi, isiklik suhtlus,

oskusteave ning tootega kiiremini turule jõudmist, mis väljendub pakkuja poolses prototüüpide loomise kiiruses ja ning testimises. Kulude poolelt toodi välja otsesed-, omandamis- ning tegutsemiskulud. Peamiseks ning kõige olulisemaks eristumise allikaks äriturul peetakse selle uurimuse kohaselt pakkuja ja ostja vahelisi suhteid. Kõige nõrgemaks eristumise allikaks peetakse aga hinda.

Helander ja Ulkuniemi (2012: 28–31) uurimistöö eesmärk oli välja selgitada kliendiväärtuse elemendid, tajutud hüved ja kulud. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi süvaintervjuud nelja ettevõtte (kahe pakkuja ning kahe ettevõttega ostjate poolelt) otsustavate isikutega. Vaatluse all olevatest ettevõtetest esimene tootis tarkvara ning teine riistvara. Esimese ettevõtte puhul toodi hüvedena välja võimalus saada kogu lahendus ühelt pakkujalt ning kliendi vajaduste mõistmine ning tugi. Kuludena viidati probleemidele ajakavaga ning pakkujale pühendumine (pikaajalisest koostööst tingitud usaldus, kuigi pakkuja pool ei suuda alati pakkuda seda mida ostaja ootab). Riistvaraga tegeleva ettevõtte puhul toodi peamist hüvedena välja toote hinda, võrreldes teiste alternatiividega, tehnoloogilist kvaliteeti ning kooskõlas strateegiat (s.t pakkus ostjale välja uusi võimalusi, kuidas kasutada komponente). Kulude poole pealt toodi välja: hindamise ja võrdlemise keerukust (erinevate lahenduste mõistmine keeruline ning vajaks eksperdi abi) lepingute sõlmimise keerukus; kindlaks määramata hinnakujundamise mehhanismid; pikaajaline koostöö vajadus (kuigi äriidee põhineb lihtsal liidesel on siiski pikaajalised suhted vajalikud).

Äriturgudel kliendi vajaduste mõõtmiseks kasutatakse tavaliselt kvalitatiivseid meetodeid. Tabelis 1.5 (vt lk 34) väljatoodud uuringute puhul kasutati üldiselt süvaintervjuusid kliendiväärtuse määramiseks. Tabelis 1.6 (vt lk 36) toob autor välja erinevate autorite poolt viidatud kliendiväärtuse määramiseks kasutatavad meetodid. Hinterhuber (2008a: 46) rõhutab, et praktikas kasutatakse siiski mitmeid meetodeid koos, näiteks viiakse läbi ekspertintervjuud ning seejärel uuritakse fookusgruppidele toote omaduste kohta. Äriturgudel kasutatakse ka üsna sageli eeliskombinatsiooni analüüsi erinevaid vorme. (Lilien *et al*: 2010: 289) Meetodi puhul jaotatakse toode või teenus omadusteks ning seejärel määravad kliendid, milline omadus on kõige tähtsam. Seejärel koostatakse toote või teenuse omaduste pingerida. (Doyle 2008: 281) Siiski on

meetodi puhul on tihti raskusi nii valmi (ettevõtte) kui ka küsitleva (ettevõtte siseste isikute) määramisega (Lilien *et al*: 2010: 289).

**Tabel 1.6.** Kliendiväärtuse väljaselgitamiseks kasutatavad uurimismeetodid

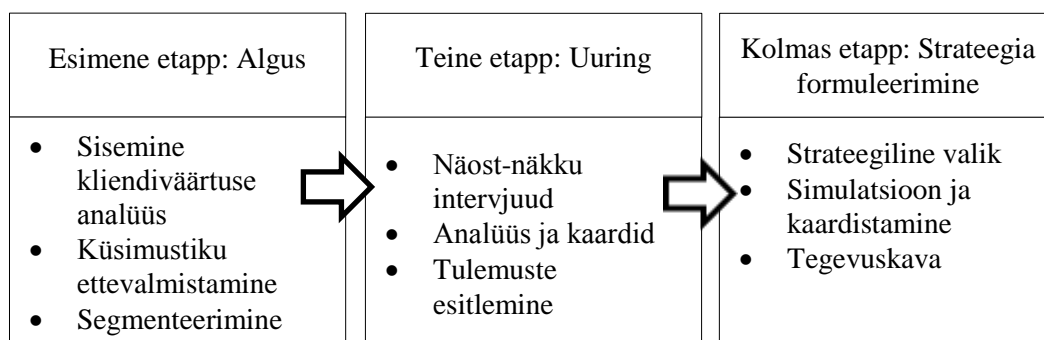
Meetod	Meetodi kirjeldus
Intervjuud ekspertidega ka ettevõtte sisene test ( <i>Internal test</i> )	Firma ekspertide ja juhtfigureide lastakse hinnata kliendiväärtust uute pakkumiste abil laboratoorses katsetes või ajurünnakutes. Kui firma eksperdid omavad lahknevaid või ebamääraseid arvamusi sellest, mida kliendiväärtus endast kujutab, pole mingit alust, millele ehitada väärtust kajastavaid hinnakujunduse strateegiaid.
Intervjuud klientidega	Toodet/teenust pakkuva ettevõtte töötaja (või palgatud konsultant) viib läbi intervjuu tootest/teenusest huvitatud ettevõttes oleva isiku või mitmete isikutega, et selgitada välja hüved ning kulud, mis on seotud pakkuja ettevõtte toote või teenusega.
Fookusgrupp	5-15 liikmeliste kliendigruppidel lastakse hinnata toote kontseptsiooni tähtsuse ja mõju seisukohalt. Sellised sihtgrupid on kasulikud selleks, et kuulda klientide arvamust. Sihtgruppe saab samuti kasutada selleks, et saada hinnangulisi või oodatud hinnapiire uutele toodetele.
Eeliskombinatsiooni analüüs ( <i>Conjoint analyse</i> )	Iga pakkumine peaks koosnema hulgast spetsiifilistest tunnusest, mille tasemeid saab süstemaatiliselt varieerida pakkumiseahelas. Seejärel palutakse vastajatel anda oma ostueelistuse hinne igale pakkumisele. Statistilist analüüsiga identifitseeritakse väärtus, mille vastajad igale tunnusele omistasid.
Hinnang kasutuses olevale väärtusele ( <i>value-in-use</i> )	Klienti saab jälgida ja intervjuuerida ka siis kui nad kasutavad uusi pakkumisi, et saada hinnangut kliendiväärtusest. Sellised hinnangud on kasulikud et paljastada rahuldamata kliendivajadusi, mida kliendid ei kajastaks laboratoorses testides või ei annaks vastusena otsestele küsitlustele.
Olulisuse hinnangud	Palutakse kliendil vastata küsimustele märkides seda, et olulised on uue toote tähtsus (ja rahulolu). Seejärel kasutatakse antud vastuseid et hinnata kliendiväärtus olemasolevates ja uutes toodetes. Kui tähtsuse hinnangud kokku panna, annavad need firmale võimaluse kindlaks teha juhud, millal nad "liigselt täidavad" kliendi vajadusi ja juhtusid, millal tuleks pakkuda täiendavaid lahendusi, et rahuldada paremini vajadusi.
Võrdlusuuring ( <i>Benchmarking</i> )	Küsitletavatele antakse toote kirjeldused, misjärel palutakse vastata, kui palju rohkem oleks nende ettevõtte oleks nõus maksma teatud toote täienduste eest. Seda meetodit on suhteliselt lihtne kasutada ning ei nõua ka palju aega, kuid annab siiski harva täpse vastuse.

Allikas: Anderson *et al* 1993: 7-9; Hinterhuber 2008a: 45-46; Havalдар 2010: 2 põhjal (autori koostatud)

Ulaga ja Chacour (2001: 526-527) väidavad, et kliendiväärtuse analüüs on enam kui turu-uurimise või hinnakujundamise meetod. "Kliendiväärtuse analüüs on strateegiline turunduse tööriist, et selgitada ettevõtte pakkumist klientidele" See on tööriist, millega määratleda kliendi vajadused, kuid ka positsioneerida ettevõtet võrreldes

konkurentidega ning kaardistada lünki ostjate ja müüjate väärtuse tajude suhtes või arusaamade vahel. Kliendiväärtuse analüüsi peamine eesmärk on välja selgitada kliendi tajutud väärtuse tegurid. Seejuures tuleb teada millised komponendid on otseselt mõõdetavad ning millised nõuavad kaudset analüüsi. (Busacca et al 2008: 165-166)

Ulaga ja Chacour (2001) on välja töötanud kliendiväärtuse mõõtmise protsessi (vt joonis 5). Esimeses **etapis** hinnatakse pakkuja arusaama toote väärtusest. Seejärel viiakse läbi grüpiintervjuu pakkuja müügimeeskonnaga, et luua ostu kriteeriumite nimekiri ning seejärel reastatakse tähtsuse järjekorras. Eelneva põhjal töötatakse välja küsimustik klientidele. **Teises etapis** viiakse läbi intervjuud klientidega, kes osalevad ostuprotsessis. Etapi eesmärgiks on mõõta kliendiväärtust, mis põhineb kliendi ootustel ja arusaamadel toote toimimisest. Kasutatakse topelt skaalat ning algselt palutakse reastada ostukriteeriumid ilma, et võtaks arvesse mõnda konkreetset pakkujat. Seejärel palutakse hinnata peamiste pakkujate tegevust vastavalt klientide ootustele. Seejärel intervjuusid analüüsitakse ning koostatakse väärtuskaardid (*value maps*). **Kolmandas etapis** sõnastatakse strateegia. Eelnevas etapis arvutatud väärtuskaardid esindavad kliendi arusaama hinna ja kvaliteedi suhtest. Väärtuskaardid võimaldavad visuaalselt hinnata, kas ettevõtte pakkumine võrreldes konkurentidega on hinna ja kvaliteedi suhtes konkurentsivõimeliselt positsioneeritud. Kaardid positsioneerivad erinevad pakkujad vastavalt tajutud hinna ja kvaliteedi suhtele. Seejärel saab pakkuja kasutada väärtuskaarte, et töötada välja tegevuskava, et muuta oma positsiooni väärtuskaardil (selleks saab kasutada simulatsioone). (Ibid: 531 - 532) Sisuliselt sarnase kliendiväärtuse analüüsi on välja pakkunud ka Butz ja Goodstein (1996: 71) ning see hõlmab endas viite sammu: (1) kliendi tuvastamine; (2) andmete kogumise planeerimine; (3) andmete kogumine; (4) mõõtmine; (5) strateegia loomine ja rakendamine.

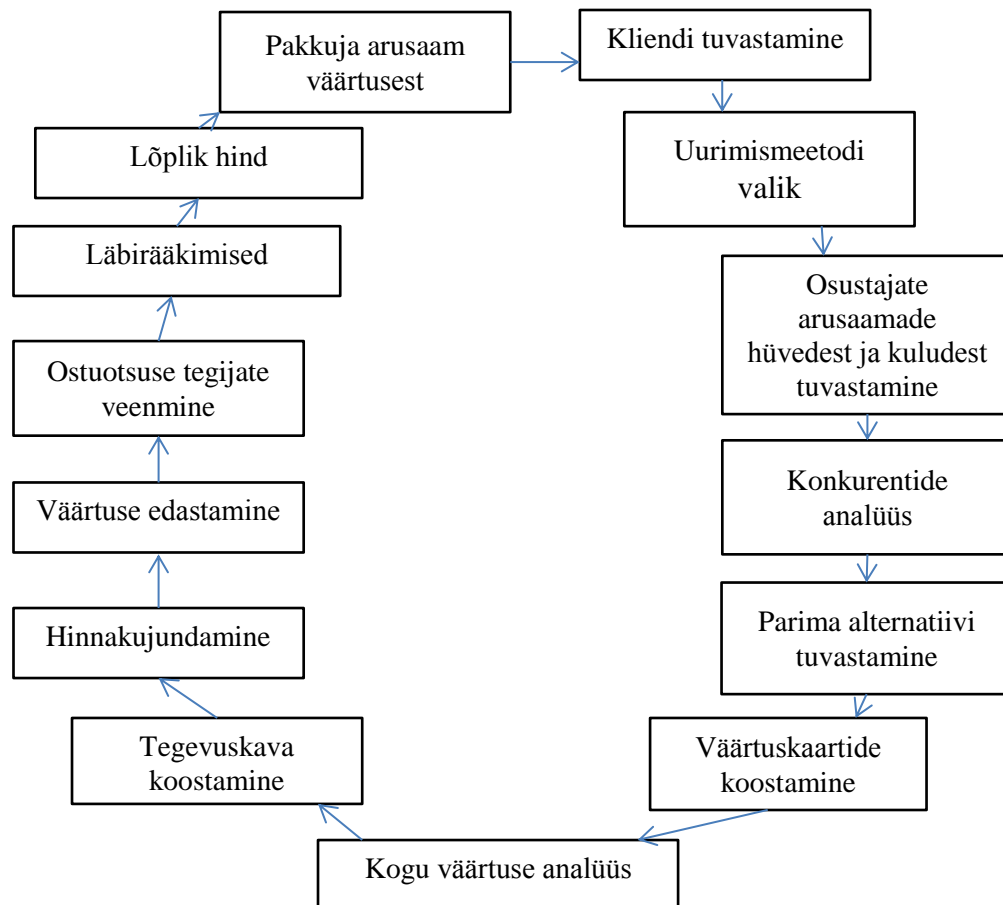


**Joonis 5.** Kliendiväärtuse mõõtmise protsess. (Ulaga, Chacour 2001: 532)

Kliendiväärtust võib määratleda kui vahendit, millega mõõta kliendi pikaajalist rahulolu ning soovi osta jätkuvalt tooteid ja teenuseid (Rajagopal 2005: 86). Kliendiväärtust võib mõõta kui toote tõhusust kliendi seisukohast s.t kui suhet väljundite (usaldusväarsus, edasimüügi väärtus, turvalisus või mugavus) ning sisendite (hind, jooksvad kulud, jne) vahel. Toote tõhusus on tulu kliendi investeringult. (Ibid: 89) Erinevad tooted pakuvad erinevat väärust ning seega saab iga alternatiivi vaadelda kui võrdlust.

Lähtuvalt eelnevast teooriast, toob autor välja protsessi, kuidas võiks kliendiväärtust äriturgudel leida ning seostada hinnakujundamisega (vt joonis 6 lk 39). Protsess algab sarnaselt Butzi ja Goodsteini (1996) ning Ulaga ja Chacouri (2001) väljatoodud kliendiväärtuse mõõtmise protsessidega. See tähendab, et hinnatakse pakkuja arusaama hüvedest ning tuvastatakse peamine klient või kliendisegment. Uurimismeetodi valiku juures tuleks lisaks meetodi valikule teha ka otsus, kas see viiakse läbi ettevõttesiseste jõududega või palgatakse väljastpoolt ettevõtet näiteks konsultant või turu-uuringutega tegelev ettevõtte. Eelnevalt väljatoodud teoreetilistes käsitlustes viidati, et ettevõttesiseselt võivad olla erinevate valdkondade juhtidel (otsustajatel) väga erinevad arusaamad toote või teenuse hüvedest ja kuludest. Samuti viidati sellele, et äriturgude raames võib ostuotsuse tegijaid olla mitmeid. Seega on oluline määrata kindlaks, mida erinevate valdkondade juhid väärtustavad, et siis tuvastatud hüvesid neile hilisemas etapis ka presenteerida. Konkurentide analüüsi etapis tuvastatakse ja kaardistatakse konkurentide pakutavad tooted ja teenused. Sellele järgneb pakkuja ettevõtte tootele või teenusele parimate võimalike alternatiivide väljavalimine, mille käigus tuvastatakse ka konkureeriva pakkumise hüved, võrreldes analüüsi läbiviiva ettevõtte toote/teenusega. Seejärel koostatakse Ulaga ja Chacouri (2001) (vt lk 33) põhjal väärtuskaardid, kuhu kantakse peale analüüsi teostava ettevõtte toode/teenus ning konkurentide tooted/teenused. Kogu väärtuse analüüsi etapis võetakse arvesse eelnevat infot ning positioneeritakse oma toode või teenus lähtuvalt tuvastatud hüvedest ja kuludest nii ettevõttesisese-, klientide- kui konkurentide informatsiooni põhjal. Järgneb tegevuskava koostamine, mille raames otsustatakse, millistele hüvedele rõhutakse kui pakkumist koostatakse. Seejärel kujundatakse esialgne hind, mille aluseks tegevuskava koostamisel on välja toodud peamised hüved, võrreldes konkurentide pakutavate alternatiividega ning klientide soovitud hüvedega. Sellele järgneb väärtuse edastamise protsess s.t, et võimalikele klientidele edastatakse peamisi hüvesid, mis kaasnevad

ettevõtte toote või teenusega ning toimub ostuotsuse tegijate veenmine. Järgnevas etapis ehk läbirääkimiste käigus selgub, kas klient on nõus pakutava toote või teenuse tajutavate hüvede ning sellele vastavate kulude suhtega või mitte. Samuti võib siin selguda, et kliendil siiski ei ole toote või teenuse teatud komponente vaja ning on seetõttu võimalik näiteks hinda alandada või vastupidi, kliendil on vaja midagi juurde ning on võimalik hinda tõsta.



**Joonis 6.** Äriturgudel kliendiväärtuse kindlaksmääramise protsess ning arvestamine hinnakujundamisel. (autori koostatud)

Seejuures peaks kogu protsess olema pidev, s.t et analüüsi teostatakse uuesti mingi aja jooksul või uue potentsiaalse kliendi leidmisel. Seda seetõttu, et enamikel äriturgudel on vähem ostjaid, kuid kes samas ostavad suuremates kogustes. Samuti võivad olla ka ettevõtete vajadused väga erinevad. Näitena saab välja tuua infotehnoloogia arendusvaldkonnas tegutsevad ettevõtted, kelle puhul peaaegu iga klient soovib erinevat tehnoloogilist lahendust, s.t et ei ole standardset teenust või toodet.

Käesolevas alapeatükis avati tarbijaväärtuse teoreetiline tagapõhi, toodi välja tarbija- ning kliendiväärtuse definitsioonid nii tarbija- kui ka äriturgude kontekstis. Anti ülevaade tarbijaväärtuse komponentidest ning mõõtmisprotsessist ja valdkonnas läbiviidud empiirilistest uuringutest. Järgnevas peatükis esitatakse uuringu läbiviimise protsess ning tulemused, millest selgub, mis tegurid takistavad Eestis äriturgudel tegutsevate infotehnoloogia valdkonna ettevõtetes väärtuspõhise hinnakujundamise kasutamist. Samuti tuuakse välja kuidas nimetatud valdkonna ettevõtted kujundavad oma toodetele ja teenustele hindu, milline näeb välja hinnakujundusprotsess ning mis meetodeid selleks kasutatakse.

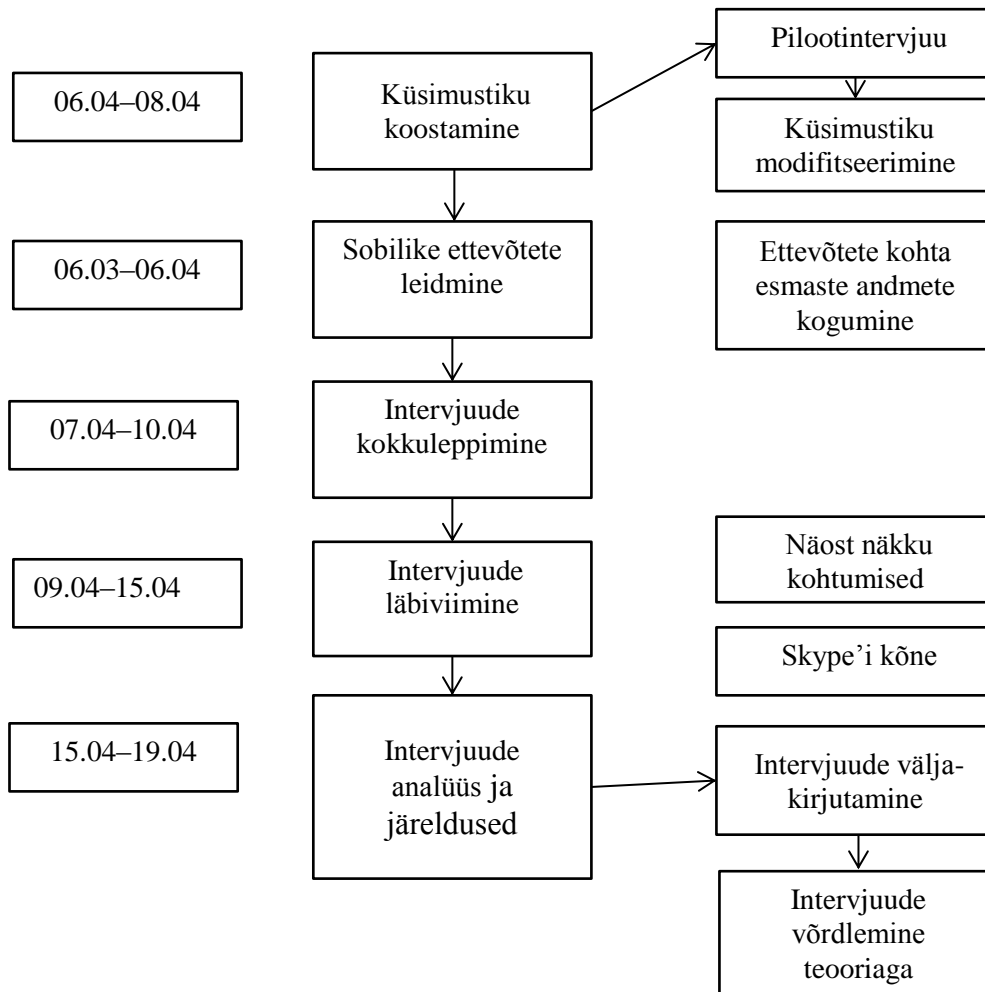
## **2. EESTIS ÄRITURGUDEL TEGUTSEVATE INFOTEHNOLOOGIA ETTEVÕTETE VÄÄRTUSPÕHIST HINNAKUJUNDUST PIIRAVAD TEGURID**

### **2.1. Uuringu läbiviimisel kasutatud andmed ja meetodika**

Käesoleva magistritöö empiirilise osa esimeses peatükis selgitab autor uuringus kasutatud andmete kogumise protsessi. Samuti antakse ülevaade uuringu läbiviimise meetodikast ning intervjuude analüüsist. Välja tuuakse intervjuude küsimustiku koostamise põhimõtted, valimi moodustamine ning tulemuste analüüsi meetodika. Uurimismetoodikaks on käesoleva töö puhul kvalitatiivne uurimismeetod ning töö autor kasutas andmete saamiseks poolstruktureeritud süvaintervjuud. Seda põhjusel, et intervjuuga on võimalik saada põhjalikumaid vastuseid kui küsitlusega ning samas on intervjuueerijal võimalik küsida täpsustavaid küsimusi. Samas on intervjuusid siiski raske standardiseerida ning intervjuude läbiviimine ning hilisem analüüs on suhteliselt ajamahukas. Töö autor viis läbi ka pilootintervjuu, et saada aimu intervjuu kulgemisest.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada piirangud, mis takistavad Eesti äriturgudel tegutsevatel infotehnoloogia ettevõtetel rakendada väärtuspõhist hinnakujundamist. Seejuures on oluline määratleda, kuidas ettevõtted oma toodete ja teenuste hindu kujundavad ning kas seejuures arvestatakse ka kliendi tajutud väärtusega. Intervjuu, mis on välja toodud lisa 1 (vt lk ), viidi läbi vabas vormis, mitte rangelt intervjuu kavas kinni püsites. Kava andis pidepunktid intervjuu läbiviimiseks. Seega kasutati poolstandardiseeritud intervjuud, mille käigus on intervjuueerijal võimalus kohandada küsimusi vastavalt intervjuueeritava vastustele. Küsimusi tuli ka intervjuueeritavatele selgitada, sest neid ei mõistetud alati üheselt. Kuna tegu on kvalitatiivse uuringuga, ei ole antud töö tulemusi võimalik mõõta statistiliste meetoditega.

Uurimisprotsess on välja toodud joonisel 7. Autor valis uurimusküsimustele vastuste saamiseks avatud küsimustega süvaintervjuud, mis viidi läbi ettevõtete juhtide ning otsustavate isikutega. Süvaintervjuude peamiseks eeliseks on see, et selle kaudu on võimalik saada uuritava kohta palju rohkem detailset informatsiooni kui tüüpilise andmete kogumise meetodiga, näiteks küsitlusega. Samuti on võimalik nii intervjuerijal kui ka intervjueritaval küsida täpsustavaid küsimusi.



**Joonis 7.** Uurimisprotsessi etapid (autori koostatud).

Uurimisprotsessi esimeses etapis moodustas töö autor küsimustiku lähtuvalt peatükis üks käsitletud käsitlustest. Samuti lähtus autor ka eelnevatest uurimistööst hinnakujundamise- ning tarbijaväärtuse valdkonnas. Sarnaselt Payne'i ja Holti (2001) töös koostatud küsimustikule alustas ka käesoleva töö autor intervjuud taustaküsimustega. Sellele järgnesid küsimused kliendiväärtuse ning hinnakujundamise kohta. Samuti rakendati mõningaid eelnimetatud töös kasutatud küsimusi käesoleva töö

küsimustiku kujundamiseks. Küsimustik koostati nii, et vastajad peaksid oma tegevust analüüsima ja ei saaks vastata liiga napisõnaliselt.

Esialgse küsimustiku hindamiseks viis autor läbi ka pilootintervjuu, et saada selgust selles osas, kui kaua võib intervjuule vastamine ligikaudselt aega võtta. Seda seetõttu, et ettevõtete juhtidel on vaba aeg võrdlemisi piiratud. Seega teades ligikaudselt intervjuu ajavahemikku, on ettevõtete juhtidel lihtsam planeerida intervjuud enda graafikusse. See aitab luua ka pingevabama keskkonna, sest intervjuu käigus ei tohiks olla väliseid segajaid nagu näiteks töökohustused. Pilootintervjuu käigus selgus, et esialgsesse küsimustikku oli autor koondanud liiga palju küsimusi (kokku 38), mis võttis liigselt aega ja samuti väsitas intervjuueeritavat. Seetõttu eemaldas töö autor küsimustikust vähemolulised küsimused, mis olid seotud nii ettevõtte tausta, intervjuueeritavate tausta kui ka informatsiooniga kliendiväärtuse kohta. Antud küsimustele võimaldasid vastuseid leida ka Internetis olevad ettevõtete veebilehed. Seega koosnes küsimuste koostamine mitmest erinevast etapist. Pärast küsimuste mitmekordset ümbersõnastamist, ümberjärjestamist ja analüüsi, pani autor kokku lõpliku küsimustiku, mis on välja toodud lisa 1 (vt lk 72-73). Intervjuu küsimustik koosneb kolmest uurimusküsimuste paneelist ning sisaldab endas 25. küsimust:

- Taustaküsimuste paneel sisaldab endas küsimusi ettevõtte toodete ja teenuste, peamiste kliendigruppide, ettevõtte turu ja turuosa ning konkureerivate toodete/teenuste ja konkurentide kohta.
- Kliendiväärtuse ning selle mõõtmise plokk sisaldab küsimusi kliendiväärtuse ning selle komponentide kohta. Samuti sisaldab plokk küsimusi ka komponentide tuvastamise kohta.
- Kliendiväärtuse ning hinnakujundamise plokk sisaldab endas küsimusi ettevõtte hinnakujundamise protsessi ning meetodite kohta. Lisaks sellele ka küsimusi hinnakujundamise komponentide ning hinnakujundamise seoste kohta kliendiväärtusega. Selle ploki küsimuste käigus selgitatakse välja ka piirangud, mis takistavad Eestis tegutsevatel infotehnoloogia ettevõtetel rakendada väärtuspõhist hinnakujundamist.

**Teises etapis** viiakse läbi magistritöö eesmärkidele sobilike ettevõtete leidmine. Töö autor kontakteerus 12. infotehnoloogia valdkonnas tegutseva ettevõttega. Nendest kuue

ettevõtte esindajad olid nõus autori väljapakutud ajavahemikus intervjuude läbiviimisega. Üheks põhjuseks, miks autor just infotehnoloogiaga tegelevad ettevõtted valis, on see, et infotehnoloogia valdkond on oma olemuselt küllaltki abstraktne. Infotehnoloogia on pidevas arengus ja selle mõju majandusele on äärmiselt suur. Tänapäeval sõltuvad peaaegu kõik inimesed suuremal või vähemal määral infotehnoloogia valdkonna loodud toodetest ja teenustest. Seega on väga oluline ka õige hinnakujundamine vastavalt toote või teenuse loodud väärtustele. Teiseks sobivad infotehnoloogia valdkonnas tegutsevad (arendusega tegelevad) ettevõtted hästi uurimisobjektideks, sest väga paljud selle valdkonna ettevõtted tegutsevad äriturgudel. Selle väite tõestuseks autor küll asjakohast statistikat ei suutnud leida, aga lähtudes intervjueeritud isikute arvamustest (infotehnoloogia valdkonna eksperdid) võib väita, et see nii on. Intervjueeritavate valimisel kehtis töö autoril veel üks printsiip – nimelt viidi intervjuud läbi juhtivisikute seas. Selle peamiseks põhjuseks on see, et nemad on antud temaatikaga kõige paremini kursis.

Töö autor kasutas sobilike ettevõtete leidmiseks ka mugavusvalimit, mis tähendab seda, et ettevõtete valikul lähtus autor sellest, millised isikud olid talle kõige kättesaadavamad. Autor kasutas seega valimi koostamisel enda tutvusi, et nende kaudu saada kontakti infotehnoloogia valdkonnas tegutsevate ettevõtete juhtidega. Lõplik valim sisaldas seitset intervjueeritavat kuuest infotehnoloogia valdkonnas tegutsevast ettevõttest. Valimisse sattunud ettevõtted olid peamiselt mikro- ning väikeettevõtted, seejuures kõige väiksemas töötab 8 isikut ning suurimas üle 40 inimese. Kuna valimi suuruseks on kuus ettevõtet, ei õnnestu tulemusi üldistada kõikidele Eestis tegutsevatele infotehnoloogia valdkonna ettevõtetele. Küll aga võimaldab uurimus anda esialgse ülevaate valdkonna hinnakujundamise - ning väärtuspõhist hinnakujundamist piiravatest teguritest.

Kuigi kõik ettevõtted on oma põhitegevuseks märkinud infotehnoloogia- ja arvutialased tegevused, jagunevad ettevõtted siiski eraldi valdkondadesse. Seetõttu ei konkureeri ükski ettevõtte otseselt omavahel. Kaks vaatlusalust ettevõtet, OÜ Iglu ja OÜ Povi, tegelevad puhtalt arendusteenuse pakkumisega. Seejuures on oluline, et OÜ Iglu valdkonnaks on ärianalüüs ning arendustööd ja seda peamiselt suurematele ettevõtetele. OÜ Povi keskendub peamiselt keskmiste- ning väikeettevõtete programmeerimis-

töödele. AS 3D Technologies R&D, Evocon Grupp OÜ ja OÜ Astro Baltics pakuvad aga teenuseid, mille puhul tarkvara on välja rendatud ning vajab kliendi soovidele vastavat kohandamist. AS 3D Technologies R&D peamiseks tooteks on interaktiivne majajuht. Evocon Grupp OÜ pakub nii tark- kui riistvara tootmiseseadmete jälgimiseks ning seeläbi nende efektiivsuse tõstmiseks. OÜ Astro Baltics OÜ peamine toode ja teenus on majandustarkvara. Meedium Marketingi pakutav teenus seisneb aga Google AdWords'i reklaamikampaaniate korraldamises, sotsiaalmeedia haldamises ning koolituste pakkumises.

**Kolmandas etapis**, ehk intervjuude kokkuleppimiseks, suhtles autor ettevõtete esindajatega peamiselt telefoni teel ning ühel juhul ka e-kirjade kaudu. See tagas kõige kiirema informatsiooni liikumise ning intervjuuks sobivaima aja leidmise. Autor pakkus intervjuueeritavatele välja kahte sorti intervjuu läbiviimise meetodit – kas näost-näkku või intervjuu Skype'i teel. Seega kui ettevõtte esindajatel ei olnud võimalik leida aega näost-näkku intervjuu läbiviimiseks, kasutati selleks Skype'i kõne abi. Nii oli küsitletutel võimalik omaenda aja ja äranägemise järgi valida kõige sobivam variant.

**Neljas etapp** uuringust oli erinevate äriturgudel tegutsevate infotehnoloogia valdkondadesse kuuluvate ettevõtete otsustavate isikutega intervjuude läbiviimine. Kõik seitse intervjuud viidi läbi 2014. aasta aprillis ning kestsid ligikaudu 45–70 minutit nagu sai ka pilootintervjuu käigus ligikaudselt määratletud. Intervjuud salvestati diktofoni ning mobiiltelefoni vastavat programmi kasutades. Intervjuud viidi läbi nii Tallinnas, Tartus ja ühel juhul ka Skype'i kaudu helistades. Intervjuude asukohaks valisid intervjuueeritavad oma töökohad ning intervjuu toimus selleks eraldatud ruumides ilma väliste segajateta. Tabelis 2.1 (vt lk 46) on välja toodud kuupäevaliselt intervjuueeritud isikud ning nende roll ettevõttes.

Ettevõttes 3D Technologies R&D oli töö autoril võimalus intervjuueerida kahte isikut. Müügi- ja turundusjuhti Kermo Mäge ning juhatuse liiget Kaspar Koovi, kes aitab kaasa ettevõtte üldisele toimimisele ning on lüli investorite ning ettevõtte vahel. Seega seisab Kaspar Koov ka investorite huvide eest. Intervjuu alguses tutvustas töö autor intervjuueeritavatele ennast ning veelkord uuringu eesmärki. Autor küsis luba ka salvestada intervjuu ning selgitas, kuidas toimub informatsiooni töötlemine. Samuti leppisid osapooled suusõnaliselt kokku saadava informatsiooni kasutamise reeglites

kuna infotehnoloogia ettevõtete jaoks võib konkurentsi seisukohalt tegu olla tundliku informatsiooniga. Intervjuu lõppedes küsis autor ka luba täiendavate küsimuste tekkimisel uuesti intervjuueeritava poole pöördumiseks.

**Tabel 2.1.** Läbiviidud intervjuud kronoloogiliseses järjekorras

<b>Intervjuueeritud isik</b>	<b>Kuupäev</b>	<b>Ettevõtte ja tegutsemise valdkond/peamine toode või teenus</b>	<b>Ametikoht/seotus ettevõttega</b>	<b>Intervjuu läbiviimise vorm</b>
Kaspar Koov	09.04.2014	AS 3D Technologies R&D/ Tarkvara toodete ja teenuste müük/ 3D Wayfinder	Juhatus liige	Näost-näku kohtumine
Aigar Koov	10.04.2014	Evocon Grupp OÜ/ Tarkvara toodete ja teenuste müük/tootmisliini tarkvara	Juhatus liige ettevõtte juht	Näost-näku kohtumine
Fred Koppel	10.04.2014	OÜ Meedium Marketing/Muud infotehnoloogia- ja arvutialased tegevused/Google AdWords teenused	Juhatus liige ettevõtte juht	Näost-näku kohtumine
Hillar Petersen	11.04.2014	OÜ Iglu/ Tarkvara teenuste müük/tarkvara arendusteenused	Valdkonnajuht (kasutajaliidesed)	Näost-näku kohtumine
Kermo Mägi	12.04.2014	AS 3D Technologies R&D/ Tarkvara toodete ja teenuste müük/3D Wayfinder	Turundus- ja müügijuht/juhatus liige	Näost-näku kohtumine
Laur Mõtus	13.04.2014	OÜ Povi/ Tarkvara teenuste müük/ tarkvara arendusteenused	Ettevõtte juht	Näost-näku kohtumine
Jaan Tiiman	15.04.2014	OÜ Astro Baltics/ Tarkvara ja riistvara toodete ja teenuste müük/Majandustarkvara Noom	Turundus- ja müügijuht	Skype'i kõne

Allikas: Autori koostatud

**Viiendas etapis** analüüsis autor lindistatud intervjuusid. Protsess algas intervjuude stenogrammi koostamisega, s.t autor kirjutas helikandjal salvestatud intervjuud

paber kandjale, mille tulemusel saadi 70 lehekülge teksti. See lihtsustab intervjuude sisu analüüsi ning võimaldab intervjuusid paremini kõrvutada kui helikandja korduv kuulamine. Intervjuude vastuseid kõrvutatakse omavahel ning võrreldakse töös kasutatud teoreetiliste aspektidega, et leida vastavusi ning erinevusi.

Töö viimases peatükis analüüsib käesoleva töö autor Eestis äriturgudel infotehnoloogia valdkonnas tegutsevates ettevõtetes läbiviidud intervjuusid. Antakse ülevaade ettevõtetes kasutatavatest hinnakujundamise meetoditest. Töö autor selgitab intervjuude põhjal ka välja selle, kas ning kui palju hinnakujundamisel arvestatakse kliendi väärtusega.

## **2.2. Eesti äriturgudel tegutsevate infotehnoloogia ettevõtete hinnakujundusmeetodid ning väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravad tegurid**

Käesoleva töö autor alustas intervjuusid taustaküsimustega, mille põhjal selgus, et ettevõtete toodete ja teenuste müük võib aega võtta mõnest kuust kuni paari aastani, mis kattub ka eelnevates uuringutes tuvastatuga. Sarnaselt kui Lilien *et al* (2010) väitsid ka intervjuueeritavad, et äriturgudel tegutsevad üldiselt ikka ratsionaalsed otsustajad ja ostu ei tehta emotsioonide ajel. Vaadatakse kulusid ning võrreldakse neid konkreetsete hüvedega, mida toote või teenuse kasutamisest saadakse. Kliendid võtavad seejuures pakkumisi ka konkureerivatelt ettevõtetelt, et kõrvutada erinevate pakkumiste hindu ning saadavaid hüvesid.

Taustaküsimuste seas palus töö autor intervjuueeritaval hinnata ka oma ettevõtte valdkonna turu suurust ning ettevõtte turuosa sellest. Seda selleks, et saada selgust ettevõtte positsioonist turul. Kui Fred Koppel (2014) tõi välja, et ettevõtte OÜ Meedium Marketing turuosa on ligikaudu 20% Eestis turust, siis teised intervjuueeritavad ei suutnud turuosa nii täpselt määratleda. AS 3D Technologies R&D (Koov, Mägi 2014) ja OÜ Astro Baltics (Tiiman 2014) puhul toodi välja, et ollakse kümne suurema ettevõtte seas. Evocon Grupp OÜ juht Aigar Koov (2014) määratles turuosa aga suuremate Eestis tegutsevate tootmisettevõtete järgi ning hindas selle ligikaudselt 25-30%. Arendusteenuseid osutavate ettevõtete OÜ Iglu ja OÜ Povi puhul on aga turuosa määramine keerukam. Näiteks OÜ Iglu tegeleb lisaks programmeerimise- ja kasutajaliidese arendustöödele ka ärianalüüsiga ning teostab ka kujundustöid. Seepärast

on aga ettevõtet keeruline otseselt kuhugi paigutada, kuna teenuste hulk on lai. Määratlemist raskendab ka see, et kui valida valdkonnaks näiteks ainult arendustööd, leidub turul ettevõtteid, kus tehakse arendustööd n.ö „maja sees“. Heaks näiteks on pankade vastavad üksused. Intervjuu (Petersen 2014) põhjal saab ka väita, et valdkonnas ei olegi ehk nii oluline turuanalüüsi läbiviimine, vaid hoopis tööjõu pärast konkureerimine.

Käesoleva töö autor võtab vaatlusalustes ettevõtetes hinnakujundamise protsessist ülevaate andmise aluseks alapeatükis 1.1 käsitletud tüüpilise lineaarse hinnakujundamise protsessi (vt joonis 1 lk 8). Seda seetõttu, et nimetatud meetodit peetakse kõige tüüpilisemaks ning laialtlevinumaks hinnakujundamise protsessiks. Seega sobib meetod autori arvates hästi ka vaatlusaluste ettevõtete hinnakujundamise analüüsiks. Protsess põhineb erinevate etappide läbimisel lõpliku hinnani jõudmiseks. Tabelis 2.2 (vt lk 49) on välja toodud vaatlusaluste ettevõtete ligikaudne turuosad. Samuti intervjuu tulemusel tuvastatud lineaarse hinnakujundamise protsessi seisukohast peamiste etappide läbimine ning hinnaotsuse tegijad.

Lineaarse hinnakujundusprotsessi alguspunktiks on hinnaeesmärkide püstitamine. Intervjuude tulemusel selgus, et hinnaeesmärki enamasti püstitatud ei ole, ent samas tõid intervjuueeritavad välja, et peamine on mitte miinusesse jääda. Seega peetakse eriti oluliseks seda, et tulud kataksid kulud ning ettevõtte saaks ka pisut kasumit. Ühel juhul mainiti ka ellujäämist, mis tähendab seda, et ettevõtte on teinud tööd ka alla omahinna, kuid hetkel on peamine see, et palgad oleksid välja makstud (Mõtus 2014). Seega on kehtestatud miinimumhinnad, millest allapoole üldjuhul ei minda.

Pärast hinnaeesmärkide püstitamist määratletakse lineaarses hinnakujundamisprotsessis kindlaks nõudlus. Vaatlusalustes ettevõtetes nõudluse kindlaksmääramisega ei tegele otseselt keegi, kuna seda ei peeta väga oluliseks. Oletatakse, et nõudlus nende toodete ja teenuste järele on piisav. Teooriast lähtuvalt viidati sellele, et nõudlusega mitte arvestavad ettevõtted kalduvad kasutama kulupõhiseid meetodeid, mis leiab ka enamuste ettevõtete puhul kinnitust. Hillar Petersen (2014) toob välja, et kui vaadata arendusvaldkonna hõivet ning arvestada seda, et nimetatud valdkonnas ületavad töötajate palgad mitmekordselt Eesti keskmist, võib järeldada, et nõudlust valdkonna

toodete järele on piisavalt palju. Väidetavalt ei tegele alla omahinna müügiga arendusvaldkonnas üldisel mitte ükski ettevõtte, v.a erandlikel juhtudel.

**Tabel 2.2.** Vaatlusaluste ettevõtete ligikaudne turuosa, hinnaeesmärgid, nõudluse määratlemine, hinnakujundamise meetod ning hinnakujundusotsuse tegija

Ettevõtte	Turuosa (ligikaudne)	Ettevõtte hinna eesmärk	Nõudluse kindlaks määramine	Hinnakujundamise meetod	Hinnaotsuse tegija
AS 3D Technologi es R&D	Kümne suurema seas (maailma mastaabis)	Kasumi teenimine	Otseselt ei ole määratlenud. Järeldatakse konkurentide põhjal, et nõudlus on olemas.	Kulupõhine ning arvestatakse konkurentide hinnataset	Müügi-juht ja juhatus, partnerlepingute puhul ka nõukogu
Evocon Grupp OÜ	Toodet kasutab 25-30% suurematest tootmisettevõtetest (Eestis)	Eesmäärke ei ole. Välja on kujunenud standardhind	Üldist nõudlust ei määratleta. Määratletakse ainult kliendi ettevõtte sisest nõudlust.	Kulud ja nõudlus	Ettevõtte juht
OÜ Meedium Marketing	20% (Eestis)	Konkreetsed eesmäärke ei ole. Tulud kulutasakaal	Ei tegele nõudluse määratlemisega	Konkurendid ja kulud	Ettevõtte juht
OÜ Iglu	Ei oska hinnata	Kasumisse jäämine, töötajatele üle turu keskmise palga maksmine	Ei määratle, sest seda ei ole lihtne teha.	Nõudlus ja konkurents	Juhatus
OÜ Povi	Ei oska hinnata	Kulud tulutasakaal, ellujäämine	Ei määratle	Peamiselt kulupõhine	Ettevõtte juht
OÜ Astro Baltics	Kümne suurema seas (Eestis)	Kindel strateegia puudub. Ei soovita olla turul kõige odavam pakkuja. Rõhutakse heale hinna ja kvaliteedi suhtele	Määratletakse n.ö kõhutunde alusel ja konkreetseid turuanalüüsi meetodeid selleks ei kasutata.	Peamiselt kulupõhine	Valdkonna juhi ning ettevõtte üldjuhi arutelu tulemusel

Allikas: Autori koostatud

Lineaarse hinnakujundusprotsessi kolmanda sammuna viiakse läbi kulude kalkulatsioon. Nagu ka eelnevalt välja toodud, jälgitakse vaatlusalustes ettevõtetes kulusid nii palju, et need ei ületaks tulusid. Seega kulud seavad hinna juures paika

alumise piiri. Neljanda sammuna analüüsitakse lineaarse hinnakujundusprotsessi kohaselt konkurente. Enamik vaatlusalustest ettevõtetest jälgib konkureerivaid pakkumisi, kuid mitte ükski neist ei jälgi konkurentide hinnataset regulaarselt, kindla ajavahemiku järel. Tabelis 2.3 on välja toodud ettevõtete konkurentide kohta saadavad infoallikad. Olulisemateks konkureerivate pakkumiste hinnataseme määramise allikateks on klientidelt saadav informatsioon, hinnapakumiste päring (n.t liba e-kirja teel) ning konkurentide veebilehed. Mitmed intervjueeritavad tõid välja, et liba e-kirja teel hinnapäring ei ole eetilise, kuid äriturgudel tegutsevate ettevõtete hinnakirjad on tihti varjatud või on antud ülevaade ainult baashindadest. See ei anna aga piisavalt informatsiooni lõpliku hinnataseme kohta. Seega peetakse liba e-kirjade teel informatsiooni kogumist vajalikuks. Kermo Mägi (2014) toob välja, et ka AS 3D Technologies R&D toote kohta on tehtud mitmeid päringuid, seda nii otseselt konkurentide domeenidelt, kui kaudselt, erameiliaadressidelt.

**Tabel 2.3.** Vaatlusaluste ettevõtete konkurentsianalüüs

<b>Ettevõtte</b>	<b>Konkurentide analüüs</b>	<b>Konkurentide hinnainfo allikas</b>
AS 3D Technologies R&D	Jälgitakse ning analüüsitakse konkurentide pakkumisi	Küsitakse ise hinnapakumisi, konkurentide veebilehed, partnerite kaudu
Evocon Grupp OÜ	Mõnel määral jälgitakse konkureerivate toode omadusi	Klientidelt saadav info, konkurentide veebilehed, on küsitud ise hinnapakumisi
OÜ Meedium Marketing	Jälgitakse pakkumisi	Konkurentide veebilehed
OÜ Iglu	Üritatakse pidevalt võrrelda	Kliendid, jälgitakse sektori üldist hinnataset (tunnihind), riigihangete avalikustatud pakkumiste jälgimine
OÜ Astro Baltics	Süsteemaatiline kontroll puudub, vaadeldakse hinda ja kvaliteeti	Klientidelt saadav info, valdkonna juhid üritavad vaadelda
OÜ Povi	Ei peeta hetkel oluliseks	Kliendid, jälgitakse sektori üldist hinnataset (tunnihind)

Allikas: Autori koostatud

Viies samm on hinnakujunduse meetodi valik. Nagu ka eelnevalt välja toodud, kasutab enamik uuritud ettevõtetest kulupõhist hinnakujundamist. Lõpliku hinna kujundamisel võetakse lineaarse hinnakujundusprotsessi puhul arvesse ka muid mõjureid ning turundustegevusi. Uuritud ettevõtete esindajad tõid välja, et lõplik hind kujunebki just tihti muude tegurite põhjal. Hillar Petersen (2014) tõi välja, et muudeks teguriteks võib

olla näiteks soov saada mingi konkreetne projekt ja seetõttu, et luua pikemaajalisem kliendisuhe, mis võib olla kokkuvõttes kordades tulusam.

Järgnevalt annab magistritöö ülevaate vaatlusaluste ettevõtete kliendiväärtuse mõistmisest, sellega arvestamisest ja määramisest. Käesoleva töö autor pidas oluliseks selgitada välja, kuidas intervjueeritavad mõistavad ja defineerivad kliendiväärtust (vt lisa 2 lk 74). Intervjueeritavad rõhutasid peamiselt seda, et klient peab saama ettevõtte pakutavast tootest või teenusest enda jaoks mingit kasu. Võrdluseks võib välja tuua töö teoreetilise osa, kus erinevad uurijad defineerisid kliendiväärtust kui kompromissi hüvede ja kulude vahel ja seda nii tarbija- kui äriturgude puhul (vt lk 26 tabel 1.3 ja lk 31 tabel 1.4). Üks intervjueeritav tõi välja ka kulude aspekti ja samuti toodi välja brändi aspekt, mida töö teoreetilises osas peeti pigem oluliseks tarbijaturgude puhul. Seega võib järeldada, et intervjueeritud isikud mõistavad kliendiväärtust kliendi perspektiivist.

Töö autor palus intervjueeritavatel välja tuua, kuidas tuvastatakse kliendi vajadusi. Samuti paluti selgitada ka ettevõtte pakutavate toodete ja teenuste olulisemad hüved ning kulud, mis klientidele toote soetamise ning kasutamisega kaasnevad. Tulemused on toodud välja tabelis 2.4 (vt lk 52) Sarnaselt OÜ Iglu esindaja Hillar Peterseni (2014) arvamusele leidsid ka teised intervjueeritavad, et kliendi vajadused selguvad tihti alles töö käigus. Seetõttu ei ole alati võimalik ette prognoosida kõiki kulusid, mis kliendi jaoks võivad kaasneda. Üheks põhjuseks on seejuures projektide pikaajaline kestvus, mis võib ulatuda mõnest kuust paari aastani. Sarnasel arvamusel on ka teised intervjueeritud isikud. Väljatoodud hüved ja kulud kattuvad osaliselt ka töö teoreetilises osas erinevate autorite empiirilistest töodes leitud hüvede ja kuludega (vt tabel 1.5 lk 34)

Töö autorile üllatuslikult tõid kõik intervjueeritud ettevõtete esindajad välja, et kliendid üldjuhul ei tea, mida nad täpselt tahavad. Mitmed intervjueeritavad rõhutasid, et kõige hullem on see, kui klient enda arvates teab täpselt, mida tahab. Seda seetõttu, et tegelikult üldjuhul ikkagi ei tea, mis tähendab seda, et ettevõtte peab klienti ka n.ö harima ja selgitama talle, mis on võimalik ja mis mitte. Ettevõtte Povi juht Laur Mõtus (2014) toob välja: „...Meie täidame 90% ulatuses kliendi soove, ja ülejäänud 10% ulatuses tegeleme võimatute soovide võimatuse selgitamisega“. Fred Koppel (2014) toob välja, et tihti kliendid ei viitsi ka tuvastada enda jaoks seda, mida neil täpselt vaja

on. Seetõttu on kõigi intervjueeritud isikute arvates äärmiselt tähtis kliendi vajaduste väljaselgitamine ja nende n.ö „harimine“ et pakkuda neile selle põhjal ka parimaid lahendusi.

**Tabel 2.4.** Intervjuude tulemusel saadud info hüvede ja kulude kohta.

<b>Ettevõtte</b>	<b>Kliendi vajaduste tuvastamise meetod</b>	<b>Ettevõtte toodete või teenuste klientidele pakutavad hüved</b>	<b>Ettevõtte toodete või teenuste soetamise või kasutamise kaasnevad kulud</b>
AS 3D Technologies R&D	Kliendiga suhtlemine/ja kliendi tagasiside	Aitab kokku hoida kulusid, võimaldab teenida tulusid reklaami müügi näol, aitab toote lõpptarbijal leida otsitava asukoha, järelhooldus, integreeritavus	Kulud tarkvarale ja riistvarale, haldus- ja hoolduskulud
Evocon Grupp OÜ	Kliendiga suhtlemine	Tootmisesfektiivsuse suurenemine, kulude vähenemine, kiire tagasiside	Juurutamise kulud, kulud riistvarale, igakuine litsentsikulu
OÜ Meedium Marketing	Kliendiga suhtlemine	Aitab teenuse kliendil säästa aega (AdWordsi tundmaõppimine ajamahukas) ja suurendada tulusid	Rahalised ning ajalised kulud (koolitused)
OÜ Iglu	Kliendi tagasiside ja kliendiga suhtlemine	Enne iga projekti ärianalüüsi läbiviimine, mis aitab kokkuvõttes kliendil vähendada kulusid ning suurendada efektiivsust, soovitud kvaliteet, täpsus õigeaegse tarne näol, kogu lahendus ühelt pakkujalt	Otsesed rahalised kulud, halduskulud serverite või pilveteenuste kulud, koolituskulud (ajalised), edasiarendusega kaasnevad kulud
OÜ Povi	Kliendiga suhtlemine	Efektiivsuse ning tootlikkuse suurendamine, kulude vähendamine	Otsesed kulud, vajadusel koolitusega kaasnevad kulud,
OÜ Astro Baltics	Kliendiga suhtlemine	Kvaliteet, lihtsasti kohandatav ettevõtte vajadustele, üldine võimekus katta erinevaid ettevõtte tegevusalasid, pikaajaline bränd, konkurentsivõimeline hind	Toote väljaostmine, rendikulu, juurutamise kulud, kohandamise kulud, ajaline kulu, sest on vaja ka koolitada

Allikas: Autori koostatud

Siinkohal tuleb välja tuua ka see, et äriturud on üldiselt väiksema arvu klientidega. Sellest tulenevalt on ka ettevõtte maine jaoks väga oluline kliendi vajaduste täpne väljaselgitamine. See on vajalik selleks, et pakkuda oma klientidele toodet või teenust, mis lahendaks nende probleeme võimalikult edukalt. Hillar Petersen (2014) selgitab, et

kui ettevõttes tajutakse, et ei suudeta asja piisavalt hästi ära teha ei võeta projekti vastu, sest see võib kahjustada oluliselt ettevõtte mainet. Tarkvaraarenduse puhul on n.ö suuremaid tegijaid turul suhteliselt vähe ning seetõttu levib suusõnaline informatsioon kiiresti. Samal arvamusel oli ka ettevõtte Povi juht Laur Mõtus ning mitmed teised intervjuueeritud.

Küsimusele selle kohta, kuidas väärtust klientidele saaks paremini selgitada, et toote või teenuse hind oleks õigustatud, vastasid enamik intervjuueeritustest, et peamine on kliendiga põhjalik asjade läbiarutamine. Laur Mõtus (2014) toob välja, et vahel jäetakse see tegemata või ei tehta seda piisava põhjalikkusega, mistõttu ei saa klient päris hästi aru tööprotsesside keerukusest või ajamahukusest. Seetõttu peetakse ka küsitud hinda liiga kõrgeks. Ka Hillar Petersen (2014) leiab, et oluline on täpselt kliendi vajadused määratleda ning läbi viia ka ärianalüüs, et välja selgitada, kas kliendi soovitud lahendus on äriliselt kõige tasuvam, või oleks mõistlikum probleemi kuidagi teistmoodi lahendada. Jaan Tiiman (2014) aga arvab, et klientidele tuleb põhjalikult selgitada hinnapoliitikat, ehk miks hind on just selline ning mis teeb toote unikaalseks. Lisaks toob Tiiman välja ka selle, et toote väärtuse paremini edasiandmiseks tuleks klientidele selgeks taha ka konkureerivate pakkumiste hinnad ja hüved, et kliendil tekiks võrdlusmoment sellega, miks toote hind on näiteks kallim kui konkurendil. Fred Koppel (2014) leiab, et kui tutvustada klientidele toote hüvesid, võiks selleks kasutada ka slaidide abi (*Slideshow*). Seda seetõttu, et anda informatsiooni edasi lihtsamalt. See tuleneb sellest, et oma valdkonnas igapäevast tööd tehes ei pruugi professionaalid mõista, et klient ei orienteeru valdkonnas sama hästi ning ei pruugi kõiki protsesse ja hüvesid mõista. Tagajärjeks võib olla see, et potentsiaalne klient läheb konkurendi juurde, kuna viimane oskas informatsiooni arusaadavamalt edastada. Ka Aigar Koov (2014) ütleb, et tihti ei saa klient aru, mida tootest saadav hüve talle rahalises mõttes võiks tähendada. Seepärast oleks hea kasutada kulu-tulu analüüsi (*cost-benefits analysis*), et edastada informatsiooni numbriliselt nii, et oleks selgelt näha, kas tootest saadakse otsest tulu või aitab see hoopis vähendada kulusid. Siinkohal toob Aigar Koov välja ka näite, kuidas üks Rootsi ettevõtja palus informatsiooni toote hinna kohta, misjärel tegi kiire arvutuse, et leida rahaline sääst toote kasutamise läbi. Paari minutiga jõuti otsusele, et tootest saadav rahaline võit ületab kordades toote maksumuse. Ta toob ka välja, et samas mõned teised isikud näevad aga toodet ainult kuluna ja ei suudeta

näha toodet kui investeringut. Tihti ei saada aru, mida võiks tähendada see, kui hoitakse kuludelt kokku näiteks 1% või kui efektiivsus tõuseb 1% võrra. Klient ei suuda lihtsalt mõista, mida see rahaliselt tähendaks. Töö teoreetilises osas tõi töö autor välja selle, et mitmed erinevad uurijad rõhutavad, et äriturgudel tajutakse väärtust rahaliselt. Antud näite kohaselt võib seega väita, et kliendid tajuvad peamiselt kulusid ning tootest saadavad rahalised hüved aga jäävad varju. Aigar Koov (2014) toob välja ka selle, et eelnev rootslaste näide, kus tehti kiire tasuvusanalüüs, oli pigem erandlik. Kermo Mägi (2014) ja Kaspar Koov (2014) ettevõttest 3D Technologies R&D leiavad aga, et väga oluline on ka hea müügimees, kes suudab tuvastada kiiresti kliendi vajadused ning rõhuda just kliendi seisukohalt olulistele aspektidele. Tuuakse ka välja seda, et lisaks müügijutule peaks kliendile andma võimaluse tutvuda ka varasemalt tehtud töödega ning selgitatama välja nende põhjal väärtusi, mida on saanud teised ettevõtte kliendid. Seega saab väita, et intervjueeritavad mõistavad hästi seda, et ei piisa ainult toote kõikide hüvede n.ö rittaladumisest. Mitmete intervjuude puhul kõlas ka sõna „peaks“, mis tähendab seda, et on olemas arusaam sellest, kuidas võiks väärtust paremini edastada, aga erinevatel põhjustel seda siiski ei tehta. Mitmel juhul ütlesid intervjueeritavad seda, et ettevõttes ei ole personali, kelle põhitegevuseks oleks kas müük või laiemalt kogu turundusega tegelemine.

Järgnevalt soovis käesoleva töö autor teada, kas ja kuidas ettevõtted tuvastatud kliendiväärtust hinnakujundamisel arvesse võtavad. Mitmed intervjueeritavad väitsid, et võetakse arvesse küll. Jaan Tiiman (2014) sõnas, et kui mõni nende majandustarkvara pakkuv teenus on väga spetsiifilises valdkonnas tugev ja puudub ka konkurents, on võimalik rohkem hinnakujundusega n.ö “mängida”. Seega kui ettevõtte teenus on suurepärase kvaliteediga ning pakub kliendile sellist väärtust, mida ei suuda pakkuda konkurendid, küsitakse selle väärtuse eest ka kõrgemat hinda. Ka Kermo Mägi (2014) rõhutas, et kui klient näeb tootes või teenuses suuremat väärtust kui suudavad pakkuda konkurendid, ollakse nõus ka rohkem maksma. Samas tõdesid teised intervjueeritavad, et kuigi nad ei arvesta kliendiväärtusega hinnakujundamisel, peaksid nad tegelikult seda tegema. Fred Koppel (2014) selgitas, et mõningate klientide puhul aidatakse kokku hoida ligi 10 000 euro suuruse reklaamieelarve juures 9000 eurot. Seejuures aga rakendatakse neile samasugust hinda kui teistele klientidele, kellele luuakse ehk vähem väärtust. Ka Aigar Koov (2014) toob välja, et on proovitud arvestada ka

kliendiväärtusega, kuid probleemiks on kujunenud see, et ei ole leitud head lahendust väärtuse mõõtmiseks. Teise probleemina toob Koov välja ka selle, et ettevõtte peamisteks klientideks on tootmisettevõtted, mis on küllaltki konservatiivsed ning ei soovi oma andmeid jagada. Seetõttu ei ole võimalik määratleda ka täpset hüve, vaid tuleb anda ligikaudne hinnang. Aigar Koov (2014) lisab ka seda, et ettevõtte Evocon kliendid soovivad saada üldjuhul täpset ülevaadet selle kohta, kuidas kujuneb toote hind. Seega oleks keeruline rakendada teistsuguseid meetodeid kui ettevõttes hetkel on välja kujunenud. Seega ei kasuta mitte ükski ettevõtte väärtuspõhist hinnakujundamist.

Lisaks eelnevale toovad intervjueeritud välja mitmeid põhjuseid, mis takistavad ettevõtetel rakendada väärtuspõhist hinnakujundamist. Laur Mõtus (2014) arvab, et väiksele ja keskmise suurusega ettevõttele käib kliendi tajutud väärtuse põhjal hinnakujundamine üle jõu. Kuna meetodi rakendamiseks on vaja läbi viia hulgaliselt erinevaid analüüse, ei pruugi ettevõtetel jätkuda selleks piisavalt ressursse (peamiselt aja ja raha puudus). Ka ülejäänud intervjueeritavad leiavad, et meetodi rakendamine jääb suuresti ressursside taha kinni. Enim tuuakse välja, et ei ole lihtsalt muude töökohustuste kõrvalt aega tegeleda analüüsides läbiviimisega ning ka pidev kliendi jälgimine oleks administratiivselt liigselt koormav. Mitmed intervjueeritud leiavad, et väärtuspõhisele hinnakujundamisele üleminek nõuab ka ettevõtte siseseid muudatusi, mida ei peeta aga hetkel võimalikuks.

Kermo Mägi (2014) toob välja, et kui ettevõtte tegutseb rahvusvaheliselt, tuleks hinnakujundamisel arvesse võtta ka ostujõu erinevust regiooniti. Mägi lisab, et näiteks Saksamaal ja Saudi-Araabias võib toote hind tunduda liiga madal ning seetõttu suhtutakse sellese pigem skeptiliselt. Kui konkureerivad tooted on kordades kallimad, tekib olukord, kus kliendid võivad eelistada kallemaid tooteid, kuna arvatakse, et need pakuvad rohkem väärtust. Kuid näiteks Ukrainas, Türgis või Eestis peetakse sama hinda liiga kõrgeks. Seega arvab Mägi, et väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamiseks peaks regiooniti kliente segmenteerima. Kuid samas tõi ta välja ka selle, et regiooniti on ettevõtted väga erinevad, mistõttu ei ole regioonipõhine segmenteerimine piisavalt hea. Autori arvates võib siinkohal olla probleemiks ka see, et ei suudeta piisavalt hästi väärtust edasi anda, sest miks muidu eelistavad kliendid kallemaid tooteid, samas kui odavam pakub sarnast kvaliteeti ning funktsionaalsust. Vastasel juhul tuleks kahtluse

alla seada väide, et ärikliendid lähtuvad ostuotsuse tegemisel üldiselt ratsionaalsetest kaalutlustest.

Tabelisse 2.5 koondas käesoleva töö autor kokku intervjuude tulemusel selgunud väärtuspõhist hinnakujundamist piiravad tegurid Eesti infotehnoloogia valdkonna ettevõtete põhjal. Leitud piirangud ühtivad suuresti erinevate autorite läbiviidud empiiriliste uuringute tulemustega, (vt tabel 1.2 lk 20) kuid selgus ka piiranguid, mida eelnevad uuringud välja ei ole toonud.

**Tabel 2.5.** Eestis äriturgudel tegutsevate infotehnoloogia ettevõtete põhjal selgunud väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravad tegurid

<b>Väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravad tegurid</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• vajalike ressursside puudus (nt aeg ja raha)</li><li>• vähene teadlikkus meetodist – meetodit peetakse võõraks ning tundmatuks ning seetõttu ka abstraktseks</li><li>• ettevõtte poolse valmisoleku puudumine</li><li>• raskused väärtuse mõõtmisel<ul style="list-style-type: none"><li>○ kliendid ei jaga vajalikku informatsiooni</li><li>○ vajalike oskuste puudumine</li></ul></li><li>• vajalik palju andmeid</li><li>• probleemid klientide segmenteerimisel</li><li>• meetodi tulem raskesti ennustatav</li><li>• avaliku sektori hangetel osalemisel on meetodit võimatu rakendada, kuna üldjuhul võidab hanke odavaim pakkumine.</li></ul>

Allikas: autori koostatud

Hillar Petersen (2014) toob välja, et kui erasektoris oleks väärtuspõhine hinnakujundamine võimalik siis avalikus sektoris on meetodit võimatu rakendada. Seda seetõttu, et avaliku sektori hangete puhul on tihti etteantud kriteeriumid, millega määratakse täpselt ära milline pakkumine on sobilik. Lisaks ei jagata piisavalt informatsiooni ning hanke võidab üldjuhul odavaima pakkumise teinud ettevõtte. Seega on ainsaks võimaluseks kasutada kulupõhiseid hinnakujunduse meetodeid ning üritada määratleda ka seda, mis hinda võiks konkureerivad ettevõtted pakkuda.

Seega arvavad enamik intervjueritustest, et väärtuspõhise meetodi rakendamiseks on vaja kulutada liiga palju raha ning aega. Samuti selgus intervjuude põhjal, et meetodi suhtes tuntakse ebakindlust ning ei usuta selle kasumlikkusesse. Käesoleva töö autori

ning mitmete intervjueeritavate arvates jääb väärtuspõhine hinnakujundamine suuresti sellele taha, et ei olda meetodist piisavalt teadlikud.

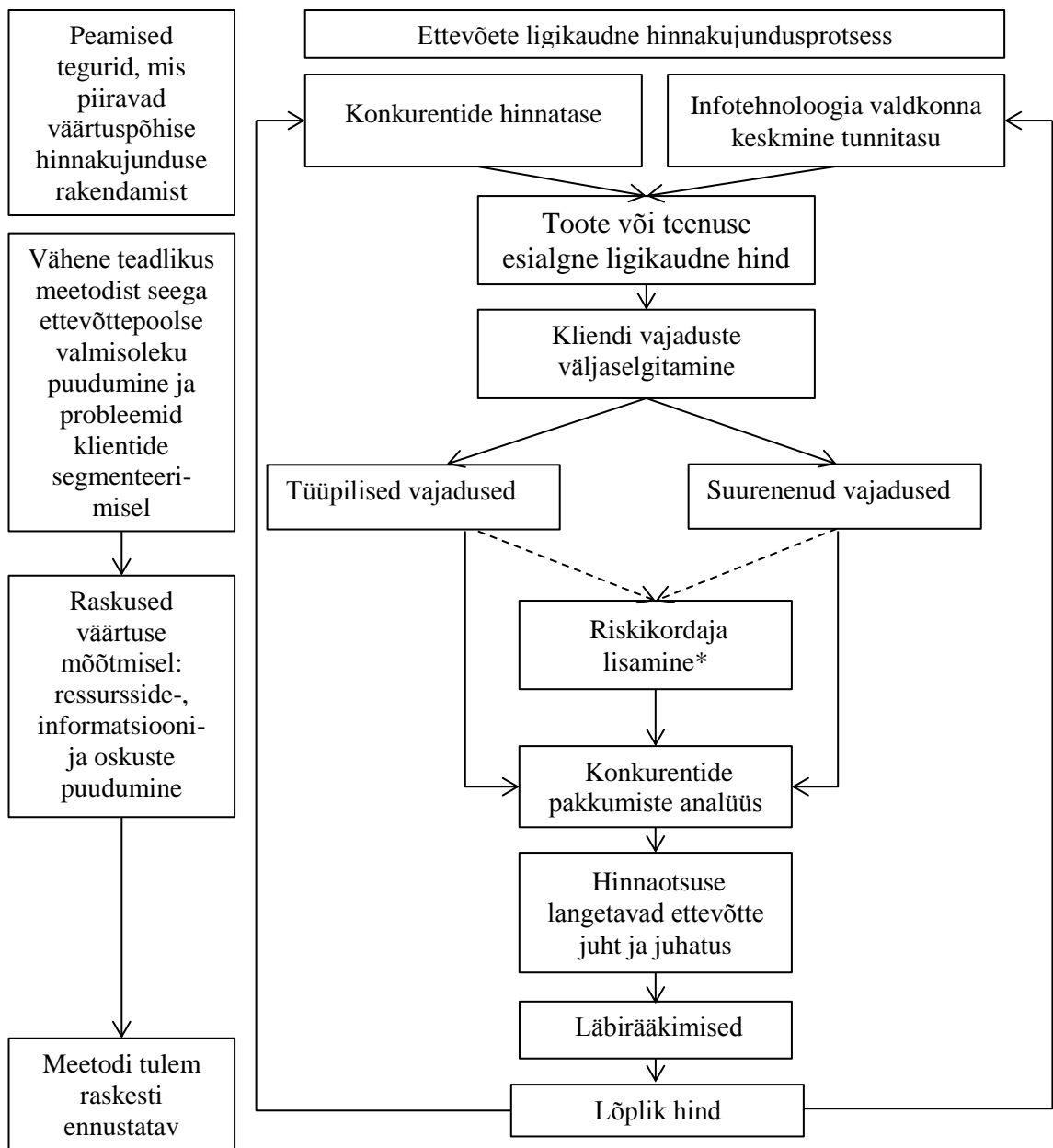
Kuna mitte ükski vaatlusalustest ettevõtetest ei ole rakendanud ega pole ka proovinud rakendada väärtuspõhist hinnakujundamist, ei ole võimalik antud töö raames võrrelda ettevõtte siseseid piiranguid, millele on viidanud Nagle *et al* (2011) ja Hinterhuber (2008) (vt tabel 1.2 lk 20).

Käesoleva töö autor uuris intervjueeritavatelt ka seda, kuidas võiks väärtuspõhist hinnakujundamist takistavaid piiranguid ületada. Peamiselt toodi välja, et tuleks leida rohkem aega, et analüüsida kliente ning nende vajadusi. Intervjueritud arvasid, et selleks võiks kasutada ka turu-uuringutega tegelevate agentuuride abi. Mitmed intervjueritud väitsid, et kliente tuleb rohkem n.ö harida, et viimased oskaksid ka targemini tellida s.t, et kliendid teaksid, mida nad täpselt tootest või teenusest loodavad/tahavad saada ja mis väärtust see neile loob.

Töö autor toob intervjuudest saadud informatsiooni põhjal välja ka vaatlusaluste ettevõtete ligikaudse hinnakujundusprotsessi, mis on koondatud joonise 8 (vt lk 58) paremale poolele. Joonise vasakule poolele lisas töö autor intervjuude käigus tuvastatud peamised piirangud ehk miks ettevõtted väärtuspõhist hinnakujundamise meetodit ei rakenda.

Protsessi alguses ettevõtted analüüsivad kättesaadavat konkurentide hinnainfot või keskmist infotehnoloogia valdkonna hinnataset, üldiselt võetakse mõlemat arvesse. Seejärel pannakse paika ligikaudne hind oma toodetele ja teenustele, lähtudes eelnevast informatsioonist. Kuna kõik ettevõtted peavad tutvuma enne pakkumise tegemist oma klientidega, selgitatakse järgneva sammuna välja kliendi vajadused. Selle põhjal selgub, kas kliendi vajadused on n.ö tüüpilised või suurenenud. Tüüpilised vajadused tähendavad vastavust väljakujunenud hinnale. Suurenenud vajadused tähendavad arendusega tegelevatele ettevõtetele seda, et tuleb kasutada sellist personali, kes on kõige pädevamad ning kelle töötunni hind on kõrgem. Tarkvara pakkuvate ettevõtete puhul tähendab see seda, et kliendi vajaduste rahuldamiseks tuleb toodet kohandada, mistõttu kujuneb hind kõrgemaks. Arendusega tegelevad ettevõtted korrutavad ligikaudselt määratletud töötunnid läbi ka riskikordajaga. Sellele järgneb konkurentide

pakkumiste analüüs. Enne lõpliku hinna kujunemist edastatakse ettevõtte pakkumine kliendile ning selgitatakse hinna kujunemise põhimõtteid. Läbirääkimiste käigus võib selguda uusi tegureid, mistõttu võidakse hinda tõsta või langetada enne lõpliku hinna kujunemist. Teatud ajaperioodi jooksul korrigeeritakse hindu kas turu keskmiste või konkurentide hinnainfo põhjal.



\*ettevõtted OÜ Povi ja OÜ Iglu

**Joonis 8.** Piirangud, mis takistavad ettevõtetel rakendada väärtuspõhist hinnakujundamist ning vaatlusaluste ettevõtete ligikaudne hinnakujundamise protsess

Väärtuspõhisest meetodist vähese teadlikkuse tõttu puudub ettevõtetel valmisolek selle rakendamiseks. Seetõttu on ettevõtetel probleeme ka väärtuse hindamisega, mistõttu on loogiline, et intervjueritute arvates on väärtuspõhise hinnakujundusmeetodi rahaline tulem äärmiselt raskesti ennustatav. Peamiste põhjustena, miks ettevõtted kasutavad joonisel 8 väljatoodud hinnakujundamise protsessi, vastas enamik intervjueritustest, et nii on aja jookusul välja kujunenud. Samuti on sellise hinnamääramise taga ka mugavus ning harjumus. Protsessi saab iseloomustada ka sõnadega „kindlus“ ja „turvalisus“, sest üldjuhul tagab meetod selle, et kulud oleks tuludega kaetud.

Küsimusele, miks vaatluselused ettevõtted kujundavad oma toodete teenust hindu nagu nad seda teevad, vastasid enamik intervjueritustest sarnaselt Laur Mõtusega (2014), et praegune hinnakujundusprotsess toimib. Aigar Koov (2014) toob aga välja, et turule siseneti odava hinnaga, mida järk-järgult hakati tõstma ning praeguseks on leitud Eesti turu raames enam-vähem optimaalne hind. Hillar Petersen (2014) toob välja, et praeguse hinnakujundusprotsessi põhjal suudab ettevõtte maksta oma töötajatele üle turu keskmise palka, muidugi on ettevõtte eesmärk pakkuda ka keskmisest kvaliteetsemat teenust. Seega intervjueritud isikud on rahul praeguse hinnakujundamise protsessiga. Intervjueritustest toob Fred Koppel (2014) ainsana välja, et lähiajal vaadatakse üle ettevõtte strateegiline arenguplaan, mis näeb ette ka väärtuspõhisemat hinnakujundamist.

Läbiviidud intervjuude esimene küsimuste plokk keskendus vaatluseluste ettevõtete toodetest ja teenuste ülevaate saamisele. Samuti ettevõtete klientide ja konkurentide määratlemiseks. Lisaks sellele soovis autor teada, kas ja kuidas vaatluselused ettevõtted võrdlevad oma tooteid ja teenuseid konkureerivate pakkumistega ning kas ja mil määral tehakse kindlaks nõudlust. Selgus, et ettevõtted ei arvesta nõudlusega, kuid võrreldakse pakutavaid tooteid ja teenuseid konkurentidega. Samuti jälgitakse ja võetakse arvesse ka konkurentide hinnataset. Intervjuu teine küsimuste plokk keskendus kliendiväärtusele ning sellele, kuidas ettevõtted on seda määratlenud. Intervjuude tulemusel selgus, et intervjueritavad mõistavad kliendiväärtuse olulisust ning ka püüavad seda tuvastada ning edastada. Viimane küsimuse plokk keskendus hinnakujundamise ning kliendiväärtuse vahelistele seostele. Selle tulemusel selgus, et väärtuspõhist hinnakujundamise meetodit ei kasutanud mitte ükski ettevõtte, kuigi mitmed

intervjueeritavad rõhutasid, et ettevõtte toodete ja teenuste hinda kujundades on tulevikus plaanis hakata rohkem arvestama klientidel loodud väärtusega. Kuigi paljud uurijad peavad väärtuspõhist hinnakujundamist parimaks ning kõige kasumlikumaks meetodiks, esineb selle rakendamise puhul ka mitmeid piiranguid, mis seisnevad peamiselt suutmatuses määrata väärtust kliendile/tarbijale ning seda ka edastada. Samuti esineb probleeme segmenteerimisel. Autori läbiviidud uuringu tulemusel selgus, et väärtuspõhise meetodi kasutamine jääb suuresti ettevõtete harjumuste ning turvalisusega seotud aspektide taha. Väärtuspõhist hinnakujundamist peetakse tundmatuks ja võõraks ning seoses sellega leidsid intervjueeritud, et meetodi rakendamine võib olla riskantne, sest ei suudeta piisava täpsusega ette ennustada finantstulemust. Samuti toodi välja, et puudub vajalik ressurss (aeg ja raha), et meetodit kasutama hakata. Ettevõtted ei suuda ka määratleda kliendi saadavaid hüvesid rahaliselt, kuna puuduvad vajalikud mõõdikud ning takistuseks on ka kliendid, kes ei soovi jagada piisavalt vajalikke andmeid.

## KOKKUVÕTE

Hinna tõstmine ja langetamine tähendab otsesest mõju ettevõtte kasumile ja müügile, kuid siiski on hinnakujundus probleemiks paljudele ettevõtetele, kus ei mõisteta teema olulisust. Ettevõtted ei mõista, mida nende kliendid väärtustavad. Seepärast lähtutakse hinna määramisel peamiselt kuludest, konkurentidest ja tihti tehakse hinnaotsused alateadlikult ehk n.ö kõhutunde põhjal.

Traditsioonilise lineaarse hinnakujunduse protsessi puhul on hinnamääramise aluseks ettevõtte eesmärgid, milleks võivad olla kasumi maksimeerimine, müügimahtude või turuosa suurendamine, ellujäämine või teatud käibe saavutamine. Protsessis järgnevateks etappideks on nõudluse-, kulude- ja konkurentide analüüs, mille põhjal tehakse hinnakujundusmeetodi valik. Erinevad autorid on peamiselt viidanud kulu-, konkurentsi- ja väärtuspõhiste meetoditele. Mitmete empiiriliste uuringute tulemusel on selgunud, et enim kasutatakse kulu- ning konkurentsipõhiseid meetodeid ja seda nende rakendamise lihtsuse tõttu. Kulupõhise meetodi puhul liidetakse kokku toote valmistamiseks tehtavad kulud, millele lisatakse soovitud kasum. Konkurentide põhjal hinda kujundades määratakse toote või teenuse hind võrdlusena konkureerivate pakkumistega, kas madalamaks/kõrgemaks või samale tasemele. Mõlema meetodi puuduseks on aga tarbijaväärtuse kõrvale jätmine. Seepärast soovitavad paljud autorid kasutada väärtuspõhist hinnakujundamise meetodit.

Väärtuspõhine hinnakujundamine on nõudlusele orienteeritud hinnakujundusmeetod, mille aluseks on tarbija tajutud väärtus. Meetodi puhul keskendutakse seega tarbijaväärtusele, ning kui tarbijad usuvad, et saavad rohkem väärtust makstud raha eest on nende maksevalmidus kõrgem ning nad on suurema tõenäosusega ettevõttele lojaalsed. Kuigi mitmete empiiriliste uuringute tulemusel on selgunud, et väärtuspõhine hinnakujundamine on tulusam meetod kui kulu- või konkurentsipõhiste meetodid, ei ole seda siiski veel laialdaselt kasutusele võetud. Väärtuspõhist lähenemist peetakse küll

kaasaegseks ning arenenud hinnakujundusemeetodiks, kasutab seda siiski ainult 17% ettevõtetest. Seega esinevad väärtuspõhise hinnakujundusemeetodi rakendamisel piirangud, mille tõttu ei leia meetod laialdast kasutust.

Erinevate autorite läbiviidud uuringute tulemusel on selgunud, et väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamist piiravaid tegureid on mitmeid. Peamise põhjusena on leitud seda, et pakkujad ei suuda määratleda tarbijaväärtust. Samuti nõuab meetodi rakendamine hulgaliselt erinevaid andmeid ja oskust neid õigesti tõlgendada. Väärtuspõhise hinnakujundamise rakendamine nõuab ka olulisi ettevõtte sisesid muutusi ning väärtuse seadmist esikohale. Seega saab väita, et väärtuspõhist hinnakujundamist piiravad tegurid saab jaotada laiemalt kaheks: tarbijaväärtuse leidmise, mõõtmise ning edastamisega seotud probleemid; ning ettevõtte sisesed takistused, mis nõuavad organisatsioonisiseste muudatuste elluviimist. Käesoleva magistritöö autor keskendus seejuures esimestele piirangutele, sest tarbijaväärtuse mõistmine on väärtuspõhise hinnakujundamise aluseks.

Tarbijaväärtus on erinevus hüvede, mida tarbija saab toote või teenuse omandamisest ja kasutamisest, ning kulude, mis tehti toote või teenuse hankimiseks vahe. Seega tarbijaväärtus leidmiseks peaks tuvastama hüved ja kulud. Väärtust, mis on loodud pakkuja poolt tajutakse aga tarbija peas, seega on enamikel juhtudel väärtust väga keeruline mõõta ning hinnata.

Äriturud erinevad tarbijaturgudest mitmeti. Enamikel äriturgudel on vähem ostjaid, kuid kes see-eest ostavad suuremates kogustes, kaasates seejuures ostuprotsessi ka mitmeid erinevaid ettevõtte sisesid huvigruppe. Ostuni jõudmine võib aega võtta mitmeid kuid või isegi aastaid. Lisaks sõltuvad äriturgudel tegutsevad ettevõtted suuresti otsestest müügikanalitest. Äriturgudel toote soetamise peamine motivatsioon on ratsionaalsem kui tarbijaturgudel, sest keskendutakse tulemuslikkusele ja funktsionaalsusele. Seega peaks toote või teenuse pakkuja turundustegevused olema olulisel määral suunatud ratsionaalsete ja majanduslike küsimuste lahendamisele. Seetõttu ei saa äriturgudel mõõta väärtust samamoodi kui tarbijaturgudel, sest ettevõtted üritavad leida saadavat väärtust rahaliselt. Kuna tooted ja teenused esindavad ettevõtete jaoks kulu, siis püütakse hinnata, kas säästmise potentsiaali või leida investeringu tasuvust.

Äriturgude pakkujate klientideks on ettevõtted mitte lõpptarbijad, seega kasutab käesoleva töö autor äriturgude puhul tarbijaväärtuse asemel mõistet kliendiväärtus. Ärikliendid ei osta tooteid või teenuseid mitte enda tarbeks, vaid ettevõttele selleks, et parandada selle sooritust, kas kulude vähendamise või tõsta efektiivsuse tõstmise läbi.

Käesoleva töö empiiriline osa baseerub autori läbiviidud poolstruktrueeritud süvaintervjuude analüüsil. Töö autor moodustas intervjuude küsimustiku lähtuvalt peatükis üks käsitletud erinevate autorite käsitlustest. Samuti lähtus töö autor ka eelnevatest uurimistööst hinnakujundamise- ning tarbijaväärtuse valdkonnas. Intervjuu küsimused koosnesid kolmest plokist: tausta-, kliendiväärtuse ning hinnakujundamisega seonduvatest küsimustest. Autor moodustas valimi infotehnoloogia valdkonnas tegutsevate ettevõtete põhjal seepärast, et valdkonna mõju majandusele on äärmiselt suur. Tänapäeval sõltuvad peaaegu kõik inimesed suuremal või vähemal määral infotehnoloogia valdkonna loodud toodetest ja teenustest. Seega on väga oluline ka õige hinnakujundamine vastavalt toote või teenuse loodud väärtustele. Valim sisaldas seitset intervjuueeritavat kuuest infotehnoloogia valdkonnas tegutsevast ettevõttest. Seejuures olid valimisse sattunud ettevõtted peamiselt mikro- ning väikeettevõtted. Kõik seitse intervjuud viidi läbi 2014. aasta aprillis ning kestsid ligikaudu 45–70 minutit. Intervjuud lindistati kasutades selleks diktofoni abi. Selle põhjal koostas töö autor stenogrammi, s.t autor kirjutas helikandjal salvestatud intervjuud paberkandjale, mis lihtsustas intervjuude sisu analüüsi ning võimaldas intervjuusid paremini kõrvutada.

Käesoleva töö viimases peatükis analüüsis töö autor läbiviidud intervjuusid ja võrdles tulemusi eelnevalt läbiviidud uuringutega. Seda selleks, et välja selgitada peamised väärtuspõhise hinnakujundusmeetodi rakendamist piiravad tegurid Eestis tegutsevate infotehnoloogia ettevõtete põhjal.

Intervjuude tulemusel selgus, et enamik ettevõtteid ei suuda täpselt määratleda oma turuosa ning samuti ei määratleta ega arvestata ka nõudlusega. Seega sarnaselt varasemalt läbiviidud uuringutega peab autor tõdema, et ettevõtted, mis ei arvesta nõudlusega kasutavad peamiselt kulu- kui ka konkurentsipõhiseid hinnakujundusmeetodeid. Peamine põhjus, miks ettevõtted on jäänud oma praeguse hinnakujundamise meetodi juurde on see, et nii on aja jooksul välja kujunenud. Seega ei soovi ettevõtted muuta oma hinnakujundusmeetodeid, sest selle taga on mugavus ja harjumus.

Ettevõtetes kasutusel olevat hinnakujundamise protsessi iseloomustasid intervjueeritud sõnadega kindlus ja turvalisus, sest üldjuhul tagab meetod selle, et kulud oleks tuludega kaetud. Mitte ükski vaatlusalustest ettevõtetest ei ole proovinud rakendada väärtuspõhist hinnakujundamist.

Intervjuude tulemusel tuvastas töö autor, et väärtuspõhisest meetodist vähese teadlikkuse tõttu puudub ettevõtetel valmisolek selle rakendamiseks. Seetõttu on ettevõtetel probleeme ka väärtuse hindamisega. Seega on loogiline, et intervjueeritute arvates on väärtuspõhise hinnakujundusmeetodi rahaline tulem äärmiselt raskesti ennustatav ning soovitakse jääda praeguste hinnakujundusmeetodite juurde. Töö autor tuvastas veel mitmeid piiranguid, mis ühtisid ka varasemalt läbiviidud uuringutega nagu näiteks see, et meetodi rakendamine on liiga kallis ja aega nõudev. Meetodit peetakse liiga keeruliseks ning arvatakse, et selle rakendamine käib väikese- ja keskmise suurusega ettevõtetele üle jõu. Lisaks selgus, et muude töökohustuste kõrvalt ei ole ettevõtete juhtivtöötajatel aega tegeleda analüüside läbiviimisega ning ka pidev kliendi vajaduste jälgimine võib administratiivselt olla liigselt koormav. Mitmed intervjueeritud leidsid, et väärtuspõhisele hinnakujundamisele üleminek nõuab ka ettevõtte siseseid muudatusi, mida ei peeta koheselt võimalikuks. Töö tulemusel selgus ka, et väärtuspõhise hinnakujunduse rakendamine osutub võimatuks avaliku sektori hangete puhul, sest tavaliselt on hanked kujundatud nii, et on etteantud kriteeriumid, millega on ära määratletud see, milline pakkumine on sobilik. Samuti ei jagata piisavalt informatsiooni, et oleks võimalik arvestatada kliendiväärtusega. Hanke võidab tavaliselt kõige odavam pakkumine. Seega on ainsaks võimaluseks kasutada kulupõhiseid hinnakujundusmeetodeid ning üritada määratleda ka seda, et mis hinda võiks konkureerivad ettevõtted pakkuda.

Kuna käesoleva töö tulemusi ei saa üldistada tervele infotehnoloogia sektorile oleks töö autori arvates uurimustöö jätkamine vajalik. Seda selleks, et selgitada välja, kas nimetatud sektoris väärtuspõhiseid hinnakujundusmeetodeid üldse kasutatakse, ning kui kasutatakse, siis kuidas on suudetud ületada meetodi rakendamisega seotud piirangud.

## VIIDATUD ALLIKAD

- 1) **Anderson, J. C., Jain, D. C., Chintagunta, P. K.** Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. – *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1993, Vol. No. 1, pp 3-29.
- 2) **Anderson, J., Narus, J.A., Rossum, W. Van.** Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 2006, Vol. 84, No. 3, pp. 90-99.
- 3) **Avlonitis, G.J., Indounas, K.A.** Pricing objectives and pricing methods in the services sector. – *Journal of Services Marketing*, 2005, Vol. 19, No. 1, pp. 47-57.
- 4) **Baker, W.L., Marn, M.V., Zawada. C.C.** The price advantage. John Wiley & Sons, 2010, 384 p
- 5) **Blocker, C. P.,** Modeling customer value perceptions in cross-cultural business markets. – *Journal of Business Research*, 2011, Vol. 64, No. 5, pp. 533-540.
- 6) **Busacca, B., Costabile, M., Ancarani, F.** Customer value metrics. – *Advances in Business Marketing and Purchasing*. Edited by Woodside, A.G., Golfetto, F., Gibbert, M. 2008, Vol. 14, pp. 149-204.
- 7) **Butz, H. E, JR., Goodstein, L. D.** Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. – *Organizational Dynamics*, 1996, Vol. 24, No. 3, pp 63-77.
- 8) **Cannon, H.M., Morgan F.W.** A Strategic Pricing Framework. – *Journal of Services Marketing*, 1990, Vol. 4, No 2, pp. 57-68.
- 9) **Carricano, M.** Pricing myopia: do leading companies capture the full value of their pricing strategies? – *Management Decision*, 2014, Vol. 52, No. 1, pp. 159-178.
- 10) **Chang, C., Dibb, S.** Reviewing and conceptualising customer-perceived value. – *Marketing Review*, 2012, Vol. 12, No. 3 pp. 253-274.

- 11) **Dant, R. P., & Lapuka, I. I.** The Journal of Business-to-Business Marketing comes of age: some postscripts. – Journal of Business-to-Business Marketing, 2008, Vol 15, No. 2, pp. 192-197.
- 12) **Davey, K., Markowitz, P., Jonnalagadda, N.** The pricing opportunity: discovering what customers actually value. – Strategy and Leadership, 2006, Vol. 34, No. 3, pp. 23-30.
- 13) **Docters, R.G., Reopel, M.R., Sun, Jeanne-Mey., Tanny, S. M.** Winning the Profit Game: Smarter Pricing, Smarter Branding: Smarter Pricing, Smarter Branding. McGraw Hill Professional, 2004, 304 p.
- 14) **Doyle, P.** Value-based marketing : marketing strategies for corporate growth and shareholder value. 2nd Edition. Chichester: Wiley, 2008, 380 p.
- 15) **Eggert, A., Ulaga, W.** Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? – Journal of Business & Industrial Marketing, 2002, Vol. 17, No 2/3 pp. 107-118.
- 16) **Evans, G.** Measuring and managing customer value. – International Journal of Productivity and Performance Management Work Study, 2002, Vol. 51 No. 3, pp.134-139.
- 17) **Farres, R.** Effective Pricing Strategies in B2B Markets. – Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices. Edited by A. Hinterhuber, S. Liozu. 2012, pp. 131-151.
- 18) **Gale, B., Wood, R.C.** Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See. Simon and Schuster, 1994, 424 p.
- 19) **Graf, A., Maas, P.** Customer value from a customer perspective: A comprehensive review. Working papers on risk management and insurance, 2008, No. 52, pp 1-37
- 20) **Gürdal, S., Sığirci, Ö.** Looking at perceived value and education marketing a different perspective: perceived value of marketing education. – International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 2012, Vol 4, No. 2, pp 407-416.[[http://www.sobiad.org/ejournals/journal\\_ijss/archives/2012\\_2/ozge\\_sigirci.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/journal_ijss/archives/2012_2/ozge_sigirci.pdf)]. 02.03.2014

- 21) **Harmon, R., Demirkan, H., Hefley, B., Auseklis, N.** Pricing strategies for information technology services: A value-based approach. In System Sciences. 42nd Hawaii International Conference on. IEEE, 01.2009, pp. 1-10
- 22) **Harmon, R., Raffo, D., Faulk, S.** Value-based pricing for new software products: strategy insights for developers. 2005.  
[<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.135.8014&rep=rep1&type=pdf>]. 12.03.2010
- 23) **Havaldar, S.N.** Business Marketing: Text & Cases. Education. 3th edition, Tata McGraw-Hill, 2010, 536 p.
- 24) **Helander, N., Ulkuniemi, P.** Customer perceived value in the software business. – The Journal of High Technology Management Research, 2012, Vol. 23, No.1, pp 26-35.
- 25) **Hinterhuber, A.** – Customer value-based pricing strategies: why companies resist. Journal of business strategy, 2008a, Vol. 29, No. 4, pp 41-50.
- 26) **Hinterhuber, A.** Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. – Industrial Marketing Management, 2004 Vol. 33, No. 8, pp 765-778.
- 27) **Hinterhuber, A.** Value Delivery and Value-Based Pricing in Industrial Markets. – Advances in Business Marketing and Purchasing, 2008b, Vol. 14, pp. 381-448
- 28) **Hinterhuber, A., Bertini, M.** Profiting when customers choose value over price. – Business Strategy Review, 2011, Vol. 22, No. 1, pp 46-49.
- 29) **Huang, S., Tai, A.** Different Cultural Reflected in Customer Value Perceptions of Products: A Comparative Study of Chinese and American. – Journal of International Marketing & Marketing Research, 2003, Vol. 28, No. 1, pp 37–56.
- 30) **Indounas, K., Avlonitis, G.J.** Pricing objectives and their antecedents in the services sector. – Journal of Service Management, 2009, Vol. 20, No. 3, pp 342-374.
- 31) **Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. T., Verhallen, T. M.** Successful new product pricing practices: a contingency approach. – Marketing letters 14, no. 4 (2003): 289-305.
- 32) **Kijewski, V., Yoon, E.** Market-based pricing: Beyond price-performance curves. – Industrial Marketing Management, 1990, Vol. 19, No. 1, pp 11-19.

- 33) **Kohli, C., Suri, R.** The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. – Business Horizons, 2011, Vol 54, No. 6, pp 563-573.
- 34) **Koov, Aigar.** (Juhatuse liige, ettevõtte juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 10. aprill 2014.
- 35) **Koov, Kaspar.** (Juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 09.04.2014
- 36) **Koppel, Fred.** (Juhatuse liige, ettevõtte juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 10.04.2014
- 37) **Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V.** Principles of marketing. 5th European edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, 1020 p.
- 38) **Kotler, P., Keller, K.L.** Marketing management. 12th edition. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall, 2006, 729 p.
- 39) **Lai, W, A.** Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: a Consumption Behavior Approach. – Advances in Consumer Research. Edited by Kardes, F.R., Provo, M.S. 1995, Vol. 22, pp: 381-388.
- 40) **Landroquez, S.M., Castro, C.B., Cepeda-Carrión, G.** Developing an integrated vision of customer value. – Journal of Services Marketing, 2013, Vol. 27, No. 3, pp 234-244.
- 41) **Lapierre, J.** Customer-perceived value in industrial contexts. – Journal of Business & Industrial Marketing, 2000, Vol. 15, No 2/3, pp 122-145.
- 42) **Lilien, G. L., Grewal, R., Bowman, D., Ding, M., Griffin, A., Kumar, V., Narayandas, D., Peres, R., Srinivasan, R., Wang, Q.** Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda. – Marketing Letters, 2010, Vol. 21, No. 3, pp 287-299.
- 43) **Liozu, S.M.** Pricing orientation in industrial markets: The organizational transformation to value-based pricing. Case Western Reserve University, 2010. (PhD dissertation)
- 44) **Liozu, S.M., & Hinterhuber, A.** CEO championing of pricing, pricing capabilities and firm performance in industrial firms. – Industrial Marketing Management, 2013a, Vol. 42, No.4, pp 633-643.
- 45) **Liozu, S.M., Hinterhuber, A.** Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. – Management Decision, 2013b, Vol. 51 No. 3, pp 594-614.

- 46) **Liozu, S.M., Hinterhuber, A., Boland, R., Perelli, S.** The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. – *Journal of Revenue & Pricing Management*, 11(1), 12-34. (2012).
- 47) **Michel, S., Pfäffli, P.** Obstacles to Implementing Value-Based Pricing. 2012. [<http://www.dienstleistungsmarketing.ch/documents/Michel2012ObstaclestoValueBasedPricing-1.pdf>]. 03.04.2014.
- 48) **Mõtus, Laur.** (ettevõtte juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 13.04.2014
- 49) **Mägi, Kermo.** (Müügi- ja turundusjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 12. aprill 2014.
- 50) **Nagle, T.T., Hogan, J.E.** Hind: strateegia ja taktika: kasumliku kasvu käsiraamat. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2006, 399 lk.
- 51) **Nagle, T.T., Hogan, J.E., Zale, J.** The strategy and tactics of pricing : a guide to growing more profitably. English: 5th edition, Boston : Prentice Hall, 2011, 334 p.
- 52) **Noble, P. M., Gruca, T. S.** Industrial pricing: Theory and managerial practice. – *Marketing Science*, 1999, Vol.18, No. 3, pp 435-454.
- 53) **Patterson, P.G., Spreng, R.A.** Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. – *International Journal of Service Industry Management*, 1997, Vol. 8, No. 5, pp 414-434.
- 54) **Payne, A., Holt, S.** Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. – *British Journal of Management*, 2001, Vol. 12, No. 2, pp 159-182. [<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/retrieve/1091/SWP5089.pdf>]. 04.04.2014.
- 55) **Petersen, Hillar.** (Valdkonnajuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 11.04.2014
- 56) **Rafael, F.** Optimal pricing models in B2B organizations. – *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2013, Vol. 15, No. 1, pp 34-36.
- 57) **Rajagopal, D.** Measuring Variability Factors in Consumer Values for Profit Optimization in a Firm-A Framework for Analysis. – *Journal of Economics and Management*, 2005, Vol. 1, No.1, 85-103

- 58) **Rao, V. R.** Handbook of pricing research in marketing. Edward Elgar Publishing, 2009, 616 p.
- 59) **Ravald, A. and C. Grönroos.** The Value Concept and Relationship Marketing. – European Journal of Marketing, 1996, Vol. 30, No. 2, pp 19-30.
- 60) **Sánchez, R., Iniesta, M.A.** (2006), Consumer perception of value: literature review and a new conceptual framework. – Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 2006, No. 19, pp 40-48.
- 61) **Shanker, A.** What is customer value and how do you deliver it? – Technology Innovation Management Review, 2012, pp 32-34. [<http://timreview.ca/article/525>]. 10.03.2014.
- 62) **Smith, G. E.** A Value-based Pricing Perspective on Value Communication. Marketing Theory and Applications. 2006, 25 p. [[https://www2.bc.edu/~smithgg/VBP\\_%26\\_Value\\_Comm.pdf](https://www2.bc.edu/~smithgg/VBP_%26_Value_Comm.pdf)]. 08.03.2014.
- 63) **Smith, J.B., Colgate, M.** Customer Value Creation: A Practical Framework. – Journal of Marketing Theory and Practice, 2007, Vol. 15, No. 1, pp 7-23.
- 64) **Zeithaml, V.** Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. – Journal of Marketing, 1988, Vol, 52, No. 2, pp 2-22.
- 65) **Tiiman, Jaan.** (Turundus- ja müügijuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 15.04.2014
- 66) **Ulaga, W.** Customer Value in Business Markets: A Agenda for Inquiry. – Industrial Marketing Management, 2001, Vol. 30, No. 4, pp 315-319.
- 67) **Ulaga, W., & Eggert, A.** Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. – Journal of Marketing, 2006a, Vol. 70, No. 1, pp 119-136.
- 68) **Ulaga, W., Chacour, S.** Measuring customer-perceived value in business markets—A prerequisite for marketing strategy and implementation. – Industrial Marketing Management, 2001, Vol. 30, No. 6, pp 525-540.
- 69) **Ulaga, W., Eggert, A.** Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. – European Journal of Marketing, 2006b, Vol. 40 No. 3/4, pp 311-327.

- 70) **Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H. G.** Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. – *Industrial Marketing Management*, 2001, Vol. 30 No. 4, pp 365-377.
- 71) **Woodall, T.** Conceptualising ‘value for the customer’: an attributional, structural and dispositional analysis. – *Academy of Marketing Science Review*, 2003, Vol. 12, No. 1, pp 1-42.
- 72) **Woodruff, R.B.** Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. – *Journal of the academy of marketing science*, 1997, Vol. 25, No. 2. pp 139-153.
- 73) **Yamamoto, G.T.** Understanding Customer Value Concept: Key to Success. 2007, pp547-552. [<http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Yamamoto.pdf>]. 15.03.2014.

## **LISAD**

### **Lisa 1. Intervjuu plaan**

#### **Tausta küsimused (Ettevõtte tooted/teenused, tarbijad ning konkurendid)**

- Mis tooteid/teenuseid Teie ettevõtte pakub ning milliseid tarbijate vajadusi need rahuldavad?
- Kuidas Te kirjeldaksite peamisi tarbijarühmasid? (tegevus valdkonnad)
- Kuidas Te määrate kindlaks nõudlust? Kui keeruline on see teie tegevusharus?
- Kui suur on turg ja ettevõtte turuosa?
- Kas võrdlete oma pakkumisi konkurentidega ning analüüsitate konkurendi pakutavaid hüvesid? Mis alustel?
- Kuidas Teie ettevõtte pakkumine erineb peamistest konkurentidest?
- Kas jälgite konkurentide hinnataset? Kui tihti?
- Kes teeb ettevõttes hinna otsused? Partnerid?

#### **Tarbijaväärtuse ning selle mõõtmine**

- Kuidas Te mõistate terminit tarbijaväärtus?
- Mis tarbijaväärtuse komponete Te oskate välja tuua ettevõtte pakutava toote/teenuse põhjal?
- Mis kulusid toob kaasa toote/teenuse soetamine ja kasutamine kliendile?
- Kuidas Te tuvastate tarbijate vajadusi ning milline näeb välja see protsess? (Mis allikad, meetodeid selleks kasutate?)
- Millised on Teie arvates peamised raskused tarbijaväärtuse ehk hüvede mida toode/teenus tarbijatel pakub tuvastamisel?

## Lisa1. Jätk

### Tarbijale väärtus ning hinnakujundamine

- Mis on ettevõtte hinnaeesmärkideks (näiteks ellujäämine, turuhõivamine jne)?
- Kas hinnakujundusmeetodi valikul arvestatakse peamiselt nõudluse, kulude või konkurentidega ja miks?
- Kui suure osa moodustavad protsentuaalselt toote/teenuse hinnast fikseeritud kulud?
- Milliseid komponente te võtate arvesse hinnakujundamisel? (kulud, bränd, väärtus tarbijale jne)
- Kas ja kuidas Te võtate arvesse tarbijaväärtust hinnakujundamisel?
- Mis on peamisteks takistusteks või raskusteks tarbijaväärtuse põhjal hinnakujundamisel Teie ettevõtte tegutsemise valdkonnas?
- Mis võiks soodustada tarbijaväärtuse põhjal hinnakujundamist Teie ettevõtte tegutsemise valdkonnas?
- Kas Teie ettevõtte toote/teenuse puhul sisaldab hind endas väärtust, mida toode edasi annab? Kuidas/milles see väljendub?
- Palun kirjeldage kujuneb toote hind – milline on praegune hinnakujundusprotsess – meetodid?
- Mis põhjustel Te määrate oma toodete ja teenuste hindu nii nagu seda hetkel teete?
- Kuidas saaks väärtust paremini selgitada, et küsitud hind oleks õigustatud?
- Mis sõnumit peaks Teie arvates saatma hind tarbijatele?

**Lisa 2. Intervjueeritud isikute tarbijaväärtuse definitsioonid**

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Kuidas Te mõistate terminit tarbijaväärtus?</b>
Kermo Mägi/AS 3D Technologies R&D	„Tarbija peab nägema mingit väärtust endale, <u>mingit kasu</u> , mida see toode või teenus palub, et see peab mingeid murepunkte lahendama“
Kaspar Koov/ AS 3D Technologies R&D	„Ehk siis see, mis <u>kasu tarbija lahendusest</u> saab. Otseselt see koosneb ka mingitest komponentidest, kasu ei ole alati ju selgelt rahaline aga nii-öelda äriasjade puhul siis on enamasti võrrelda ka rahaliselt“
Aigar Koov/Evocon Grupp OÜ	„... ehk minu toote eest makstava summa X ja see toode võimaldab neil teha tegevust abc ja seeläbi kas hoida ressursse kokku, või teha mingeid tegevusi ressursi tõhusamaks kasutamiseks“
Fred Koppel/OÜ Meedium Marketing	„...kui meie teenuse põhjal siis aitab tarbijatel säästa nii aega kui kulusid“
Hillar Petersen/OÜ Iglu	„Me tahame seda mõista eelkõige seostatult sellega, et mis on meie kliendi äri jaoks <u>saadav kasu</u> meie tegevusest“
Laur Mõtus/OÜ Povi	„Meie teenuse põhjal siis midagi, mis võimaldab inimesel kiiremini asju ära teha, vähemate töötajatega suuremaid eesmärke saavutada“
Jaan Tiiman/ OÜ Astro Baltics	„...mina vaatan selle all kliendi teadlikust ja suhtumist brändi. „See on brändi lubadused, lubaduste komplekt, mis muudab kliendi teadlikust ja suhtumist brändi“.

Allikas: Autori koostatud

## **SUMMARY**

### VALUE BASED PRICING AND IT'S IMPLEMENTATION CONSTRAINTS IN THE EXAMPLE OF ESTONIAN INFORMATION TECHNOLOGY BUSINESSES

Martin Krüünvald

Pricing is a difficult and very important process, which has a large impact on businesses profitability. However, many companies do not understand exactly how important however the right pricing is. Companies do not understand what their clients value and that is why their price is mainly based on costs, competition and so-called "stomach feeling". Nowadays, however, it is not enough to differentiate by offering just a lower price, even though it seems to be the easiest option.

Value-based pricing is based on customer value and the main difficulty in implementing it lies in the fact that companies are unable to identify customer value. That is the value that the product or service provides to the consumer. Thus, if it is not understood what the consumer actually values, the company will not be able to shape the company's offer in monetary terms.

While value-based pricing is considered to be the most profitable method, it is used very rarely. The goal of this Master's thesis is to identify the restrictions which prevent information technology companies in Estonia from implementing value-based pricing. To fulfil that goal, the following investigative tasks were established:

- Explain and give an overview about the price formation process;
- Give an overview of different pricing methods and compare them to each other;
- Explain the value-based pricing;
- Bring out value-based pricing limiting factors based on various empirical studies;

- To explain the nature of customer value;
- Identify the elements of the consumer value;
- To give an overview of the consumer valuation methods in business to business markets;
- To explain the constraints that accompany implementing value-based pricing;
- To draw up an interview questionnaire based on the theoretical aspects;
- To carry out in-depth interviews with the decisive parties of information technology field companies in Estonian business to business markets;
- To analyze the interviews, compare the results with the theory and make conclusions.

In the traditional linear pricing process, pricing is based on company's goals, which could be maximizing the profit, increasing the sale volumes or market shares, surviving or gaining a certain turnover. The subsequent stages of the process are demand-, costs- and competitor's analysis, which shape the choice of the pricing method. Various authors mainly refer to cost-, competition- and value-based methods. Several empirical researches have shown that most companies use cost- and competitive methods due to the fact that they can be implemented easily. When cost method is used, the costs of manufacturing the product are added to the desired profit. When company uses competitor-based pricing, the product or services price is shaped lower, higher or the same level in comparison with competing offering. The disadvantage of both of these methods is excluding the value to the consumer. That is why many authors recommend using value-based pricing method.

Many companies have received criticism because they consider consumer value too little, especially when developing new products or services. Thus, it can be said that consumer value is a problematic aspect for many companies, since it can not be determined. Many authors, who have examined pricing, think that value-based pricing is the best method that will greatly enhance the company's profitability. Providers try to build long-term customer relationships and that is especially important in business to business markets.

The goal of the first chapter of this Master's thesis is to provide a framework and an overview of pricing and consumer value's theoretical nature in various authors' approaches. Value-based pricing is a demand-oriented pricing method which is based on the consumer's perceived value. Therefore, this method focuses on consumer value and if consumers believe that they are getting more than they paid for, their willingness to pay is higher and they are more likely to be loyal to the company. Although several empirical studies have shown that value-based pricing is more profitable method than the cost- or competitive method, it still has not been widely used. While value-based approach is considered more modern and advanced pricing method, it is still used by only 17% of the companies.

Researches made by various authors have shown that there are several limiting factors in value-based pricing implementing. The main reason being that is because providers could not determine the consumer value. Implementing the method also requires many different data and the ability to interpret them correctly. Utilizing value-based pricing also requires significant changes within the company. Thus, it can be argued that limitations of value-based pricing can broadly be divided into two groups: problems that are linked with finding, measuring and transmitting consumer value and the companies internal obstacles that require internal changes in the organization. The author of this thesis focused on the first restrictions, because understanding the consumer value is the basis of value-based pricing.

Consumer value is the difference between the benefits that the consumer receives from owning and using the product or service and costs that were made to obtain that product or service. Thus, the value measurement method must identify the benefits and the costs. However, the value that is generated by the provider is perceived in the consumer's head, so in most cases it is very difficult to measure the value.

Business to business companies differ from consumer companies in many ways. The majority of business to business companies have fewer buyers, but the buyers will buy the product in larger quantities, including many different interests groups within the company to the buying process. Completing the purchase can take several months or even years. In addition, business to business companies depend heavily on direct sales channels. The main motivation for purchasing the product in business to business

companies is more rational than in consumer markets because they have a focus on performance and functionality. Thus, the marketing activities of product or service should be significantly addressed to solve rational and economic issues. Therefore, the value in business to business companies cannot be measured the same way as in consumer markets because business to business companies try to gain value in monetary terms. As products and services represent costs for the company, it is necessary to evaluate the potential savings or find the profitability of the investment.

The empirical part of this thesis is based on the author's semi-structured in-depth interviews analysis. The author formed the interviews questions based on chapter one. The author also followed previous researches that have been compiled in consumer value field. The interview's questions consisted of three blocks: background-, customer value- and pricing practice related issues. The sample consisted of seven interviewees from six companies operating in information technology field. It should also be brought out that most of the companies were micro-enterprises and small businesses. All seven interviews were carried out in April 2014 and lasted approximately 45-70 minutes. All interviews were taped using a tape recorder. On this basis the author compiled a shorthand report, which means the author wrote the recorded interviews on paper, which simplified analyzing the interviews and comparing them to each other.

Author formed the sample based on companies operating in information technology field because this field's effect on the economy is very large. Nowadays, almost all people depend a greater or lesser degree on information technology's field created products and services. Thus, it is very important to have the correct pricing corresponding to the products or services created values.

In the last chapter of this Master's thesis the author analyzed the conducted interviews and compared the results with previously conducted studies to identify the key value-based pricing limiting factors in companies operating in Estonian information technology field.

The interviews revealed that most companies cannot accurately identify their market share and they also do not take into consideration nor define the demand. Thus, similarly to previously conducted studies, the author must admit that companies, that do

not take demand into consideration, use primarily cost- and competition-based pricing methods. The main reason why companies have maintained their current pricing method is that those habits have developed through time. Thus, the companies do not wish to change their pricing methods, because behind it is convenience and habits. The pricing process in selected companies was characterized by the words of the interviewees - the main qualities that were brought out were certainty and security. The reason was, in most cases, this method ensures that the spending's would be covered by revenues. None of the companies that the author studied had tried implementing a value-based pricing.

As a result of the interviews the author found that due to the lack of knowledge about value-priced method the companies lack the readiness to implement it. Therefore, the companies also have problems evaluating the value. Thus it is logical that the interviewees thought that value-based pricing method's monetary results are extremely hard to predict and companies wish to stick with their current pricing methods. The author of this thesis also identified a number of other limitations that concurred with previous researches. For example, it was found that implementing this method would be too expensive and time-consuming. That is why this method is considered to be too complicated and it is believed that applying it would be too much for small- and medium-sized businesses. In addition, interviewees pointed out that due to their work duties they would not find time to conduct analysis and the continuous monitoring of the clients would administratively be too burdensome. Several interviewees felt that value-based pricing also requires internal changes on the company, which are not considered possible at the moment. The thesis also showed that implementing value-based pricing would be impossible in public sector procurement because the procurements are designed in such way that there are certain criteria's that define which offer is suitable. Also, the information is not shared sufficiently enough to consider client value. The procurement is usually won by the cheapest offer. Thus, the only way is to use cost-based pricing method as well as try to identify, what prices could competing companies offer.

As the results of this thesis cannot be generalized to the entire information technology industry, continuing this research should be a priority in the author's opinion. That

would be necessary in order to find out whether value-based pricing methods are used at all and if used, how it has been possible to overcome the restrictions that accompany the implementation of this method.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Martin Krüünvald

(sünnikuupäev: 03.10.1984)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
VÄÄRTUSPÕHINE HINNAKUJUNDUS JA SELLE RAKENDAMISE  
PIIRANGUD EESTI INFOTEHNOLOOGIA ETTEVÕTETE NÄITEL

mille juhendaja on assistent Tanel Mehine,

- 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, **20.05.2014**