

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Laura Kaur

**TURUNDUSINNOVATSIOONI PROBLEEMID TARMEKO  
LPD OÜ EKSPORTTEGEVUSES**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: dots. Tõnu Roolaht

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2016. a.

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. Turundusinnovatsioonide olemus ja probleemid .....	8
1.1. Turundusinnovatsioon ja selle tähtsus .....	8
1.2. Turundusinnovatsiooni liigid .....	15
1.3. Toote disaini täiendamise ja uue hinnastrateegia kasutuselevõtu probleemid .....	27
1.4. Edasimüügi ja promotsiooni kontseptsiooni kasutuselevõtu probleemid .....	37
2. Tarmeko LPD tegevus ning innovatsiooniprobleemid .....	47
2.1. Uurimismeetodi valik ja Tarmeko LPD OÜ tegevus .....	47
2.2. Sihtriikides teostatav turundus- ja müügitegevus ning turuanalüüs .....	55
2.3. Võimalikud lahendused Tarmeko turundusinnovatsiooni probleemidele .....	67
Kokkuvõte .....	79
Viidatud allikad .....	85
Lisad .....	105
Lisa 1. Struktureeritud küsimustik ettevõtete esindajatele .....	105
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused .....	106
Lisa 3. Tarmeko Kids® tooted .....	107
Lisa 4. Saksamaa lastemööbli näited .....	108
Lisa 5. Prantsusmaa lastemööbli näited .....	109
Lisa 6. Suurbritannia lastemööbli näited .....	110
Summary .....	111

## SISSEJUHATUS

Ettevõtluskeskkonnas on oluline olla kursis turu viimaste trendidega ning pakkuda oma tarbijatele uuenduslikke tooteid või teenuseid. Selleks on vaja muuta strateegiat või tuua turule uusi tooteid ehk ettevõtte peab seadma eesmärgiks olla innovaatiline. Käesoleva magistritöö teema on aktuaalne, sest endiselt on uuenduste teostamine riskantne ettevõtmine ja siiani on läbikukkumiste protsent kõrge. Scarbrough *et al* (2015: 372) toovad välja Stadis Groupi uuringu põhjal välja, et 2013. aastal oli USA-s innovatsioonide teostamise läbikukkumise protsent 40-50% ning tarbijate rahulolematuse suur (Failure Rates 2016). Läbikukkumiste kõrval on oluliseks aspektiks see, et mööblisektoriga seostub madala tehnoloogia taseme tõttu vähene innovatsioon: 2004. kuni 2012. aastal vähenes toote ja protsessi innovatsioon 14%, turundusinnovatsioon 9% ja organisatsiooniline innovatsioon 11% (Grzegorzewska *et al* 2014: 18).

Sellest tulenevalt on autori hinnangul oluline uurida, miks innovatsioonid ebaõnnestuvad. Samuti on oluline käsitleda turundusinnovatsioonidega seonduvaid probleeme, sest uute turundusmeetmete arendamine võimaldab eriti väikestel ja keskmistel ettevõtetel suurendada kasumit (Soltani *et al* 2015: 533). Eelnevale lisaks toob autor välja ka selle, et Tarmeko LPD, LPD tähendab liimitud-painutatud detailid, seisukohast on see teema oluline: üritatakse leida uusi viise, kuidas oma potentsiaalsete tarbijateni jõuda, sest siiani pole saavutatud soovitud tulemusi. Seega on oluline uurida, millised probleemid turunduse valdkonnas hetkel ettevõtte ees seisavad ning kuidas neid lahendada.

Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö eesmärk välja tuua, millised turundusega seonduvad innovatsiooniprobleemid esinevad Tarmeko LPD valitud sihtturgudele suunatud eksporttegevuses, leidmaks neile võimalikud lahendused. Selline probleemipüstitus võimaldab leida esinevad kitsaskohad ja välja pakkuda konkreetsete lahendused, mis on just sellele ettevõttele olulised ning samas saab neid lahendusi käsitleda ka valitud sihtriikide lõikes. Uurimistöö tulemusi saab kasutada Tarmeko LPD

tegevuses ning tulemused võivad osutuda kasulikuks ka teistele selle tööstuse ettevõtetele. Töö seisukohast on oluline välja tuua, et eksporttegevuses keskendutakse lastemööbli toodetele ning sihtriikideks on Saksamaa, Prantsusmaa ja Suurbritannia. Käesolev töö on autori bakalaureusekraadi omandamiseks kirjutatud uurimistöö edasiarendus. Autori poolt seatud peamised uurimisülesanded selle töö jaoks on järgmised:

- Selgitada turundusinnovatsioonide olemust ja tähtsust;
- Tuua välja ja kirjeldada turundusinnovatsiooni peamiseid liike;
- Kirjeldada, millised on turundusinnovatsioonidega seonduvad probleemid ja võimalikud lahendused;
- Tutvustada Tarmeko LPD OÜ tegevust ning lastemööbli tooteid;
- Kirjeldada sihtriikide lastemööbli turu trende ning müügi- ja turundustegevust;
- Seostada Tarmeko LPD eksportturunduse innovatsiooniprobleemid teoreetilise raamistiku loomisel selgunutega ning seejärel sünteesi põhjal tuua välja võimalikud soovitused nende probleemide lahendamiseks.

Magistritöö teoreetilise osa jaoks tutvub autor vastava erialakirjandusega, milles on keskendutud peamistele seisukohtadele, mida käesoleva valdkonna juures kasutatakse. Samuti toob autor välja uusi teoseid, mis võivad oma olemuselt olla vastandlikud võrreldes vanema erialakirjandusega, rikastades seeläbi teoreetilise tagapõhja kujunemist. Teoreetilise tagapõhja puhul keskendub autor turundusinnovatsioonide olemusele, tähtsusele, liigitusele, probleemidele ning võimalikele lahendustele, et seejärel toetada empiirilise analüüsi tulemusi. Luues teoreetilist tagapõhja, kasutab autor Ilić et al (2014) ja Vrcelji (2013) teoseid, kus on käsitletud turundusinnovatsioone mitmest erinevast aspektist lähtudes. Tegemist valdkonnaga, mida on hakatud alles viimasel ajal rohkem uurima. Tarmeko LPD kohta pole sellel teemal varem uurimistööd kirjutatud. Sellest tulenevalt on ka materjalide hulk väiksem ja need pole nii mitmekesised kui klassikaliseimate innovatsiooni liikide puhul.

Empiirilise osa jaoks kavatseb autor läbi viia juhtumiuuringu, kasutades selleks küsimustike saatmise meetodit. Selle meetodi kaudu on autoril võimalik saada kõige kompaktsemal viisil informatsiooni innovatsiooniprobleemide ja sobilike lahenduste

kohta. Küsimused saatis autor kolmele eksportiva tootmisettevõtte esindajale. Valitud ettevõteteks on Kroonpress AS, AS Glamox HE ja Radis OÜ. Need ettevõtted ekspordivad oma tooteid töö seisukohast olulistesse sihtriikidesse ning autori hinnangul on võimalik neilt saada vajalikku informatsiooni turundamise valdkonnas. Probleemiks võib osutuda see, kui palju on osalejad nõus avaldama informatsiooni ning kas see saadav info aitab autorit edasi. Autor leiab, et Eesti tootmisettevõtted seisavad silmitsi sarnaste probleemidega, kui üritatakse oma tooteid välismaal turundada. Ettevõtte turundusvaldkonnas ülevaate saamiseks kavatses autor teha intervjuu Tarmeko LPD turundusjuhiga. Probleemiks võib osutuda see, et intervjuueeritavaid on vaid üks. Autor leiab, et turundusjuht, kes on ametis olnud juba üle 20 aasta, on pädev ning suudab anda töö seisukohast kogu vajaliku informatsiooni. Viimasena kasutab autor osalusvaatluse meetodit, sest autor on töötanud ettevõttes juba peaaegu kolm aastat ning seega on kujunenud juba mingi arusaam ettevõttes toimuvast. Selle meetodi puhul võib probleemiks osutuda autoripoolne subjektiivsus.

Turu trendide ja turundustegevuse analüüsiks kasutab autor erinevaid artikleid või teoseid, mida on võimalik otsingumootoritest leida ning seostada turundusinnovatsiooni liikide juures välja toodud erialakirjandusega. Samuti uurib autor vastava sihturu ettevõtete toodangut, et anda omapoolne hinnang turule, muutes seeläbi turuanalüüsi mitmekesisemaks. Autor kasutab Saksamaa IMM mööblimessi trendide ülevaate artiklit, et kirjeldada mööbliturgu või e-turunduse allikaid analüüsivat teost, mis annab ülevaate hetkelisest turundustegevusest (IMM Cologne...2015; The E-Commerce...2015: 3). Sarnaseid allikaid kavatses autor kasutada ka teiste sihtriikide analüüsimiseks.

Tulenevalt sellest, et autor läbis praktika Tarmeko LPD-s, on mitmed turuanalüüsi materjalid saadud praktika käigus. Seda valdkonda käsitles autor oma praktikaaruandes, millele on ka käesolevas magistritöö turuosa analüüsis viidatud (Kaur 2015b). Selle osa juures võib probleemiks osutuda materjalide ebäühtlus ehk kõikide riikide kohta ei pruugi olla võrdselt ja sama sisukaid materjale. Selle probleemi ületamiseks leiab autor, et tuleb leida uusi lähenemisviise, kuidas anda turust kompaktne ja asjakohane ülevaade. Viimaseks osaks on ettevõtte kirjeldamine, mille tegemise jaoks on olemas kodulehed, ettevõtte enda dokumendid ning autori eelnevad teadmised ettevõtetest.

Teoreetiline osa koosneb neljast alapeatükist. Esimeses alapeatükis kirjeldab autor turundusinnovatsioonide olemust ning miks on sellised innovatsioonid olulised. Teine alapeatükk keskendub turundusinnovatsioonide liikide kirjeldamisele. Kolmandas ja neljandas alapeatükis uurib autor, millised on turundusinnovatsioonidega seostuvad peamised probleemid ja võimalikud lahendused. Empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis tutvustab autor esmalt uurimismeetodit ning miks sai see meetod valitud. Seejärel annab autor ülevaate ettevõttest, lastemööbli valikust ning ettevõtte turundus- ja müügitegevusest. Teises alapeatükis kirjeldab autor valitud sihtturgude lastemööbli turu trende ning turundus- ja müügitegevust. Viimases alapeatükis toob autor välja Tarmeko LPD innovatsiooniprobleemid ning millised võiksid olla lahendused, tuginedes teoreetilisele raamistikule ja juhtumiuuringu materjalidele.

Käesoleva lõputöö autor sooviks tänada esmalt oma juhendajat Tõnu Roolahte, kes on alati oma tagasisides põhjalik ning täpne. Teiseks Tarmeko turundusjuhti, kes oli nõus intervjuus osalema ning ka teisi kolleege, kes aitasid osalusvaatluse informatiivsemaks muuta. Viimaseks peab autor vajalikuks tänada ka küsitluses osalenud tootmisettevõtete esindajaid, tänu kellele oli autoril võimalik teha sisukaid ettepanekuid Tarmeko LPD tegevuse parandamiseks.

Märksõnad: turundusinnovatsioonid, VKE, turundustegevus, juhtumiuuring, mööblisektor

# 1. TURUNDUSINNOVATSIOONIDE OLEMUS JA PROBLEEMID

## 1.1. Turundusinnovatsioon ja selle tähtsus

Käesolevas peatükis on peamiselt fookuses turundusinnovatsioonide olemuse, liikide ja probleemide põhjalik kirjeldamine. Esimene alapeatükk on käsitletud seda, mida turundusinnovatsioon endast kujutab ning miks on see tähtis. Teises alapeatükis on kirjeldatud turundusinnovatsioonide liike ning kolmandas ja neljandas alapeatükis tuleb juttu turundusinnovatsioonide probleemidest. Selleks, et mõista turundusinnovatsioonide olemust ja probleeme, on oluline esmalt selgitada, mis on turundusinnovatsioon. Oma panuse turundusinnovatsiooni kui mõiste kujunemisesse on andnud mitmed vastava valdkonna spetsialistid. Siinkohal on autor toonud mõned, mis on välja toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 1).

**Tabel 1.** Turundusinnovatsiooni mõiste ja olemus

<b>Autor ja ilmumisaasta</b>	<b>Seisukoht</b>
<b>Bennett, Cooper</b> (1979)	Toote modifikatsioon, laiendused, muutused madala riskitaseme korral
<b>Christofi et al</b> (2015)	Järk-järguline innovatsioon, mis leiab aset teatud osade järgnevusena
<b>Marketing innovation</b> (2005)	Uute turundusmeetodite teostamine; eesmärgiks uute turgude avamine või repositsioneerimine
<b>Vrcelj</b> (2013)	Uudne viis jõudmaks efektiivsemalt tarbijateni ning võimalus kasutada uusi hinnastrateegiaid
<b>Ilic et al</b> (2014)	Vahendid tugevdamiseks ettevõtte ja tarbijate suhet — ettevõtte lojaalsus; tarbijad reklaamivad ettevõtet referentgrupile
<b>Kalvet et al</b> (2005)	Järk-järguline innovatsioon ja süsteemide edasiarendamine; olemasolevate lahenduste täiendamine
<b>Community Innovation Statistics</b> (2006)	Uue või oluliselt arendatud disainilahenduse või müügimeetodi kasutuselevõtmine; eesmärgiks on tarbimist suurendada või uutele turgudele siseneda

Allikas: (Christofi *et al* 2015: 360; Bennett, Cooper: 1979: 83; Marketing innovation 2005; Vrcelj 2013: 272; Ilic *et al* 2014: 35-36; Kalvet *et al* 2005: 40; Community Innovation Statistics 2006: 15) põhjal autori koostatud.



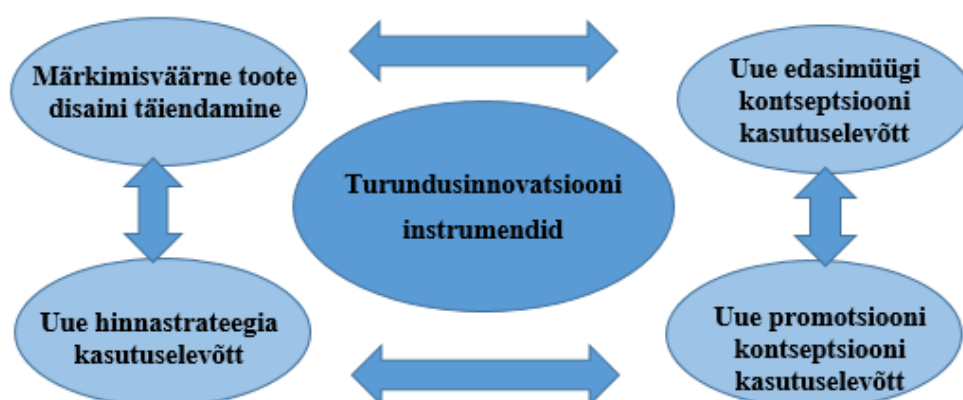
Üheks definitsiooniks on Christofi *et al* (2015: 360) poolt välja toodu. Autorid väidavad, et järk-järguline innovatsioon (*incremental innovation*), mis leiab aset teatud osade järgnevusena, on turundusinnovatsiooni üheks tüübiks. Kalvet *et al* (2005: 3, 14, 40) PRAXIS-est on samal arvamusel, kuid täpsustavad, et tegemist on järk-järgulise olemasolevate toodete, protsesside, organisatsiooniliste korralduste, tootmis-, levitamise ja kommunikatsioonisüsteemide edasiarendamisega. Lühidalt öeldes on järk-järguline innovatsioon olemasolevate lahenduste järk-järguline parandamine. Autori hinnangul on Christofi *et al* välja toodud definitsioon ühekülgne tänu millele eelistab autor Kalvet *et al* lähenemist turundusinnovatsiooni mõiste seletamisele.

Järgnevalt on välja toodud teised turundusinnovatsiooni mõiste seletused, mis on Christofi *et al* ja Kalvet *et al* omast erinevad. Üks vanem definitsioon pärineb Bennetilt ja Cooperilt (1979: 83): turundusinnovatsioon viis, mis võimaldab läbi viia muudatusi toote omadustes, proovida uusi laiendusi ning muudatusi disainis, kui riskitase on madal. Üks kaasaegsemaid ja autori hinnangul põhjalikumaid definitsioone on OECD-1, kus turundusinnovatsioonide tähendus on sõnastatud järgmiselt (Marketing innovation 2005): uute turundusmeetodite teostamine, mis hõlmab endas olulisi muutusi toote disainis või pakendamises, toote paigutuses, toote promotsioonis või hinnas. Turundusinnovatsioonide eesmärgiks on uute turgude avamine või repositsioneerumine turul, et suurendada ettevõtte müüki.

Vrcelj (2013: 272) lisab, et turumajanduses on, lisaks toote või teenuse innovatsioonidele ning tootmis- ja organisatsioonilistele protsessidele, ka innovatsioone turunduses, mis mängivad olulist rolli tööstuste arengus. Viimastel aastatel on leitud uusi viise, kuidas koguda tarbijate kohta informatsiooni läbi innovaatiliste turundusprogrammide ja tehnoloogiate. Need uuendused on võimaldanud väikestel ja keskmise suurustega ettevõtetel (edaspidi VKE-d) jõuda oma tarbijateni efektiivsemalt ning kasutada hinnastrateegiaid, mis eelnevalt ei olnud võimalikud. Käesoleva töö autori hinnangul on viimane eespool nimetatud aspekt oluline. Turumajanduse keskkonnas on VKE-del alati keeruline võistelda suuremate ettevõtetega. Sellest tulenevalt on autori hinnangul Vrcelji välja toodud seisukoht õige eelkõige selle töö kontekstist lähtudes. Samas lisaks autor, et VKE-del on, võrreldes suuremate ettevõtetega, väiksem ressursibaas, mille juures on

oluline leida innovaatilisi viise, kuidas tarbijateni jõuda ning oma toodet/teenust huvitavaks teha.

Eelnevast selgub, et turundusinnovatsioon kui kontseptsioon on mitmekülge. Autori hinnangul on turundusinnovatsiooni juures oluline välja tuua ka seda, et need on vahendid, mis tugevdavad ettevõtte ning tarbijate vahelist suhet. Seeläbi peaksid tarbijad muutuma ettevõtte suhtes lojaalseks. Lojaalsus väljendub selles, et tarbijad soovivad ettevõtte tooteid/teenuseid referentgrupile. Taolise nõ suust suhu turunduse läbi on ettevõttel võimalik hankida juurde uusi tarbijaid. Ilic *et al* (2014: 35-36) ning Vrcelj (2013: 272) leiavad oma artiklis sama, kuid lisavad, et turundusinnovatsioonid põhinevad erinevate instrumentide arendamisel, mis on toodud järgneval joonisel (vt Joonis 1) arendamisel.



**Joonis 1.** Turundusinnovatsiooni instrumentid (Ilic *et al* 2014: 36; Vrcelj 2013: 272 põhjal autori koostatud).

Jooniselt on näha, et nendeks instrumentideks on: märkimisväärne toote disaini täiendamine (muutused vormis ja pakendamises); uue hinnastrateegia kasutuselevõtt; uue edasimüügi kontseptsiooni kasutuselevõtt (uute jaotuskanalite kasutamine) ning uue promotsiooni kontseptsiooni kasutuselevõtt (reklaamimine sotsiaalmeedias). Need instrumentid on omavahel tihedalt seotud ning keskenduvad sellele, et pakkuda tarbijatele seda, mida nad vajavad. Seeläbi saavutab ettevõtte ka märgatava konkurentsieelise. Seega hõlmab turundusinnovatsioon endas strateegiat, kontseptsioone ja meetodeid, mida kasutatakse organisatsioonis ning mis põhinevad eespool nimetatud

instrumentide kombinatsioonil. Eespool nimetatud instrumendid on autor võtnud turundusinnovatsioonide liigituse aluseks.

Viimaseks oluliseks turundusinnovatsiooni definitsiooniks, mis on käesoleva töö raames oluline välja tuua, on Euroopa innovatsiooniuringu käsitlus. Nimelt on turundusinnovatsioon uue või oluliselt arendatud disainilahenduse või müügimeetodi kasutuselevõtmine, eesmärgiga tõsta toodete ja teenuste tarbitavust või siseneda uutele turgudele (Community Innovation Statistics 2006: 15). Turundusinnovatsiooni definitsioone on veel mitmeid, kuid autor valis välja vaid mõned. Siinkohal tooks autor välja omapoolse definitsioon, ühendades endas mitmete autorite arvamust, mis on käesoleva töö teoreetilise raamistiku aluseks. Turundusinnovatsioon on efektiivne viis jõudmaks tarbijateni läbi uute disainilahenduste, müügimeetodite, hinnastrateegiate ja promotsioonivõtete, eesmärgiga suurendada tarbimist või siseneda uutele turgudele. (Community Innovation Statistics 2006: 15; Vrcelj 2013: 272) Turundusinnovatsioon koosneb mitmetest aspektidest, mistõttu toob autor välja peamised tegurid, mis mõjutavad turundusinnovatsioone erinevate autorite seisukohtade kohaselt.

Täpsem ülevaade mõjutavatest teguritest on toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 2). Tabelist 2 on näha, et mõjutavad aspektid on jaotatud järgmistesse grupidesse (Soltani *et al* 2015: 535-537): tarbijate nõudmised, organisatsioonilised sidemed, konkurentsitihedus ja ettevõtte ning juhtkonna omadused. Esmalt kirjeldab autor tarbija nõudmiste valdkonda. Peaaegu kõik olulised tööstused muudavad või täiendavad oma tarneahela võrgustikku, et seeläbi käia kaasas globaalsete trendidega (Hunt *et al* 2005: 396). Tarbijavajaduste ja ostuhuvide mõõtmine on oluline selleks, et toetada järjepidevat innovatsiooni turunduses (Tse *et al* 2003: 230). Seepärast peavad ettevõtted ärikeskkonnas pöörama rohkem tähelepanu tarbijate vajadustele. Selles keskkonnas on tihe konkurents ning on oluline pakkuda kvaliteetseid tooteid ja teenuseid, mis rahuldavad tarbijate jätkuvalt kasvavaid ootusi. Seega vajavad ettevõtted strateegiat, milles ühilduvad organisatsiooni ja huvigruppide huvid. Samuti on oluline veenduda ettevõtte suuna, tarbijate ning turuorientatsiooni ühildumises. (Soltani *et al* 2015: 535-536) Käesoleva töö autori hinnangul on tarbijate eelistused ilmselt kõige olulisemad turundusinnovatsioonide mõjutajad, sest mitmel juhul on innovaatilised lähenemised tulnud just tarbijate ideedest.

**Tabel 2.** Turundusinnovatsioone mõjutavad tegurid

<b>Turundusinnovatsiooni mõjutavad aspektid</b>
<p style="text-align: center;"><b>Tarbijate nõudmised</b></p> <p><b>Hunt et al 2005</b> — tarneahela rekonstrueerimine, et käia kaasas turu trendidega  <b>Tse et al 2003</b> — tarbijate vajaduste ja ostuhuvide mõõtmine — järjepidev innovatsioon  <b>Soltani et al 2015</b> — vajalik veenduda ettevõtte ja tarbijate suuna ühildumises ning valida vastav strateegia</p>
<p style="text-align: center;"><b>Organisatsioonilised sidemed</b></p> <p><b>Soltani et al 2015</b> — organisatsiooni sisesed (olulised metavõimekused) ja muud sidemed  <b>Puspitawati et al 2013</b> — oluline suhete kvaliteedi hindamine  <b>Hunt et al 2005</b> — oluline koostöö, toote kontseptsiooni huvitavamaks muutmine  <b>Ebrahim et al 2009</b> — oluline koostöö — saavutatakse kõrgema kvaliteediga innovatsioone  <b>Dhamvithee et al 2005</b> — innovatsioonidel ja organisatsiooni sisestel sidemetel positiivne seos</p>
<p style="text-align: center;"><b>Konkurentsitiheus</b></p> <p><b>Utkun, Atilgan 2010</b> — vaja olla efektiivsem ja produktiivsem, et pakkuda oodatut  <b>Rudi et al 2011</b> — uued viisid, kuidas luua partnerlussuhteid  <b>Dhamvithee et al 2005</b> — madalam konkurents julgustab innovatsiooni turgudel  <b>McNamara et al 2003</b> — konkurentsitiheus vähendab toodete edu turul</p>
<p style="text-align: center;"><b>Ettevõtte ja juhtkonna karakteristikud</b></p> <p><b>Dhamvithee et al 2005</b> — R&amp;D oluline innovaatiliseks  <b>Azadi et al 2010</b> — kooperatiivne juhtimisstiil julgustab loomingulisust ja innovatsiooni  <b>Mohamad et al 2009</b> — juhtkonna karakteristikud mõjutavad innovatsiooni</p>

Allikas: (Soltani *et al* 2015: 535-537; Hunt *et al* 2005: 393-394, 396; Tse *et al* 2003: 230; Puspitawati *et al* 2013: 6-7; Ebrahim *et al* 2009: 297; Dhamvithee *et al* 2005: 17; Utkun, Atilgan 2010: 26; Rudi *et al* 2011: 4; McNamara *et al* 2003: 11; Azadi *et al* 2010: 96; Mohamad *et al* 2009: 224) põhjal autori koostatud.

Kuigi tarbijate eelistused on autori hinnangul üks olulisemaid aspekte, on tarvis jälgida ka seda, milline on organisatsiooniliste sidemete seos turundusinnovatsioonidega. Organisatsioonilised sidemed aitavad VKE-del luua võrgustikke. Leidub nii organisatsioonidevahelisi kui ka –siseseid sidemeid. (Soltani *et al* 2015: 536) Muude organisatsioonidevaheliste sidemete kvaliteedi hindamine on olnud mitme uuringu peamiseks fookuseks (Puspitawati *et al* 2013: 6-7). Võimalus valmistada tooteid koostöö abil viitab muudele organisatsioonilistele sidemetele, mis on muutunud väga oluliseks küsimuseks tarneahela partnerite jaoks. Tootekontseptsioon, toote pakendamine ning lisateenused, mis muudavad toote sisu ja pakendi atraktiivsemaks potentsiaalsele tarbijale, on muutumas juhtkonna ja turundusvaldkonna uurijate jaoks aina olulisemaks teemaks. (Hunt *et al* 2005: 393-394) Lisaks muudele organisatsioonilistele aspektidele on olulised ka organisatsioonilised sidemed. Erialakirjanduses on välja toodud, et koostöö tarnijate ja tarbijate vahel ehk organisatsioonidevaheline side on metavõimekus innovatsiooni jaoks. (Soltani *et al* 2015: 536) On oluline, et organisatsioonid paneksid

kokku mitmeid erinevaid võimekusi ja teenuseid. See peab toimuma koostöös tarnijate, tarbijate, teenuse pakkujate ning teaduslike institutsioonide vahel. Seeläbi on eesmärgiks saavutada kõrgema kvaliteediga innovatsioonid. (Ebrahim *et al* 2009: 297) Uuringud on ka kinnitanud märkimisväärset positiivset seost organisatsioonisiseste sidemete ja innovatsiooni vahel (Dhamvithee *et al* 2005: 17). Käesoleva töö autori hinnangul on organisatsioonilised sidemed vajalikud, sest määravad organisatsiooni võimalused, kuidas turundusinnovatsioonid kujunevad. Kui ettevõttel on sidemeid teiste erinevate ettevõtete ja institutsioonidega, on suurem võimalus saada kasulikke ideid ja ressursse ning luuakse ka innovaatilisi tooteid/teenuseid.

Organisatsioonilised sidemed võimaldavad anda ideid turundusinnovatsioonide teostamiseks. Samamoodi on olulised ka konkurendid ning see, kuidas konkurentsitihedus mõjutab turundusinnovatsioone. Globaliseerumine on konkurentsi ulatust märkimisväärselt suurendanud. Sellises situatsioonis peavad ettevõtted teostama mitmeid innovatsioone, et olla efektiivsemad ja produktiivsemad ning pakkuda seda, mida neilt oodatakse. (Utkun, Atilgan 2010: 26) Selleks, et võistelda globaalsel turul, peavad tootjad ja tarnijad leidma uusi viise, kuidas luua partnerlussuhteid, et seeläbi oma tooteid paremini müüa (Rudi *et al* 2011: 4). Selles valdkonnas on tehtud ka mitmeid uuringuid. Dhamvithee *et al* (2005: 17) toetavad Schumpeteri hüpoteesi, et madalam konkurents turgudel julgustab innovatsiooni. Lisaks võib konkurentsitihedus vähendada toodete edukuse määra (McNamara *et al* 2003: 11). Käesoleva töö autori hinnangul on eelnevad väited omapärased ning leiab, et alati ei pruugi see nii olla. Autor lisaks, et olulised on ka turustruktuur ning konkurentsi olemus ehk kui palju on suure või väiksema turuosaga ettevõtteid ja milline on nende mõju. Lisaks leiab autor, et erinevates sektorites võib olla nende aspektide mõju erinev.

Tarbija nõudmiste, organisatsiooniliste sidemete ning konkurentsitiheduse kõrval on viimaseks oluliseks turundusinnovatsiooni mõjutavaks aspektiks ettevõtte ja juhtkonna omadused. Ka selles valdkonnas on tehtud mitmeid uuringuid. Dhamvithee *et al* (2005: 17) toovad välja, et ettevõtte suurus mõjutab innovatsioonide teostamist. Lisaks tõestasid Uiterkamp *et al* (2011: 352) oma uuringuga, et seos uurimistöö ja arendustegevuse ning innovatiivsuse vahel on olemas. Samuti on oluline ka juhtimisstiil, mida ettevõttes kasutatakse. Erialakirjandusest saab välja tuua, et kooperatiivne juhtimisstiil motiveerib

loomingulisust ja innovatsiooni ettevõttes (Azadi *et al* 2010: 96). Käesoleva töö autori hinnangul pole VKE-del tavaliselt spetsialiste, või on neid vähe, ning peamiselt võtavad otsuseid vastu juhtkonna liikmed. Uuringud on näidanud, et juhtkonna omadused nagu haridustase, kogemus, väljaõpe ja vanus mõjutavad innovatsiooni teostamist (Mohamad *et al* 2009: 224). Töö autori hinnangul on ettevõtte juhtkond oluline tegur, sest kui tegemist on konservatiivse ja mitte nii avatud töötajaskonnaga, siis on innovatsioonide teostamise tõenäosus väiksem. Eelnevast arutelust järeldub, et turundusinnovatsioone mõjutavad mitmed aspektid, kuid ka neil on oma mõju ja tähtsus. Autori hinnangul tuleb nende tähtsus välja tegelikkuses juba erinevatest definitsioonidest.

Seega viimaseks toob autor valdkonniti välja, miks turundusinnovatsioonid on tähtsad. Selleks lähtub autor uuringutest, mis on läbi viidud nimetatud valdkonnas. Nii turundusinnovatsiooni kui ka innovatsiooni üldiselt võib pidada ettevõtte peamiseks varaks, mis on otseselt seotud turunduse tagasisidega. Samuti võib innovatsiooni pidada konkurentsi peamiseks edasiviivaks jõuks. (Ilic *et al* 2014: 40) Innovatsioon on VKE-dele oluline selleks, et säiliks võime võistelda nii kodumaisel kui ka välismaisel turul (Ren *et al* 2015: 642). Täpsemalt saab turundusinnovatsioone pidada oluliseks varaks, sest need võimaldavad paremini rahuldada tarbijate vajadusi, avada uusi sihtturge või muuta tooteasukohta olemasoleval turul, eesmärgiga suurendada müüdud toodete väärtust (Chadrzynski 2013: 161). Turundusinnovatsioonid on vajalikud selleks, et saavutada kõrgemat kasumlikkust (Lyubenov 2012: 137). Mendelova ja Zauškova (2015: 43-45), keda toetavad ka teiste autorite arvamused, on välja toonud kompaktsed ja asjaliku loetelu sellest, mille poolest on turundusinnovatsioonid tähtsad (Chadrzynski 2013: 161; Lyubenov 2012: 137; Kalvet *et al* 2005: 40):

- **Murravad standardeid ja stereotüüpe** — turundusinnovatsioonid murravad standardeid, mis on seotud turunduskommunikatsiooniga (strateegilised otsused, kommunikatsiooni vorm, ressursid, ajastus);
- **Loovad uue lähenemise ja suhtumise** — võetakse kasutusse ebatavalisi või testimata meetodeid, et jõuda sihtgrupini; selleks on vaja huvitavaid ideid;
- **Tagavad efektiivsuse** — tagatud on kreatiivsuse, innovaatilisuse ja efektiivsuse kooslus;

- **Toote või brändi tugi** — innovatsioonil peab olema potentsiaali aidata toodet või brändi, et täita kliendile suunatud eesmäärke, suurendada müüki, teadlikkust toote/brändi osas, luua kontakt uue sihtgrupiga;
- **Turundusprotsessi osa** — innovatsioon peaks algama toote ja selle hüvede loomisega kliendi poolt; ettevõtetel on järjepidevalt vaja käia kaasas turu muutustega;
- **Võimalus hiilata** — võime olemasolevaid soovitusi ära kasutada nii, et toode/teenus saaks nende alusel välja paista;
- **Uus filisoofta** — innovaatiline mõtlemine võib olla fundamentaalne lähenemine projekti teostamisel.

Turundusinnovatsiooni on defineeritud mitmel moel. Üheks võimaluseks on, et turundusinnovatsioon on viis, mis võimaldab läbi viia muudatusi toote omaduste osas, proovida uusi laiendusi ning muudatusi disaini osas siis, kui riskitase on madal. Turundusinnovatsioon on mõjutatud erinevatest aspektidest nagu tarbijate nõudmised, organisatsioonilised sidemed, konkurentsitihedus ja ettevõtte ning juhtkonna omadused. Samuti on turundusinnovatsioonid ettevõtte jaoks olulised. Tähtsus võib väljenduda selles, et turundusinnovatsioonid murravad standardeid ja stereotüüpe, loovad uue suhtumise ja lähenemise, tagavad efektiivsuse või hoopiski on võimalus hiilata.

## 1.2. Turundusinnovatsiooni liigid

Eelmises alapeatükis käsitles autor seda, mida kujutab endast turundusinnovatsioon, millised aspektid seda mõjutavad ning milline on selle tähtsus VKE-de seisukohast. Järgnevalt käsitleb autor turundusinnovatsiooni liike, võttes aluseks Ilic *et al* (2014: 36) ning Vrcelj (2013: 272) jaotuse. OECD definitsioonis on välja toodud ka toote paigutus, mis on mittetraditsiooniline turundusmeede, mille kaudu ettevõtted reklaamivad oma tooteid filmides, televisioonis ja teistes meediakanalites (Product placement 2016; Marketing innovation 2005). Autori hinnangul on meedia üks võimalik edasimüügi ja promotsiooni kanal, mis tõestab seda, et autori valitud turundusinnovatsioonide liigitus on kooskõlas valitud definitsioonidega ning ka eespool nimetatuga. Esimene liik on *toote disaini märkimisväärne täiendamine*, mille seisukohtade kokkuvõtte on toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 3).

**Tabel 3.** Toote disaini täiendamisega seonduvad seisukohad

<b>Autor ja ilmumisaasta</b>	<b>Seisukoht</b>
<b>Kumar, Wellbrock</b> (2009); <b>Kusumawardhani, McCarthy</b> (2013)	Kiired disainimuudatused, lühenevad tarneajad, turule peab kiirelt sisenema, kvaliteedinõuete karmistumine, hinnasurve. Mööblisektoris ei suuda mitmed ettevõtted muudatustega kaasas käia
<b>Durugbo</b> (2014)	Ühisdisainimise projektid
<b>Zhang et al</b> (2011)	Turundajate ja disainerite tihe koostöö — efektiivsem disainimise protsess
<b>Gemser, Leenders</b> (2001)	Formaalsed protseduurid ideede loomiseks; tööstusdisainis konkurentidest eristumine võimalik uudse idee ja meeldiva toote välimuse läbi
<b>Veryzer, Borja de Mozota</b> (2005)	Protseduuride juures on oluline otsuste seos toote disaini kujundamisega
<b>Seva et al</b> (2007)	Oluline tarbija emotsiooni arvestamine
<b>Rindova, Petkova</b> (2007); <b>The Innovators</b> (2004)	Tehnoloogia ja disain määravad toote uudsuse — kujundab arvamuse tootest. Canadel näide — tarbija kujundab ise toote lõpliku kuju
<b>Moon et al</b> (2013)	Professionaalsed disainimeeskonnad võimaldavad luua kvaliteetseid disaine
<b>Olsen et al</b> (2014), <b>Firmast</b> (2016); <b>Dangelico et al</b> (2013); <b>IKEA</b> (2011)	Roheline turundus parandab suhtumist brändi, Ecoprindi loodussõbralikkus ja Itaalia mööblitööstuse öko tähiste olulisus, IKEA metsamajandus
<b>Strawderman, Huang</b> (2012)	Eemaldatakse teatud etapid — võidakse toodet mitte kasutada

Allikas: (Kumar, Wellbrock 2009: 4235; Durugbo 2014: 2894; Zhang *et al* 2011: 371-372; Gemser, Leenders 2001: 35; Veryzer, Borja de Mozota 2005: 135, 140; Seva *et al* 2007: 729; Rindova, Petkova 2007: 218; Moon *et al* 2013: 42; Olsen *et al* 2014: 132; Strawderman, Huang 2012: 442; Kusumawardhani, McCarthy 2013: 8; The Innovators 2004: 10; Firmast 2016; Dangelico *et al* 2013: 642; IKEA 2011: 20 ) põhjal autori koostatud.

Ettevõtetel on tiheneva globaalse konkurentsi ja toote elutsükli lühenemise tõttu aina suurem surve luua uusi tooteid või täiendada olemasolevat disaini (Jou *et al* 2010: 5589). Uue või täiendatud toote tutvustamise protsessiga kaasneb mitmeid väljakutseid: kiired disainimuutused, lühenevad tarneajad, turule peab kiirelt sisenema, kvaliteedinõuete karmistumine ja pidev surve hindu alandada (Kumar, Wellbrock 2009: 4235). Autori hinnangul pole olukord igas sektoris sama, aga probleemid on sarnased. Mööblisektor ei ole dünaamiline turg nagu seda on elektrooniga ja teised IT valdkonnad ning seda peetakse madala tehnoloogilise tasemega valdkonnaks. Sellest tulenevalt ei investeeritud mööblitööstuses Indoneesias tehnoloogia arengusse — hinnad on kallid ja ei suudeta turu nõudmistega kaasas käia, mis ei sobi tarbijatele. (Kusumawardhani, McCarthy 2013: 8) Käesoleva töö autori hinnangul on VKE-del neid väljakutseid ja nendega seonduvaid



probleeme kõige rohkem, sest võrreldes suuremate ettevõtetega on VKE-de ressursid piiratud. Sellisel juhul on võimalik kaaluda ühisdisainimise projekte (*co-design*), mis võimaldavad luua multifunktsionaalseid ja paremaid disaine. Koostöö disainerite vahel, kellel on erinev taust ja kogemuste baas, võimaldab saavutada ühise eesmärgi efektiivsemalt, sest selline tegutsemise vorm kiirendab disainimise erinevate etappide läbimist. (Durugbo 2014: 2894)

Innovaatiliste lahendusteni jõutakse siis, kui toimib koostöö erinevate osakondade vahel, kelle ülesanne on uusi kontseptsioone ja disaine välja mõelda. Turundajad peaksid andma disaineritele piisavalt informatsiooni turust ja tarbijate soovidest, et aidata neid uute ideede loomise protsessis. Seeläbi on võimalik saavutada efektiivsem turunduse ja disainimise integreerimine. (Zhang *et al* 2011: 371-372) Paljudel ettevõtetel on uute kontseptsioonide loomiseks mitmeid formaalseid protseduure. Nende hulka kuuluvad intervjuud ekspertidega ja kvalitatiivsed turundusuuringud sotsiaalsete trendide teemal. Samuti on oluline jälgida kogu tegevusharu ja konkurentide arenguid, sest näiteks tööstusdisain (*industrial design*) on valdkond, milles uudsed ideed ja meeldiv toote välimus on üks võimalik viis, kuidas eristuda. Vaatamata sellele, milline protseduur valitakse, soovitakse aru saada, ette näha ning kindlaks määrata, millised peaksid olema otsused seoses toote disaini kujundamisega. (Gemser, Leenders 2001: 35, Veryzer, Borja de Mozota 2005: 135, 140)

Käesoleva töö autori hinnangul on taolisi koostööprojekte hakatud alles viimasel ajal kasutama. Minevikus keskenduti disainimisel eelkõige tootele, nüüd on aga tiheda turukonkurentsi tõttu hakatud rohkem tähelepanu pöörama turu- ning tarbija vajadustele (Hsiao *et al* 2010: 237). Tarbija vajaduste esikohale asetamine toote disainimisel võimaldab suurendada toote atraktiivsust enne ostu ja rahulolu kasutamise ajal ehk oluline on arvestada tarbija emotsiooni aspekti (Seva *et al* 2007: 729). Toode on orgaaniline süntees mitmetest omadustest nagu kuju, värv, materjal ja teised omadused, mis samaaegselt kanduvad üle ning mõjutavad kasutaja seisundit (Lin *et al* 2012: 348). Tehnoloogilised muudatused ja pakendi disain määravad uudsuse, mis omakorda mõjutab emotsioone, mille alusel kujundatakse arvamus tootest. (Rindova, Petkova 2007: 218) Canadel on mööblitettevõtte, kes võttis kasutusele taolise disainilahenduse, kus tarbijad

saavad ise valida värvi, suuruse, lõpptötluse ja detailid igal tootel, alustades toolijalast ning lõpetades valmistoodetega (The Innovators 2004: 10).

Käesoleva töö autor leiab, et toote disaini täiendamise edu määrab see, kas on suudetud leida oma nišš ja seeläbi eristuda. Kasutusele võetakse uus tehnoloogia või täiesti uudne lähenemine toote kontseptsiooni loomisel. Uudne lähenemine, mis on kooskõlas tarbija soovidega, toob kaasa palju rahulolevaid kliente ja müügiedu. Rahuloleval kliendil on positiivne mõju tulevase turunduse ja promotsiooni efektiivsusele nõ suust suhu turunduse läbi, mis väljendub eelkõige väiksemates turunduskuludes. (Bagozzi, Lee 1999: 219; 221) Suust suhu turundust hinnatakse Indoneesias Javas mööblitööstuse ettevõtete seas (Kusumawardhani, McCarthy 2013: 6). Selle trendi tõttu on oluline, et turundusstrateegia keskenduks mittemateriaalsetele ressurssidele nagu toote või teenuse disain. Professionaalsete disainimeeskondade, kelle juurde võivad kuuluda ka turundusinimesed, ülesanne on luua ainulaadseid kõrgkvaliteetseid disaine ning kui suudetakse olla järjepidev, on võimalik tarbijatel seostada uusi tooteid automaatselt just selle ettevõttega. (Moon *et al* 2013: 42) Ettevõtte Ecoprint on oma tegevuse ajal järjepidevalt jälginud loodust säästvaid põhimõtteid, tänu millele seostatakse ettevõtet ka tänapäeval positiivse kuvandiga (Firmast 2016). Teisalt saab ka Itaalia mööblitööstuse ettevõtete põhjal öelda, et jälgitakse jätkusuutliku tootmise põhimõtteid. Seda kinnitab öko tähistest või kolmanda osapoole sertifikaatide hankimine. (Dangelico *et al* 2013: 642)

Sarnaselt Ecoprintile ja Itaalia mööblitööstustele on rohkem populaarsust hakanud koguma roheline turundus (*green marketing*), millega üritatakse edasi anda samu põhimõtteid pakendamisel. Uuringute põhjal on välja toodud, et uued roheline turunduse disainiga pakendatud tooted võivad parandada suhtumist kogu brändi. (Olsen *et al* 2014: 132) IKEA-d saab pidada loodussõbraliku tootmise pioneeriks mööblisektoris. IKEA-l on metsanduse juht, kes jälgib, et ressursse kasutatakse jätkusuutlikult. (IKEA 2011: 20) Näiteid uutest pakendi disainidest on veel teisi. Prantsuse lennufirma Transavia muutis krõpsupakid ja kommikotid omamoodi lennupiletiteks, mida müüdi Carrefour City poodides, Selecta automaatides, kahes Pariisi metroojaamas ja teistes valitud kohtades. Nende „piletite“ esitamisel said tarbijad endale mõnevõrra odavamama lennu Barcelonasse, Lissaboni või Dublinisse. (5 Consumer Trends...2016) Disaini täiendamine on autori hinnangul enamasti positiivne nähtus, kuid leidub ka olukordi, kus see ei kehti. Tarbijad

ei pruugi kohe toodet kasutama hakata, kui lisatakse või eemaldatakse teatud automaatseid toote kasutamise etappe. (Strawderman, Huang 2012: 442). Uuendus, mis aga kogus kiirelt populaarsust, oli Iisraelist päris madratsitootja Hollandia kohandatav madrats (Perry 2009: 28). Toote disaini märkimisväärsed uuendused on autori hinnangul turunduse innovatsioonidest see liik, mida tarbija kiirelt märkab. Turundusinnovatsiooni liike on veelgi — *uue hinnastrateegia kasutuselevõtt*. Hinnastrateegiaga seonduvad seisukohad on toodud järgnevast tabelis (vt Tabel 4).

**Tabel 4.** Uue hinnastrateegia kasutuselevõtuga seonduvad seisukohad

<b>Autor ja ilmumisaasta</b>	<b>Seisukoht</b>
<b>Chen, Shih</b> (2008)	Hinnastrateegia mõjutab nõudlust, kasumit
<b>Lee</b> (2014)	Hind on kvaliteedi näitaja
<b>Davcik, Sharma</b> (2015)	Hinna määramine sisetunde või kogemuste põhjal. Ühe brändi hind võib mõjutab teisi
<b>Guiltinan</b> (2011)	Mille alusel tarbijad tooteid võrdlevad? Kuidas tarbijad otsuseid vastu võtavad? Millised on tootega otseselt mitteseonduvad kulud? Millised on prioriteedid positsioneerimisel? Millised on prioriteedid tuleviku muutuste läbi viimisel?
<b>Srinuan et al</b> (2013)	Kulukas, jälgendamise oht. Oluline on turgu heterogeensemaks muuta ja kulusid vähendada, et turuosa suurendada või säilitada.
<b>Hiltehuber, Liozu</b> (2014), <b>Kim et al</b> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hea-parem-parim</i>: tarbijasegmentidel on erinevad hinnad;</li> <li>• <i>maksa-vastavalt-sooritusele</i>: toote/teenuse sobivuse põhjal kujuneb hind ehk kui ravi ei anna tulemusi, kannab ettevõtte ise kulud;</li> <li>• <i>null kui spetsiaalne hind</i>: saadakse tarbija tähelepanu, peamine toode/teenus tasuta, lisatooded/teenused tasustatud;</li> <li>• <i>osalushind/maksa-palju-tahad</i>: tarbija määrab hinna (üle 0, kõrgeima pakkuja põhimõte, maksab palju tahab), ettevõtte ei saa keelduda</li> </ul>
<b>Grewal et al</b> (2011)	Efektiivne viis tarbijani jõuda; dünaamiline hinnamudel; kvantitatiivne analüüs
<b>Lyubenov</b> (2012)	Informatsioonisüsteemid, sisend-väljund kõrgelt integreeritud; strateegia loomiseks jälgitakse turuhindu; paraneb ettevõtte likviidsus ja kasumlikkus
<b>Ingenbleek et al</b> (2013)	Peab arvestama ettevõtte eesmärkidega. Milline on toote väärtus tarbija seisukohast — kas tarbija on nõus maksma?
<b>Nejad</b> (2013)	Hind sõltub elutsükli ajast: toode siseneb turule — madalam hind — võetakse omaks
<b>Hinterhuber, Liozu</b> (2014)	Ettevõtted ei soovi hinnastrateegiat muuta, neid isel. konkurentsi- või kulupõhine strateegia ning taktikas piirduakse allahindlustega

Allikas: (Chen, Shih 2008: 526; Lee 2014: 20; Davcik, Sharma 2015: 761,763; Guiltinan 2011: 754; Srinuan et al 2013: 62; Hiltehuber, Liozu 2014: 414; Kim et al 2009: 44; Grewal et al 2011: 43,46; Lyubenov 2012: 150; Ingenbleek et al 2013: 569; Nejad 2013: 181; Hinterhuber, Liozu 2014: 414–415) põhjal autori koostatud.

Hinnastrateegia on turundusstrateegia loomise juures oluline element, mis mõjutab toote või teenuse müügi nõudlust ning müügist saadavat kasumit (Chen, Shih 2008: 526). Hind on ka oluline kvaliteedi näitaja (Lee 2014: 20). Kuigi tegemist on olulise teguriga, saab uuringute põhjal välja tuua, et hinnastrateegia määratakse ettevõtetes tihtipeale sisetunde või kogemuste põhjal, mitte ei keskenduta empiirilistele andmetele. Sellest tulenevalt ei pruugita ka teada, kuidas hinna määramine võib mõjutada teisi ettevõttega seonduvaid aspekte. Hind, mis määratakse ühele brändile võib mõjutada ka teisi tooteportfelli brände. (Davicik, Sharma 2015: 761,763) Siinkohal leiab lõputöö autor, et vaid sisetundele lootes ei saa hinda määrata. Eelnevalt peab juhtkond tegema piisavalt eeltööd, et veenduda oma strateegia sobivuses. Toote hinna määramisel peab Guiltinani hinnangul olema ettevõtte juhtkonnal täpne arusaam järgnevatest aspektidest (Guiltinan 2011: 754): Mille alusel tarbijad tooteid võrdlevad? Kuidas tarbijad otsuseid vastu võtavad? Millised on tootega seonduvad ja mitteseonduvad kulud? Millised on prioriteedid positsioneerimisel? Millised on prioriteedid muutuste läbi viimisel tulevikus?

Töö autori hinnangul on oluliseks hinnastrateegia mõjutajaks ka konkurentsipurve ehk tehakse võimalikult soodne hind, et tarbija valiks selle ettevõtte toodangu, mitte konkurendi oma. Tihti pole selline lähenemine õige ega ka kokkuvõttes kasumlik. Selleks, et eristuda konkurentidest ning olla turuliider, on Srinuan *et al* hinnangul soovitatav leida uusi viise, kuidas hinnastrateegiat kujundada. Sellisel juhul on vajalik teostada innovatsioone hinnastrateegia vallas. Uute hinnastrateegiatega seonduv, sarnaselt teistele turundusinnovatsiooni liikidele, uudsus ja teadmatus. Kuigi uute strateegiate arendamine võib olla kulukas ning seda võivad jäljendada ka teised konkurendid, on oluline leida viise, kuidas turgu heterogeensemaks muuta ning samal ajal ka kulusid vähendada. Vastasel juhul ei ole võimalik oma turuosa säilitada või suurendada. (Srinuan *et al* 2013: 62) Innovatsioon hinnastrateegias toob kaasa uusi lähenemisi strateegia kujundamisel, teistsuguseid taktikaid ning ka tarbija rahulolu. Selline innovatsioon on konkurentsieelise allikaks ettevõtetele, kes on hetkel juhtival positsioonil. Taolisi ettevõtteid on vähe, sest paljud ei suuda uusi strateegiaid luua. Siinkohal ei ole olulised mitte arvud, vaid sobilik mudel, mis võimaldab ettevõtetel kasvada kasumlikult, pakkudes samal ajal ka tarbijale suurimat rahulolu. (Hiltehuber, Liozu 2014: 414; Kim *et al* 2009: 44). Autorite välja toodud hinnastrateegiad võib leida tabelist (vt Tabel 4)

Taolised innovatsioonid ei ole vaid viis eristumiseks. Uued arengud hinnastrateegias võimaldavad luua märkimisväärseid võimalusi, et jõuda efektiivsemalt sihtgrupini. Jaekaubanduses on viimastel aastatel kasutusse võetud võimsam tarkvara, et teostada kvantitatiivset analüüsi ja luua täppisjuhitavamaid hinnastrateegiaid. On neid, kes kasutavad tarkvara selleks, et leida optimaalne juurde- ja allahindlus tootjatele. Samuti on viimastel aastatel populaarsemaks muutunud dünaamiliste hinnamudelite kasutamine. Hinna määramise aluseks on veebikeskkonnas sooritatud ostud või ettevõtte ressursside planeerimise süsteem (Grewal *et al* 2011: 43,46). Veel on kasutusse võetud uusi informatsioonisüsteeme, millel on sisendi ja väljundi kõrge integreerituse tase. Nende süsteemidega jälgitakse järjepidevalt turuhindu, et siis saadud info põhjal luua oma hinnastrateegia. Sellised arengud võivad märgatavalt parandada ettevõtete likviidsust ja kasumlikkust. (Lyubenov 2012: 150)

Töö autori hinnangul on uued kvantitatiivsed meetodid strateegia kujundamisele kaasa aidanud, lisades analüüsi uut informatsiooni eelneva müügitegevuse ja tarbijate ostukäitumise kohta. Samuti saab sealt tagasisidet tehtud otsuste kohta. Uue hinnastrateegia loomisel ainult sellest ei piisa ning peab arvestama ka teiste aspektidega, nagu millised on ettevõtte eesmärgid: kas soovitakse saavutada kõrgeid marginaale või kindlustada oma positsiooni turul. Kui peamiseks eesmärgiks on tugevdada turupositsiooni, on ettevõtte seisukohast oluline teada, milliseks hindab tarbija toote väärtust. See hinnang peab andma signaali sellest, kas tarbija on valmis toote eest maksuma. Saadud informatsiooni põhjal on võimalik määrata õige hind. (Ingenbleek *et al* 2013: 569) Töö autori hinnangul võib toote väärtus selle erinevates eluetappides nii tarbija silmis kui ka turu kontekstis muutuda. Uuringute põhjal on välja toodud, et kui toode alles tuuakse turule, on soovitatav määrata madalam hind, sest see julgustab tarbijaid tootega tutvuma ja seda omaks võtma. Seeläbi on võimalik kiiremini turuosa suurendada. (Nejad 2013: 181)

Uuringu põhjal võiks eeldada, et madalam hind on parem ning mitmed ettevõtjad üritavad toote algusfaasis sarnaseid põhimõtteid jälgida ning seeläbi saavutatakse rahuldavad tulemused. See on ilmselt ka üks põhjusi, miks selle valdkonna innovatsioonid ei esine tihti. Mitmed Hinterhuberi ja Liozu uuringus osalenud juhid leidsid, et hinnastrateegiad ei ole viimasel kümnendil palju muutunud ning miks peaksid siis nemad midagi teisiti

tegema. Kirjeldatud suhtumisega ettevõtteid iseloomustab konkurentsi- või kulupõhine strateegia ning taktikas piirduakse allahindlustega. (Hinterhuber, Liozu 2014: 414–415) Nende hinnastrateegiatega võivad seostuda mitmed probleemid: kui hind määratakse liiga madalaks, võivad tarbijale seostada toodet pigem negatiivsete tunnustega (Lowe, Alpert 2010: 868). Hinnastrateegiate kõrval on aga ka veel teisi turundusinnovatsioone — *uue edasimüügi kontseptsiooni loomine*. Täpsem ülevaade selle liigi seisukohtadest on toodud järgmises tabelis (vt Tabel 5).

**Tabel 5.** Uue edasimüügi kontseptsiooniga seonduvad seisukohad

Autor	Seisukoht
<b>Gabrielsson et al</b> (2002)	Hübriidkanalid: otseste ja kaudsete müügikanalite kooslus; koostööprojektid
<b>Waikor</b> (2007)	Kontseptsiooni loomisel jälgida toote tüüpi ja elutsükli etappi; ei saa valida vaid ühte kanalit; valitud edasimüügikanalite tugevused ühendada toote ja turukarakteristikutega
<b>Ilsever</b> (2014); <b>The Innovators</b> (2014)	Tehnoloogia areng — kiire juurdepääs informatsioonile — jõuab kiiremini tarbijateni; parem tarbijasuhete reguleerimine; RouteView Technologies uudne tarkvara ja GPS süsteem
<b>Li et al</b> (2011)	Internet online müügikanal, on ka kiirelt loobujaid
<b>Sharma, Gassenheimer</b> (2009)	Müügiinimeste koolitamine
<b>Kerley</b> (2013a; 2013b)	Nutitelefonide läbi tihe side tarbijatega; kasutatakse mitmeid mobiilseid rakendusi; mugavus

Allikas: (Gabrielsson et al 2002: 73,92; Waikor 2007; Ilsever 2014: 45-46; Li et al 2011: 1; Sharma, Gassenheimer 2009: 1087; Kerley 2013a, Kerley 2013b; The Innovators 2014: 10) põhjal autori koostatud.

Ettevõtted üle maailma puutuvad kiiresti muutuvast turukeskkonnast kokku ühesuguse probleemiga: on vaja parandada müügitulemusi, et tegutseda kasumlikult ning saada või taastada konkurentsieelist (Basadur, Gelade 2003: 45). Uuringute põhjal on välja toodud, et mitme edasimüügikanali, sh ka hübriidsete, kasutamine on müügi suurendamiseks sobilik strateegia. Eriti veel seetõttu, et ettevõtted tegutsesid aina rohkem rahvusvaheliselt ja moodustavad mitmeid koostööprojekte, mis soodustavad hübriidsete edasimüügikanalite kasutuselevõttu. Hübriidsed kanalid kujunevad otseste ja kaudsete müügikanalite kooslusest. (Gabrielsson et al 2002: 73,92) Waikor (2007) arutleb Delli näitel, et edasimüügi kontseptsiooni koostamisel tuleb jälgida seda, milline on toote tüüp ja selle hetkeline elutsükli etapp. Etapp ehk toote küpsus mõjutab nii tarbijavajadusi kui ka tarneahela kulutusi. Sellest tulenevalt ei saa ettevõtteid edasimüügi kontseptsiooni juures valida vaid ühte kanalit ja eeldada, et see on edukas. Selleks aga, et eelist

konkurentide ees hoida, on tarvis valitud edasimüügikanalite tugevused ühendada toote ja turukarakteristikutega.

Autori hinnangul on mitmed ettevõtted läinud seda teed, et kasutavad vaid selliseid ideid, mis on hetkel populaarsed. Ei üritata leida uusi viise, et saavutada eelist konkurentide eest ning teistest eristuda. Selleks aga, et saavutada konkurentsieelist ja olla jätkusuutlikult kasumlik, on vaja teostada innovatsioone edasimüügi kontseptsiooni kujundamisel. Edasimüügi innovatsioonid seostuvad suurel määral tehnoloogia arenguga. Uued tehnoloogiad annavad tarbijatele kiirema juurdepääsu informatsioonile ning toote tarnijatel on võimalik jõuda inimesteni läbi internetipõhiste müügikanalite ja teenindusplatvormide. (Ilsever 2014: 45) Kuigi aina rohkem VKE-sid kasutavad internetti äri eesmärgil, leidub ka neid, kes näevad selles otsest *online* müügikanalit. Nende seas, kes kasutavad selliseid müügikanaleid, on ka kiirelt loobujaid. (Li *et al* 2011: 1)

Loobutakse erinevatest edasimüügikanalitest mitmel põhjusel, kuid peamine on see, et „ostja-müüja suhtlemine“ on muutunud veelgi keerulisemaks. Seepärast keskenduvad müügi- ja turundusinimesed uute lahenduste ja vajamineva tehnoloogilise ressursi leidmisele. Kui need leitakse, on võimalik tarbijasuhteid paremini juhtida. Taolised innovatsioonid pole mitte lihtsalt müügialane tulevik, vaid pigem konkurentsi tingimustes oluline aspekt. (Ilsever 2014: 45-46) Tehnoloogia olulisus kajastub ettevõtte RouteView Technologies otsuses kasutusele võtta keerulises majanduslikus olukorras tarkvara ja GPS tehnoloogia, mis kiirendaks mööbli kohalevedu ning vähendaks autode arvu, mida edasimüüja peab kasutama tegutsemiseks. Seejuures jõuaksid tooted tarbijani õigeaegsaks ajaks. (The Innovators 2014: 10)

Oluline on jälgida, et saavutataks tarbijate poolt uue kontseptsiooni omaksvõtt ning sobivus. Mitmel juhul ei pruugi valitud kontseptsioon sobida, sest tekib erinevaid probleeme. Selleks, et probleemide esinemist vähendada ja leida sobivaim kontseptsioon, on üheks võimaluseks müügiinimeste koolitamine: kuidas internetti ettevõtte seisukohast efektiivsemalt ära kasutada ning seeläbi ka müüki suurendada. Tulenevalt sellest, et muutuste teostamiseks on vaja omandada uusi oskusi, saavad kohanemisvõime ja enesetäiendusoskus olulisteks mõjutavateks teguriteks saavutamaks müügitegevuse eesmärgi. Seega on müügiinimeste koolitamine kriitiline tegur selleks, et uue ja sissejuurdunud edasimüügi kontseptsiooni kohandamise läbi saavutataks soovitud

tulemused. (Sharma, Gassenheimer 2009: 1087) Töö autori hinnangul on müügi- ja turundusnimeste täiendõppe kõrval oluline kasutada uuemaid tehnoloogilisi uuendusi. Müügi- ja turundusspetsialistidel on võimalik kasutada nutitelefone ning selle seadme võimalused on laiad. Nutitelefonide läbi on võimalik luua side tarbijaskonnaga, tekitades erinevaid alternatiive hetkel olemasolevate edasimüügikanalite kõrvale. (Kerley 2013a) Töö autori hinnangul on nutitefonid ja muud nutiseadmed hea võimalus, mille läbi oma tooteid müüa ja turundada, sest tarbijad on asunud nutiseadmeid igapäevaelus intensiivselt kasutama.

Kerley (2013b) toob välja, et tarbijaskond kannab müügikanalit ehk nutitelefoni alati kaasas. Inimesed soovivad aina rohkem asju osta läbi nutitelefonide, kasutades mobiilseid rakendusi või isegi nn. mobiilset rahakotti. Kasu saamise potentsiaal on selge: see kanal pakub tarbijatele mugavat, igal pool kättesaadavat viisi, kuidas sisseoste teha ning see kanal moodustab juba 20% e-kaubanduse müügist. Autori hinnangul ei saa vaid nutiseadmete peale loota. Kasulikud on ka erinevad koostöövormid edasimüügi kontseptsiooni loomisel. Antwerpeni Hotell Banks võttis kasutusse *Mini Fashion Bar*'i, sest sõlmiti koostöö prantsuse moeketi Pimkie'ga. Hotellitoad varustati erinevate aksessuaaride ja esemetega, mis olid välja valitud vastavalt kohalikule ilmale ja erinevatele tegevustele. Külalised said valida riideid minibaarist ja osta neid tooteid hotellist lahkudes endale. Kampaniasse olid kaasatud moespetsialistid ja müügiesindajad, kellega sai ühendust võtta, et vajadusel tuua juurde lisasuurusi või esemeid. (5 Consumer Trends...2016) Interneti võimaluste ära kasutamine, nutiseadmed ning müügi- ja turundusnimeste koolitamine on töö autori hinnangul peamised viisid, mida tuleks edasimüügi kontseptsiooni täiendamiseks kasutada. Töö autor leiab, et tuleb jälgida seda, et edasimüügi kontseptsiooni loomisel pakutakse omalt pool midagi uut. Uue edasimüügi kontseptsiooni kõrval on viimaseks oluliseks turundusinnovatsiooni liigiks *uue promotsiooni kontseptsiooni kasutuselevõtt*.

Järgnevas tabelis on toodud käesoleva liigi seisukohad (vt Tabel 6). Mitmed ettevõtjad otsivad viise, kuidas täiendada promotsiooni strateegiat. Selleks üritavad ettevõtted jõuda tarbijateni mitme kanali vahendusel. (Levy *et al* 2004: XIII) Tarbijad, kes ostavad tooteid peamiselt ühest kanalist, võivad olla vastuvõtlikud info osas ka mujal, sest veeb ja teised erilisemad jaotuskanalid toetavad üksteist. Promotsiooni edastamine valitud sihtgrupi



esindajatele läbi õigete kanalite suurendab tõenäosust, et suudetakse jõuda õigel hetkel tarbijateni. Tehnoloogilised uuendused võimaldavad kohandada toote/teenise promotsiooni kohale jõudmist erinevate kanalite vahendusel. (Shankar *et al* 2011: S33)

**Tabel 6.** Uue promotsiooni kontseptsiooni kasutuselevõttuga seonduvad seisukohad

<b>Autor</b>	<b>Seisukoht</b>
<b>Levy <i>et al</i></b> (2004)	Üritatakse tarbijateni jõuda läbi mitme kanali
<b>Shankar <i>et al</i></b> (2011)	Promotsioon läbi õige kanali suurendab tõenäosust, et jõutakse õigete tarbijateni. Tehnoloogilised uuendused võimaldavad kohandada promotsiooni
<b>Grewal <i>et al</i></b> (2011)	Segmendispetsiifiline strateegia; lojaalsusprogrammi andmete kasutamine
<b>Barone, Tirthankar</b> (2010)	Eksklusiivsus — personaalsed pakkumised ettevõtte lojaalsetele tarbijatele, taolist promotsiooni jälgitakse rohkem;
<b>Lee, Ariely</b> (2006)	Tingimuslik promotsioon. Kui tarbijal ei ole kindlat ostuplaani. Brändid võivad seostuda või teiste arvelt edu saavutada
<b>Ruzic <i>et al</i></b> (2011)	Info jagamine jututubades, foorumites, sotsiaalmeedias, blogides; kõmuturundus, partisaniturundus, viirusturundus,

Allikas: (Levy *et al* 2004: XIII; Shankar *et al* 2011: S33; Grewal *et al* 2011: S44; Barone, Tirthankar 2010: 121; Lee, Ariely 2006: 61; Ruzic *et al* 2011: 317) põhjal autori koostatud.

Milline kanal ja strateegia on sobilik, sõltub valdkonnast. Jaemüüjad sihivad erinevaid segmente spetsiifiliste promotsioonistrateegiatega, mis on võimalik tänu viimase aja tehnilistele uuendustele. Selles valdkonnas on jaemüüjatel võimalik kasutada lojaalsusprogrammi raames hangitud andmeid, sest on omandatud vajalik oskus neid talletada. Ravimifirma kett CVS pakub mitte ainult traditsioonilisi võtteid nagu universaalsed iganädalased lendlehed, vaid nende kõrval keskendub ettevõtte ka lojaalsusprogrammi andmetele tuginedes neile tarbijatele, kes kuuluvad erinevatesse segmentidesse ning kellele on suunatud erinev promotsioonistrateegia. (Grewal *et al* 2011: S44) Sellised meetmed on autori hinnangul küll levinud, kuid ka promotsiooni vallas on mitmeid uuendusi teostatud. Uueks promotsiooni kontseptsiooniks on eksklusiivsus. Eksklusiivsuse all on mõeldud personaalseid pakkumisi, mis tehakse vaid oma ettevõtte lojaalsetele klientidele, mitte aga selle kogukonna välistele tarbijatele. Uuringutest selgub, et eksklusiivset promotsiooni vaadatakse rohkem, kuid see ei pruugi alati kehtida. See sõltub mitmetest teguritest, kuid kindel on see, et eksklusiivseid pakkumisi jälgitakse suurema tõenäosusega. (Barone, Tirthankar 2010: 121)

Mitmed veebipõhised jaemüüjad, Gilt, RueLALA ja HauteLook pakuvad piiratud koguses tooteid piiratud aja jooksul valitud tarbijaskonnale, kes on nende veebilehe

jälgijad. Mõnel juhul on pakkumistele võimalik ligi pääseda neil, kellele saadetakse kutse juba olemasolevate jälgijate poolt. See tekitab teatud eksklusiivsuse tunde. (Grewal *et al* 2011: S47) Teiseks uueks promotsiooni võtteks on tingimuslik promotsioon (*conditional promotion*). Selle võtte juures on tingimused tarbija kontrolli all. Tingimuslik promotsioon on edukas juhtudel, kus tarbijal ei ole kindlaid ostuplaane. See ei pruugi aga alati nii olla. Firma Dunkin Donuts pakkus võimaluse saada tasuta kohvi. New England mööblipood pakkus ostudelt tagasimakse võimalusi, kui pesapallimeeskond Boston Red Sox võidab World Series liiga. See on näide sellest, kuidas brändid võivad omavahel seostuda ja isegi teiste arvelt edu saavutada. (Lee, Ariely 2006: 61)

Töö autori hinnangul on mitmed uued promotsiooni vahendid seotud sotsiaalmeediaga. Ruzic *et al* (2011: 317) on välja toonud loetelu viisidest, kuidas promotsiooni teostada: info jagamine jututubades ja aruteluforumites, MySpace ja Facebooki kampaaniad, sotsiaalsed abiportaalid (TripAdvisor.com), blogid, videoblogid, virtuaalne kohalolek (GoToMeeting.com) ja paljud teised. Töö autor leiab, et neid kontseptsioone kasutades on ettevõttel võimalik luua otsene side tarbijaga ja anda ettevõtte tegevusest parem ülevaade. Selline personaalsem lähenemine on uutel promotsiooni kontseptsioonidel olulisel kohal. Erialakirjandusega tutvudes on uute promotsiooni kontseptsioonide juures välja toodud ka sellised viisid nagu kõmuturundus, partisanturundus ja viirusturundus. Esimese puhul luuakse „suminat“ toote või teenuse ümber, seda infot e-maili või telefoni teel tarbijani edastades. Seeläbi peaks kasvama huvi toote vastu. Partisanturunduse puhul kasutatakse ebatavalisi promotsioonivõtteid tänaval või sisetingimustes. See võtte on madalate kuludega, samas efektiivne ja enamasti meeldejääv. Viimaseks on viirusturundus, mille puhul kasutatakse sotsiaalvõrgustikke selleks, et tõmmata tähelepanu ning see protsess toimub kiirelt. (D’Avino *et al* 2015: 3)

Käesolevas alapeatükis sai välja toodud, millised on peamised turundusinnovatsiooni liigid. Toote disaini märkimisväärse täiedamise juures on populaarsust hakanud koguma ühisdisainimise projektid. Uue hinnastrateegia juures on oluline lähtuda tarbija emotsioonist ja toote elutsüklist. Strateegiaks on hea-parem-parim. Edasimüügi strateegia juures on oluline aspekt tehnoloogia areng ja müügiinimete koolitamine, kasutatakse hübriidseid kanaleid. Uueks promotsiooni viisiks on erinevad blogid või kõmuturundus.

### 1.3. Toote disaini täiendamise ja uue hinnastrateegia kasutuselevõtu probleemid

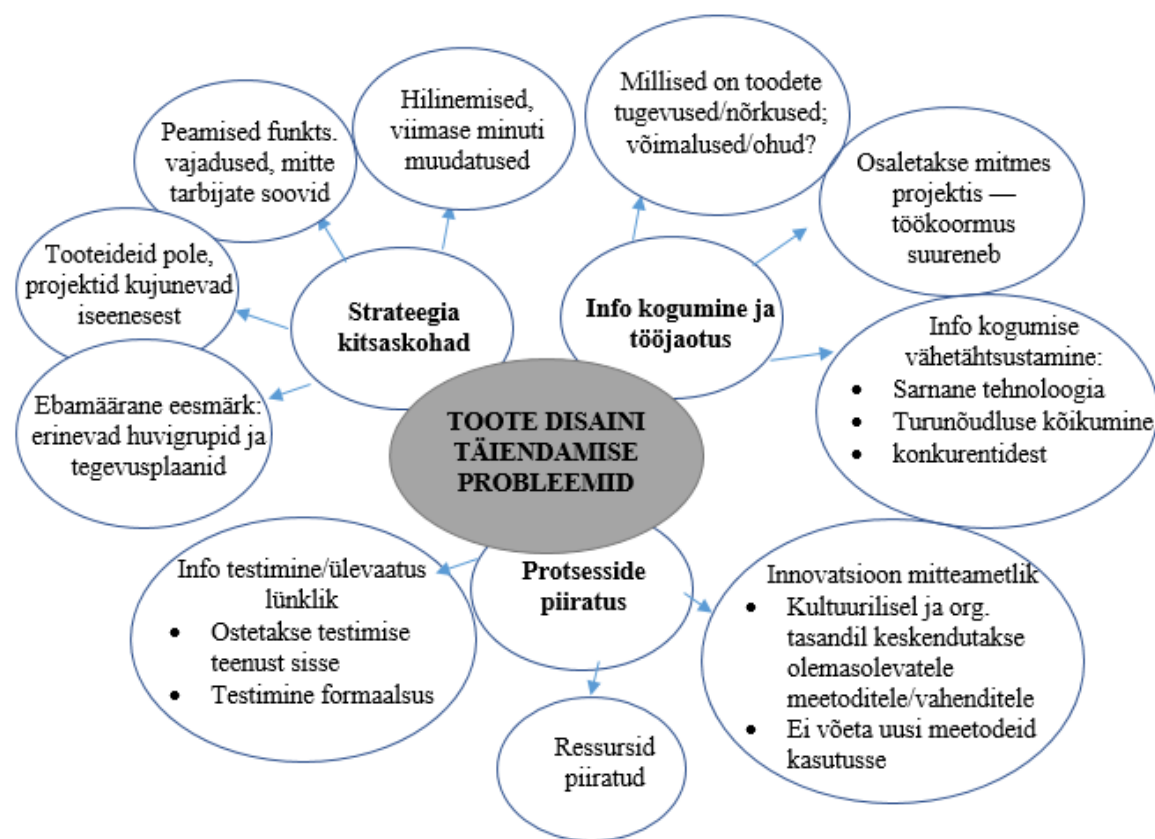
Järgnevalt annab autor ülevaate võimalikest probleemidest ja lahendustest, mis seonduvad turundusinnovatsioonide liikidega ning mis esinesid erialakirjanduses. Esmalt käsitleb autor *toote disaini täiendamise* probleeme ja lahendusi, mis on kokkuvõtvalt toodud järgnevas tabelis (vt. Tabel 7).

**Tabel 7.** Toote disaini täiendamise probleemid ja võimalikud lahendused

Autor	Probleem	Lahendus
<b>Jou et al (2010); De Toni, Nassimbeni (2003); Kumar, Wellbrock (2009); Nazari-Shirkouhi et al (2013); Millward et al (2006); Moultrie et al (2007), Bacciotti et al (2016); Moultrie et al (2006); Atuahene-Gima, Yinghong (2011); Benders, Vermeulen (2002); Zemblickiene, Maditinos (2012); Slotegraaf, Atuahene-Gima (2011); Brockman et al (2010); Šenk et al (2010); What does..(2008); Ratnasingam et al (2013); Edvardsson, Enquist (2011)</b>	*Strateegia kitsaskohad *Informatsiooni kogumise alahindamine ja ebäühtlane tööjaotus; vähe oskustöölisi *Protsesside piiratus *Innovatsioon mitteametlik osa	*Turuvajadustest luua visioon,*Leida potentsiaalseid innovatsiooni allikaid; *Kollektiivse pärandi loomine, *Töötajate koolitamine; *Hierarhia vähendamine; *Määrata kindlad tegevusetapid; *Turuinformatsiooni andmebaasi loomine; *Varajases etapis panna paika ressursside jaotus; *Auditeerimise süsteem; *Jälgida konkurentide tegevust *Osanike väärtuste võrgustik — tegutsemine efektiivsem
<b>Bacciotti et al (2016); Dell’Era, Verganti (2009); Verganti (2006)</b>	Piiratud mõtlemine	*Disainivõimaluste uurimine; *Stiimulid; tasustamine *Abstraktseid kontsept.; *Koostöö välismaiste disaineritega
<b>Roper et al (2016), Durugbo (2014); Grzegorzewska et al (2014); Leslie, Reimer (2006)</b>	Disaineritel teadmiste omandamine keeruline	*Koostöö disainerite vahel (ühisdisainimine) *Mööbliklastrid *Disainerite võrgustiku loomine
<b>Filson, Lewis (2000); Lau et al (2011)</b>	Personalisesed konfliktid	*Suhtlusmehhanismid*muuta töökorraldust; *kaasata vajalikud osakonnad; *vajadusel projekt katkestada

Allikas: (Jou et al 2010: 5584-5585; De Toni, Nassimbeni 2003: 681,688,690; Kumar, Wellbrock 2009: 4241, 4243-4244; Nazari-Shirkouhi et al 2013: S333; Millward et al 2006: 285; Moultrie et al 2007: 335,348,364; Šenk et al 2010: 82; Moultrie et al 2006: 195-196; Atuahene-Gima, Yinghong 2011: 81; Benders, Vermeulen 2002: 167; Zemblickiene, Maditinos 2012: 373; Slotegraaf, Atuahene-Gima 2011:104; Brockman et al 2010: 215; Bacciotti et al 2016: 81-82; Durugbo 2014: 2894; Roper et al 2016: 324, 326; Filson, Lewis 2000: 151, 156; Lau et al 2011: 270; Grzegorzewska et al 2014: 17; Dell’Era, Verganti 2009: 885, What does..2008: 22-23; Ratnasingam et al 2013: 66; Verganti 2006: 116; Leslie, Reimer 2006: 334; Edvardsson, Enquist 2011: 546) põhjal autori koostatud.

Vaatamata sellele, et ettevõtted panevad uute disainide arendamisel palju rõhku juhtimisele ja protsesside haldamisele, on ebaõnnestumise protsent endiselt kõrge. Suurbritannias on uutest toodetest edukad 54,3%. (Nazari-Shirkouhi *et al* 2013: S333) Peamiselt esinevad Jou *et al* (2010: 5584-5585) ning De Toni ja Nassimbeni (2003: 681;688) hinnangul probleemid, mis on toodud järgneval joonisel (vt Joonis 2). Jooniselt on näha, et peamisteks probleemseteks valdkondadeks on strateegia kitsaskohad, informatsiooni kogumise tähtsuse alahindamine ja ebaühtlane tööjaotus ning protsesside ja ressursside piiratus.



**Joonis 2.** Toote disaini täiendamise probleemid (Jou *et al* 2010: 5584-5585; De Toni, Nassimbeni 2003: 681,688; Kumar, Wellbrock 2009: 4241, 4244; Nazari-Shirkouhi *et al* 2013: S333; Millward *et al* 2006: 285; Moultrie *et al* 2007: 348; Bacciotti *et al* 2016: 81-82; Leithold *et al* 2016: 266, Moultrie *et al* 2006: 185 põhjal autori koostatud).

Toote disaini täiendamisel on strateegia kitsaskohtade juures oluliseks probleemiks erinevad huvigrupid, kellega peab arvestama (Kumar, Wellbrock 2009: 4241): turundusinimesed, kaubavarude planeerijad; tehnoloogid (tarbijate funktsionaalsetest vajadustest lähtuvad) ning uurimis- ja arendustegevuse grupp. Neil kõigil on oma

tegevusplaan. Enamasti keskendutakse funktsionaalsetele vajadustele ja mitte tarbija soovidele (Nazari-Shirkouhi *et al* 2013: S333; Millward *et al* 2006: 285). Tulemuseks on innovatsioonialaselt kehvemad disainid ning puudub perspektiiv. Samuti peab arvestama sellega, et kõik tarbijad on erinevate disainieelistustega. Suurbritannias eelistavad kuni 24-aastased mööbli puhul innovaativset disaini, aga vanemad klassikalisi mudeleid ja kvaliteeti (What does...2008: 22-23). See muudab samuti strateegia loomise keeruliseks. Käesoleva töö autor nõustub Moultrie *et al* (2007: 348) hinnanguga, et mitme ettevõtte probleemiks toote loomise juures on kindla strateegilise idee puudumine ning projektid kujunevad pigem iseenesest. Esineb ka hilinevusi, sest ebapiisava eeltöö tõttu viiakse veel viimasel hetkel sisse muudatusi.

Lisaks on informatsiooni kogumise olulisuse alahindamine ja ebaühtlane tööjaotus ettevõtetes tihti suureks probleemiks (Kumar, Wellbrock 2009: 4244, Bacciotti *et al* 2016: 82). Sarnaste tehnoloogiate, turunõudluse kõikumise ja konkurentide kvaliteediomaduste kohta pole enamasti informatsiooni kogutud, mistõttu puudub ülevaade toote tugevustest/nõrkustest ning võimalikest ohtudest/võimalustest. Samuti on probleemiks see, et projektijuhid valivad oma meeskonda liikmed, kes peavad ettevõttesiseselt ilmselt osalema mitmes projektis. See tekitab suure töökoormuse ning vähendab loomingulist tegutsemist. (Bacciotti *et al* 2016: 82) Malaisia mööblitööstuse ettevõtete põhjal saab välja tuua, et ka mööblisektoris on vähe oskustöölisi ning ka vaba tööjõudu, kes saaks taoliste innovaativsete uuenduste välja mõtlemisega tegeleda (Ratnasingam *et al* 2013: 66).

Autori hinnangul on inimeste osalemine mitmes projektis tavaline nähtus, sest soovitakse kulusid kokku hoida, kuna protsessid ja ressursid on piiratud: informatsioon testimisest/ülevaatuses on ebapiisav ning innovatsioon on mitteametlik osa. Mitmel juhul ostavad ettevõtted toote testimise teenust sisse — see on tööjõu ja varustuse kuluefektiivsuse seisukohast ratsionaalsem. Need ettevõtted aga ei otsi ega hinda toote innovaativset omadusi — testimine on pigem lihtsalt formaalne protseduur. Ettevõtte kultuurilisel ja organisatsioonilisel tasandil keskendutakse pigem olemasolevatele kontrollimise meetoditele ja vahenditele, mistõttu ei õpita ega edendata uute võtete kasutamist toote disaini täiendamise protsessis. (Leithold *et al* 2016: 266, Moultrie *et al* 2006: 185)

Loomingulisus või avatud mõtlemine on osa kultuurist, mis aitaks kaasa innovaativsusel, kuid mida tihti pole. Bacciotti *et al* (2016: 81) toovad välja, et loomingulisus võimaldab avastada disainimise võimalusi ning see protsess on uue disaini loomisel kõige keerulisem etapp. Piiratud mõtlemise juures jõutakse juba varem, kasutatud väljunditeni ning väikeste ideede hulgani. Olulised on stiimulid, mis motiveerivad inimesi mõtlema analoogselt ja selle tulemuseks on loomingulisuse langus. Samuti loevad disainerite oskused ja õppimisvõime, kuigi vajalike teadmiste omandamine on kohati pikk ja problemaatiline protsess. Eriti võib esineda puudujääke turunduse poolel. (Roper *et al* 2016: 324) Autori hinnangul on töötajaskonna suhtumine uutesse ideedesse ja arenemisse oluline tegur, mis mõjutab innovaativsust ning kõigile ei pruugi sellised muutused meeldida. Filson ja Lewis (2000: 151) toovad välja, et selles valdkonnas on probleemiks teiste süüdistamine ning personalisesed eesmärgilised konfliktid.

Eespool välja toodud probleemidele on mitmeid lahendusi. De Toni ja Nassimbeni (2003: 690) leiavad, et disainerid peaksid pöörama tähelepanu turuvajaduste hoomamisele, et luua mingisugune visioon. Turg nõuab pidevalt toote täiendusi, mistõttu on oluline välja selgitada ja integreerida mitmeid potentsiaalseid innovatsiooni allikaid nagu uued materjalid, värvid ja tehnoloogia. Kollektiivis omavad inimesed erinevaid teadmisi, kuid on oluline, et neid teistega jagataks — sellega moodustub nn kollektiivne pärand. Selleks on vaja töötajaid täiendavalt koolitada (*workshopid*, tarbijatega tutvumine, nende vajaduste mõistmine, viimase tehnoloogiaga kurssi viimine) (Šenk *et al* 2010: 82). Samuti ei tohiks vältida uute disainerite hankimist, et saada uusi ideid.

Disainerite olulisust kirjeldab järkev näide. Kanadas Torontos usaldavad mööblitootjad 5–10 disainerit, kellega on koos töötatud ligi viis aastat. Teatakse, milliseid disainereid mingite projektide jaoks kasutada. Sellised sotsiaalsed võrgustikud julgustavad tootjaid kohalikke disainereid kasutama, mis võiks olla ka käesoleva töö autori hinnangul üks võimalus, et suurendada kollektiivse pärandi teket. (Leslie, Reimer 2006: 334) Juhtimisalaste probleemide üheks lahenduseks on hierarhia vähendamine ning sisemiste töögruppide loomine (Zemblickiene, Maditinos 2012: 373; Slotegraaf, Atuahene-Gima 2011:104; Brockman *et al* 2010: 215). IKEA-d võib mõista kui osanike väärtuste võrgustikku, kus jagatakse samu põhimõtteid. See võrgustik võimaldab tööd

koordineerida, strateegiat teostada ja kvaliteeti ning hinda kontrollida. Innovatsioon on juhtimises oluline element, mis võimaldab keerulisi sotsiaalseid ja keskkonnast tulenevaid probleeme muuta nutikateks lahenduseks, mitte kohustuseks ja kuludeks. (Edvardsson, Enquist 2011: 546)

Töögruppide ja sobilikuma töökorralduse läbi jaotuvad teadmised ja oskused paremini ning väliste ressursside hankimine on lihtsam. Samuti on oluline määrata kindlad tegevusetapid nagu toote disaini lõpetamine, osade ja vajalike abivahendite tootmine või müük (Benders, Vermeulen 2002: 167). Protsesside haldamiseks on vaja luua arusaadav andmebaas turuinformatsioonist: sealt saab informatsiooni tehnoloogia, nõudluse muutuse, konkurentide kvaliteeditegurite ja müügisituatsioonide kohta (Jou *et al* 2010: 5585). Protsessid nõuavad erinevaid ressursse, mistõttu soovitavad Kumar ja Wellbrock (2009: 4243) juba toote disainimise varajases faasis kindlaks teha, millist tehnoloogiat, võimekusi ja teisi kapitalimahukaid otsuseid tuleb vastu võtta — see võimaldab vältida kulukaid muudatusi. Muudatused võivad tuleneda sellest, et ei omata ülevaadet kogutud informatsioonist.

Et ette valmistada konkreetiseid tegevuskavasid, soovitavad Moultrie *et al* (2007: 335; 364) luua disaini auditeerimise süsteemi ning rõhutavad disainiga seonduvate elementide tähtsust. Lisaks on võimalik disainidega seonduvaid probleeme, kulud ja vajalik aeg, paremini tasakaalustatult käsitleda — saab paika panna ettevõtte eesmärgid. Samuti on oluline jälgida konkurentide tegevust (Atuahene-Gima, Yinghong 2011: 81). Selleks tuleb luua auditeerimissüsteem. Auditi käigus hinnatakse järgnevaid aspekte (Moultrie *et al* 2006: 195-196): tuumikkasulikkus, tehnoloogiline kvaliteet, toote kasulikkus ja ihaldusväärsus, tootmisvõimalikkus, kasumlikkus ja uudsus ning eristuvus. Oluline on tulla just nende ideede peale, mida edasi arendada — on vaja arendada loomingulisust. Loomingulisuse edendamiseks on Bacciotti *et al* (2016: 82) hinnangul vaja toetada disainivõimaluste uurimist ning luua mitmeid stiimuleid nii, et töömaht suureneks mõõdukalt. Lombardy mööblitettevõtte Itaalias tasustab kogukonna liikmeid juba enne, kui juurutatav toode hakkab ilmet võtma, eeldusel, et tegemist on originaalse ideega (Verganti 2006: 116). Samas on mööblisektoris soovitatud luua koostöö välismaiste disaineritega, sest sel juhul on võimalik koguda mitmeid ideid ja lähenemisviise ning seeläbi saavutada innovaativsus (Dell’Era, Verganti 2009: 885). On oluline, et analoogne

mõtlemine tekiks pikaks ajaks ning tuleks kasutada rohkem abstraktseid kontseptsioone. Roper *et al* (2016: 326) lisavad, et oluline on koostöö disainerite ja teiste funktsionaalsete gruppide vahel. Siinkohal võiks kaaluda ühisdisainimise projekte (Durugbo 2014: 2894).

Mööblitööstusest leiab siinkohal sobiliku näite Poolast, kus loodi vastava sektori klastreid. Klaster loob suhteid ostjate ja müüjate vahel seeläbi, et aidatakse kaasa vertikaalse integratsiooni tekkele tootmisprotsessis või toetatakse horisontaalsete suhetesüsteemi loomist. Integratsioon väljendub tehnoloogiliste teadmiste, tööjõu ja informatsiooni levikule kaasa aitamises. (Grzegorzewska *et al* 2014: 17) Mitmel juhul võib aga suures grupis töötades esineda konflikte. Filson ja Lewis (2000: 156) pakuvad selle probleemi lahenduseks välja täiendatud suhtlusmehhanismide loomise ning arendamise. Vajadusel tuleks muuta hoopiski töökorraldust, kaasata vaid vajalikud osakonnad ja protsessid ning panna paika ettevõtte toote disainialane strateegia. Kui aga konfliktid ja muud probleemid pole ületatavad, tuleks projekt lõpetada (Lau *et al* 2011: 270). Sarnaselt disainimisele, leidub ka *uue hinnastrateegia määramisel* mitmeid probleeme.

Võimalikud probleemid ja lahendused on toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 8). Uuringud kinnitavad, et üheks oluliseks hinna mõjutajaks on ettevõtte brändi kuvand. Kvaliteetseid tooteid seostatakse enamasti kõrgema hinnaklassiga. (Davicik, Sharma 2015: 763, 776) Töö autori hinnangul võib see tekitada probleeme. Toote või teenuse omahind võib-olla kõrge ning seda ei saa vähendada või on vaja omanike ja juhtkonna soovil täita teatud müügimahte. Need aspektid muudavad hinnastrateegia kujundamise keeruliseks. Lisaks esineb probleeme, mis tulenevad konkurentidest. Võivad tekkida hinnasõjad, kus osad konkurendid tõstavad või langetavad hindu. Kui ettevõtte A vähendab hindu, siis liiguvad tarbijad ettevõtte B juurest ära. Kui kõik ettevõtted suurendavad hindu, suurenevad ka käibed ühtlaselt. Võib olla neid, kes ei lähe selle muutusega kaasa, mistõttu vähenevad teiste ettevõtete käibed ja kaotatakse kliente. (Dolgui, Proth 2010: 107)



**Tabel 8.** Uue hinnastrateegia kasutuselevõtu probleemid ja võimalikud lahendused

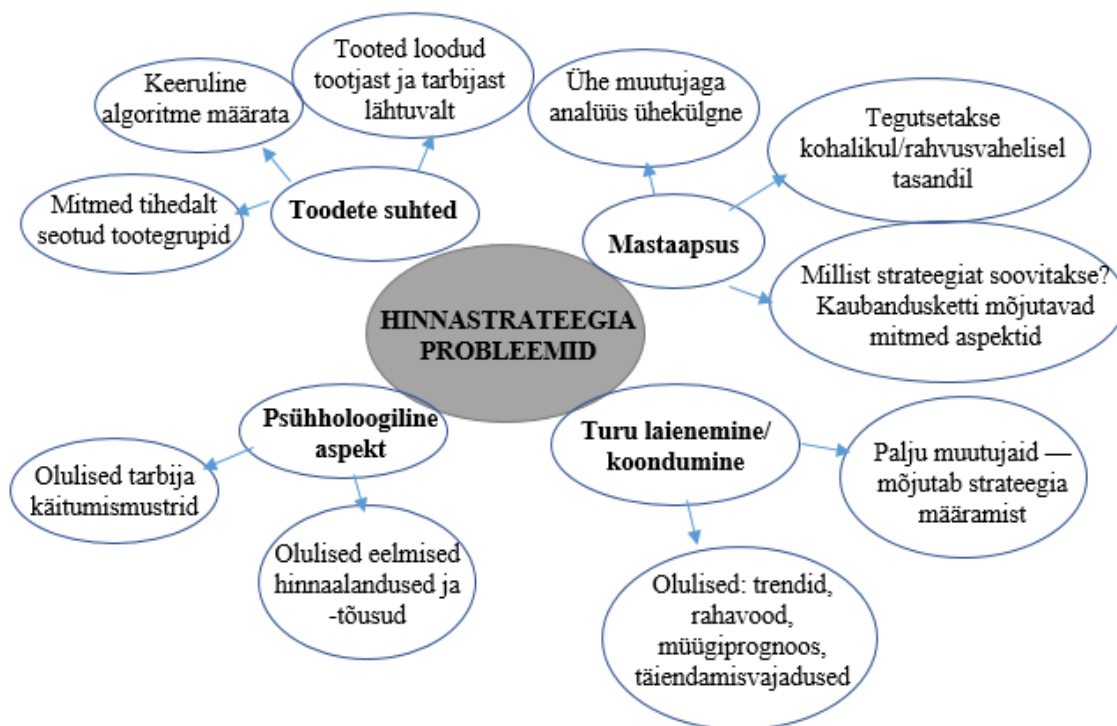
<b>Autor</b>	<b>Probleem</b>	<b>Lahendus</b>
<b>Dolgui, Proth</b> (2010); <b>Davic, Sharma</b> (2015); <b>Shrinuan</b> (2013) <b>Lowe, Alpert</b> (2010); <b>Lee</b> (2014); <b>Dean</b> (1976); <b>Grewal et al</b> (2012); <b>Kärki</b> (2000); <b>Russell</b> (2009)	Hinnasõjad, hinna määramine	Turu segmenteerimine, konkurentidele väheoluliste toodete hindade alandamine; valida tooted, mis konkurente ei huvita; „märguandmine“; hinnaplaanid; hind mõistlikult kõrgeks, sotsiaalmeedia kasutamine, piiratud ajaga pakkumised, eksklusiivsuse loomine
<b>Garbarino, Maxwell</b> (2010); <b>Grewal et al</b> (2011); <b>Moodley</b> (2003)	Kas hinnastrateegia võetakse omaks? Sotsiaalsed normid	Stiimulid (teenuse kulud), võimalus valida spetsiaalseid tingimusi, e-kaubandus ja riigi sekkumine; dünaamilised hinnamudelid, tehnoloogilised uuendused
<b>Grewal et al</b> (2011); <b>Kopalle</b> (2010); <b>Guiltinan</b> (2011); <b>Teece</b> (2010), <b>Waterlander et al</b> (2010); <b>Mohamad et al</b> (2010); <b>Helgensen</b> (2007)	Toodete suhted, turu laienemine/koondumine, psühholoogiline aspekt, mastaapsus	Programmide loomine, peab arvestama toodete siduvust (hind, suurus, kulu, kirjeldus), tuua sisse turumuutujad, „virtuaalne tarbija“, tarbijate ostuolukorra/vajaduste uurimine, arutelugrupid, analüüs võimalikult väiksel tasandil, olulised eelmised perioodid, turud ja uurimistöö, välismaised koostööpartnerid; hinnatakse mõõdikute olemasolu

Allikas: (Dolgui, Proth 2010: 107; Garbarino, Maxwell 2010: 1066-1067, 1070; Grewal *et al* 2011: S46; Kopalle 2010: 119-121; Davic, Sharma 2015: 776; Shrinuan 2013: 74; Lowe, Alpert 2010: 868; Lee 2014: 27; Dean 1976: 50; Grewal *et al* 2012: 5; Grewal *et al* 2011: S46; Guiltinan 2011: 754, Teece 2010: 188; Waterlander *et al* 2010: 5; Mohamad *et al* 2010: 211, Helgensen 2007: 191, Moodley 2003: 322; Kärki 2000: 89; Russell 2009: 4) põhjal autori koostatud.

Mööblitööstuses esineb hinnasõjale sarnaseid olukordi toormaterjalide hinna erinevuse tõttu. Kõige kallim on tammest valmistatud mööbel, järgneb lepp. Pöök on veidi odavam, kui müüa osaliselt täispuidu kujul. (Kärki 2000: 89) Käesoleva töö autori hinnangul on võimalik odavamate materjalide kasutajal saada suuremas koguses tarbijaid endale, eeldusel, et kvaliteet on tagatud. Lisaks sellele, et hinnastrateegia juures võib esineda toote omadustest ja konkurentidest tulenevaid probleeme, pole teada, kas tarbijad võtavad selle strateegia omaks. Amazoni esimesed katsetused individuaalse nõudluspõhise hinna määramisel tõid kaasa palju negatiivset vastukaja. Amazon määras DVD puhul ühele tootele erinevad hinnad, mis sõltusid sellest, millal tarbija ostukeskkonda sisse logis — mitmed senised lojaalsed tarbijad võtsid seda kui solvangut. (Rosencrance 2000: 4)

Kas hinnastrateegia võetakse vastu või mitte, võib sõltuda sotsiaalsetest normidest. Sotsiaalsed normid on kirjutamata ja mitmel juhul teada reeglid ühiskonnas, mis võivad mitme autori hinnangul saada takistuseks hinnastrateegia kujundamisel. USA puhul toodi

välja, et lojaalsetelt või tihedatelt ostjatelt ning uutelt tarbijatelt ei tohiks küsida kõrgemat hinda. (Garbarino, Maxwell 2010: 1066-1067) Autori hinnangul võib hinnastrateegia vale kujundamise taga olla juhtkonna teadmatus just selliselt mõjutavatest aspektidest ning vastavate spetsialistide puudumine, kes antud valdkonnaga tegeleks. Hinterhuberi ja Liozu (2014: 420) uuringust tuleb välja, et ettevõtetest vaid 5%-l oli oma osakond, kus analüüsitakse, arendatakse ja jälgitakse hinnastrateegiat. Autori hinnangul on Grewal *et al* (2011: S46) ja Kopalle (2010: 119-121) kokkuvõtvalt välja toonud uue hinnastrateegia loomise peamised probleemid (vt Joonis 3).



**Joonis 3.** Uue hinnastrateegia loomise peamised probleemid (Grewal *et al* 2011: S46; Kopalle 2010: 119-121 põhjal autori koostatud).

Joonistelt on näha, et neli peamist gruppi on: toote suhted; turu laienemine/koondumine; psühholoogiline aspekt ning mastaapsus. Ühel ettevõttel võib olla mitmeid tootegruppe, mis on omavahel tihedalt seotud. Samas võib ühe kaubamärgi alla minevaid tooteid müüa kas sarnaselt või erinevalt tootja- või tarbijavajadustest lähtuvalt. Pepsi kuuspakki hinnatakse ühte moodi, samas kaheliitriseid pudeleid jällegi teisiti — see muudab hinnastrateegiate algoritmide määramise keeruliseks. Hinna määramisel peab arvestama ka müügiprognoosi, täiendamisvajaduse, rahavoogude ja teiste trendidega, mis jällegi

teevad hinnastrateegia kujundamise keeruliseks. Turu muutuste kõrval on oluline tarbijate käitumismuster. Peab arvestama hinna kujundamisel eelmiste hinnaalanduste ja -tõusudega. Ettevõtted tegutsevad kas kohalikul või rahvusvahelisel tasandil, seega peab ettevõtte pikalt ette mõtlema, millisel määral soovitakse hinnastrateegiat kasutada. Ühel kaubandusketil võib olla 1000 erineva keskkonnaga kauplust. Autori hinnangul vaid ühe müügikoha muutujatega arvestades jääb aga analüüs liiga ühekülgsesks. See teeb strateegia määramise keerulisemaks. (Grewal *et al* 2011: S46; Kopalle 2010: 119-121)

Järgnevalt käsitleb autor hinnastrateegia probleemide võimalikke lahendusi. Dolgui ja Proth (2010: 107-108) ning Davcik ja Sharma (2015: 776) leiavad, et hinnasõja võimalust saab vähendada turu segmenteerimise ning hindade vähendamisega nendes tootegruppides, mis pole konkurentidele olulised või keskenduda toodetele, mis ei paku konkurentidele huvi. Mööbliettevõtte Aico Californias üritab saada uusi tarbijaid juurde väikemajade ja korteriomanike segmentist, pakkudes neile madalamat hinda (Russell 2009: 4). Just innovaatilised tooted/teenused või isegi märkimisväärne disaini täiendamine võimaldaks siinkohal ettevõttel hinnastrateegia probleemi vältida. Üheks uudseks strateegiaks on nn märguandmine: üks konkurentidest annab pikalt ette teada, et soovib hinda tõsta või alandada. Põhjenduseks on toote originaalsus või tehniline uuendus. Seejärel on konkurentidel võimalik märku anda, kas nad on valmis muutusega kaasa minema või mitte.

Üheks võimaluseks on hinnaplaanide koostamine: ettemaksed, tasuta kasutamise periood, lojaalsete tarbijate soodustused (Srinuan 2013: 74). Samuti on oluline jälgida, kui kõrgele hind ikkagi tõsta. Mõistlikkuse piirides hinda tõstes annab see tarbijatele märku toote väärtusest. (Lowe, Alpert 2010: 868; Lee 2014: 27; Dean 1976: 50) Madal hind muudaks toote väärtuse kehvemaks. Nejad (2013: 187) toob aga Apple'i iPhone'i näitel välja, et kõrgeima või madalaima hinna määramine pole lahendus. Grewal *et al* (2012: 5) soovitavad kasutada toote väärtuse suurendamiseks sotsiaalmeediat, teha piiratud ajaga soodsamaid pakkumisi ning luua toote ümber eksklusiivsust.

Hinnasõdade kõrval esineb probleeme ka tarbijate käitumises ehk sotsiaalsete normide kontekstis. Selle probleemi lahendamiseks pakuvad Garbarino ja Maxwell (2010: 1070) erinevate stiimulite loomist ehk pakkuda erinevad teenuse kulusid või valmisolekut pakkuda tarbijatele võimalust valida spetsiaalseid tingimusi. Samuti soovitavad autorid

e-kaubandust, et paremini eristuvat hinnastrateegiat teostada — on võimalik paremini hinnata tarbijate maksevalmidust. E-kaubanduse kasutuselevõttu pooldatakse ka Lõuna-Aafrika väikeste mööblitettevõtete seas. Uuringu põhjal tuuakse välja, et valitsus peaks kaasa aitama sobiliku keskkonna loomisele, et e-kaubanduse kasutuselevõttu ja levikut kergendada. Selleks on vaja anda edasi edulugusid, selgitada võimalusi ja ohte, mis seostuvad e-kaubandusega ning vajadusel teostada väljaõpet. (Moodley 2003: 322) Autori hinnangul oleks riigipoolne sekkumine ja abi kindlasti teretulnud, kuid tegelikkuses pole see alati võimalik. Teavituseprogrammid e-kaubandusest ja selle olulisusest võiks olla ehk mõeldav. Grewal *et al* (2011: S46) lisavad, et sobivad dünaamilised hinnamudelid: ettevõtetel on võimalik eristada hindu väikeses mahus, isegi ühe tarbija tasemel. Mitmed uued tehnoloogilised uuendused aitavad selliseid mudeleid teostada ning samuti saab mõõta tarbijarahulolu, ostumustreid ja kasumeid pärast igat hinnamuutust (Hinterhuber, Liozu 2014: 421).

Erinevate hinnastrateegiate teostamiseks on ettevõtetel vaja arendada vastavaid teadmisi (Ingenbleek *et al* 2013: 569). Kui hinnastrateegia arvestamiseks luuakse uusi programme, soovib Kopalle (2010: 119–121) järgida teatavaid põhimõtteid: tooted tuleks jagada loogilistesse gruppidesse ning algoritmide moodustamisel peab arvestama toodete siduvusega: hind, suurus, kulu, kirjeldus ning teised aspektid, mis loovad hinnagruppide ja tooteliinide hierarhia. Norra mööbli- ja kalatööstuse ettevõtete seas teostati uuring, mille tulemuseks oli, et ettevõtted soovivad erinevaid finantsmõõdikuid kasutada, mis hõlmavad soorituste, kasutajate kontode, turu segmentide või jaotuskanalite infot. Seda informatsiooni kasutatakse selleks, et otsuseid vastu võtta. (Helgensen 2007: 191)

Samuti peab arvestama turumuutustega ehk lisama mudelisse muutujaid, mis võtavad arvesse erinevaid muutusi ajas. Inimese psühholoogilise aspekti arvestamiseks on süsteemis vaja luua nn. „virtuaalne tarbija“, kellele on määratud sugu, vanus, ostusoo ja teised tarbija seisukohast olulised aspektid. (Guiltinan 2011: 754) Nii saab uurida tarbijate võimalikku käitumist ostuolukorras ning nende vajadusi (Teece 2010: 188). Samas soovivad Waterlander *et al* (2010: 5) tarbijaid otse kaasata hinnastrateegiate koostamisse luues arutelu grupe. Kopalle (2010: 120-121) hinnangul on analüüsi teostamisel probleemiks mastaapsus ehk ettevõtted tegutsevad laiahaardeliselt. Siinkohal on soovitatav teostada analüüs võimalikult piiratud tasemel ehk ühe müügikoha tasandil.

Samuti peab õppima eelmistest perioodidest ja turgudest ning teostama uurimistööd. Info kogumiseks teistelt turgudelt on soovitatav kasutada välismaiseid koostööpartnereid. (Mohamad *et al* 2010: 211)

Käesolevas alapeatükis käsitleb autor turundusinnovatsiooni probleeme ja võimalikke lahendusi. Toote disaini märkimisväärse uuendusega võib tekkida strateegilisi probleeme, kuna protsessis osalevatel inimestel puudub kindel tööjaotus. Lahenduseks pakub erialakirjandus lähtuda visiooni loomisel turuvajadustest. Uue hinnastrateegia määramisel on probleemiks. Lahenduseks on välja toodud turu segmenteerimine või tarbijatele stiimulite loomine.

#### **1.4. Edasimüügi ja promotsiooni kontseptsiooni kasutuselevõtu probleemid**

Eelnevas alapeatükis sai kirjeldatud disaini täiendamise ja hinnastrateegia kasutuselevõtu probleeme ja lahendusi. Erialakirjandusest selgub, et võimalikke probleeme ja lahendusi disaini ja hinnastrateegia juures on mitmeid. Käesolevas alapeatükis jätkab autor turundusinnovatsiooni probleemide käsitlemist ning alustab *uue edasimüügi kontseptsiooni loomise* probleemide ja võimalike lahendustega. Sarnaselt eelmisele alapeatükile on ka siin alapeatükis käsitletud erialakirjanduses välja toodud probleeme ja lahendusi ning autor ei välista, et neid on veel.

Kokkuvõtte on toodud järgnevas tabelis (vt. Tabel 9). Viimasel ajal on aina rohkem populaarsust kogunud veebipõhised edasimüügikanalid. Nende loomine ja kasutamine pole endiselt lihtne: esineb teadmatust, mis suurendab äritegevuses pikas perspektiivis suuremate probleemide tekkimist. Samuti spekuleeritakse, et veebikanalid vähendavad tulevikus müüki. (Sharma, Gassenheimer 2009: 1077) Sanli ja Hobikoglu (2015: 2) toovad välja, et internetipanganduses on endiselt mitmeid turvalisuse ohte: andmebaasides on veebikanali kasutajate privaatne informatsioon, mille haldamine ja kaitsmine võib osutada keeruliseks. Võimalik on andmete leke või vargus.

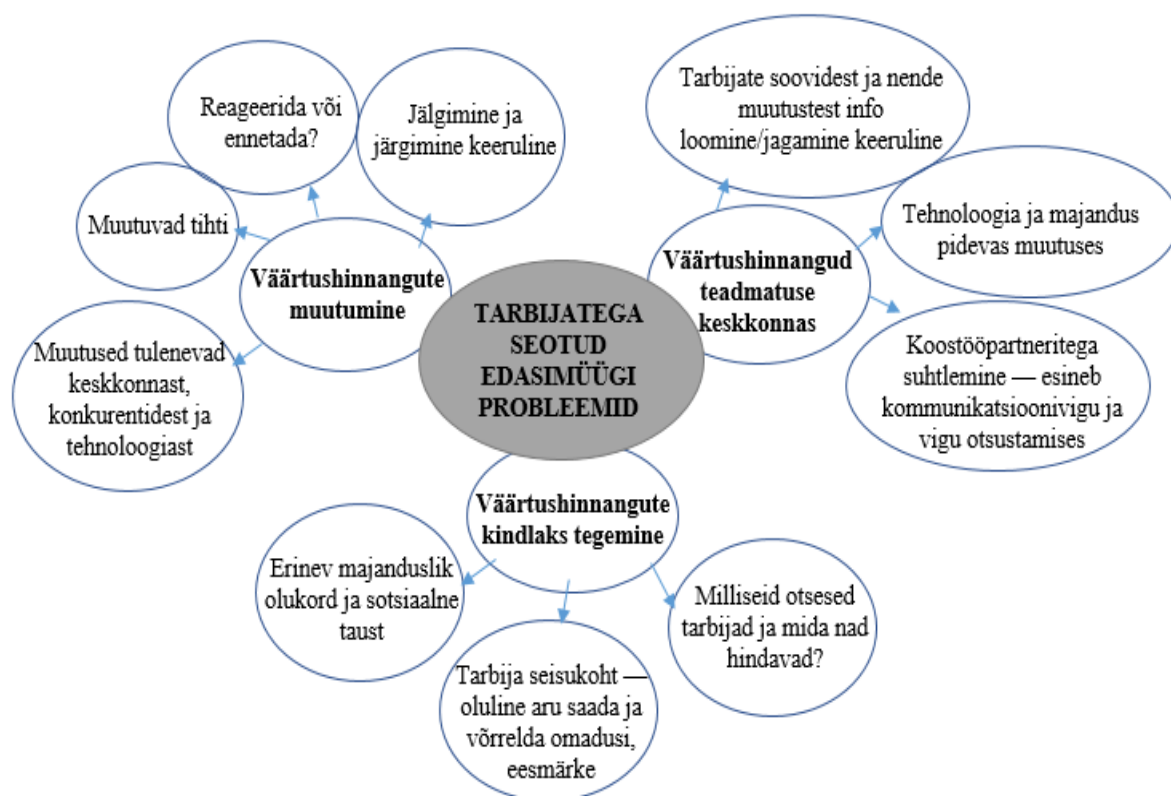
**Tabel 9.** Edasimüügi kontseptsiooni probleemid ja lahendused

<b>Autor</b>	<b>Probleem</b>	<b>Lahendus</b>
<b>Sharma, Gassenheimer</b> (2009); <b>D'Angelico et al</b> (2013); <b>Wilkinson, Brouthers</b> (2006)	Teadmatus, juhtkonna omadused	Motivaator, lihtsustatud tegutsemine — saab infot kasutada; Omada tehnoloogilist ressursi, võimalusel kasutada riigi eksporditoetusi, agendid/edasimüüjad olulised
<b>Sanli, Hobikoglu</b> (2015)	Turvalisuse oht, andmebaaside haldamine keerukas	Uus tehnoloogia, kiire infovahetus probleemide korral
<b>Mattila et al</b> (2002); <b>Invest in Innovation</b> (2015)	Ei võeta kanalit omaks	Personaliseerimine, mobiilsete rakenduste kasutamine, kaaluda ka traditsioonilisi kanaleid samaaegselt, tarbijasuhete juhtimine ning mõõdukas privaatsuse häirimine.
<b>Coelho, Easingwood</b> (2008), <b>Agrawal et al</b> (2004)	Ressursikulu ei ole teada	Kasutada samu kanaleid kulude hajutamiseks, alati ei pea kontseptsiooni muutma, andmekogumise süsteemide kasutuselevõtt
<b>Bello et al</b> (2004); <b>Coelho, Easingwood</b> (2008); <b>Puiu et al</b> (2012)	Keerulised lepingulised suhted; trahvid	Lepingutesse kaasata kaitsvaid klausleid
<b>Flint</b> (2004); <b>Dimitrova, Rosenbloom</b> (2010); <b>Ilsever</b> (2014); <b>Brabazon, MacCarthy</b> (2010); <b>Basadur, Gelade</b> (2003); <b>Gabrielsson et al</b> (2002); <b>Broekhuizen et al</b> (2013); <b>Wierenda, Soethoudt</b> (2010); <b>Gilmore et al</b> (2006); <b>Mehta et al</b> (2010); <b>The Innovators</b> (2014); <b>Hart, Tzokas</b> (1999)	Tarbija väärtushinnangute määramine/muutumine, väärtusloome teadmatuses	Turundusstrateegias arvestada nt. brändi aspekte, erinevate tarbijatega; jälgida tarbijamuutusi, täiendada protseduure; turundusstr. jõuline, usaldus partnerite vahel, protseduuride täiustamine; kaasata globaalseid koostööpartnereid; turualane infosüsteem; uudne tarkvara ja GPS tehnoloogia toodete kiiremaks tarnimiseks; kaasata turuanalüüs, õppida tarbijat tundma

Allikas: (Sharma, Gassenheimer 2009: 1077, 1087; Sanli, Hobikoglu 2015: 2; Mattila *et al* 2002: 43; Coelho, Easingwood 2008: 1006-1007,1017; Agrawal *et al* 2004: 22, 24, 40; Bello *et al* 2004: 59-60; Flint 2004: 46–49; Dimitrova, Rosenbloom 2010: 170; Ilsever 2014: 45, 52; Brabazon, MacCarthy 2010: 312; Basadur, Gelade 2003: 52-53; Gabrielsson *et al* 2002: 73,83,92; Broekhuizen *et al* 2013: 962; Wierenda, Soethoudt 2010: 393–394; Gilmore *et al* 2006: 280; Mehta *et al* 2010: 109, The Innovators 2014; Puiu *et al* 2012: 399; Invest in Innovation 2015: 38; D'Angelico *et al* 2013: 81-82; Wilkinson, Brouthers 2006: 235-236; Hart, Tzokas 1999: 71-72) põhjal autori koostatud.

Samuti on probleemiks see, et kõik tarbijad ei õpi veebipõhiseid edasimüügikanaleid kasutama (Mattila *et al* 2002: 43). Töö autori hinnangul on veebipõhise teenuse turvalisuse ja kasutamise probleem seotud sellega, et palju ettevõtted pole nõus investeerima kanalite arendamisse ja kasutamismugavusse, sest ei ole kindlalt teada, kui palju ja milliseid ressursse võib kuluda (Coelho, Easingwood 2008: 1007, Agrawal *et al*

2004: 22). Kollektiivi peab täiendavalt koolitama, hankima vajaliku varustuse ja teostama teisi olulisi kulutusi, kuid ei saa olla kindel, et need investeeringud ennast ära tasuvad. Samuti seovad ettevõtted ennast lepingulistesse suhetesse, mis piiravad nende tegevust. (Bello *et al* 2004: 59-60). Tihti antakse edasimüügiõigused vaid ühele portaalile, kuid sealsed müügitulemused on väiksed. Lepingu lõpetamisega kaasnevad aga kas trahvid või muud täiendavad kohustused. (Coelho, Easingwood 2008: 1006). Rumeenia mööblisektori põhjal saab välja tuua, et kohalikel ettevõtjatel on keeruline välismaiste koostööpartneritega tegutseda, sest viimastel on lepingutega määratud karmid nõudmised (Puiu *et al* 2012: 399). Tarbijatega seonduvad probleemid on Flint (2004: 46–49) jaganud järgmisel joonisel (vt Joonis 4) olevatesse kategooriatesse.



**Joonis 4.** Tarbijatega seonduvad edasimüügi kontseptsiooni probleemid (Flint 2004: 46–49; Ilsever 2014: 45-46 põhjal autori koostatud).

Jooniselt on näha, et valdkondadeks on tarbija väärtushinnangud, nende muutumine ja väärtusloome teadmatuse keskkonnas. *Tarbija väärtushinnangute* puhul on keeruline mõista, millised on otsesed tarbijad ning mida nad kõik hindavad. Vaadates edasimüügikanalit läbi tarbija silmade, on vaja aru saada ja võrrelda soovitud omadusi ja eesmärke. See on keeruline tarbijate erineva sotsiaalse ja kultuurilise tausta või

majandusliku olukorra tõttu. *Tarbija väärtushinnangud muutuvad tihti ja neid peab järjepidevalt jälgima. Muudatuste pidev jälgimine ja nendega kaasas käimine võib osutada ettevõtetele liiga keeruliseks. Ettevõtted kas reageerivad muutustele või ennetavad neid. Muutused väärtushinnangutes võivad tuleneda tarbija keskkonnast, konkurentide tegevusest või tehnoloogia uuenedisest. (Flint 2004: 46-49; Ilsever 2014: 45-46)*

Viimaseks valdkonnaks on *väärtusloome teadmatuse keskkonnas*, tehnoloogilises või majanduslikus, mis on järjest kiirenev (Basadur, Gelade 2003: 45). Koostööpartneritega suheldes esineb kommunikatsioonivigu ja vastuvõetud otsused pole tihti kasulikud. Samuti on väljakutseks mõista globaalseid tarbijate väärtushinnanguid ning nende muutumist — turundusstrateegiaid tuleb ellu viia kiiresti muutavas keskkonnas. Turundusalase informatsiooni loomine ja jagamine tarbijate väärtushinnangutest ja nende muutustest lähtudes on aga problemaatiline. (Flint 2004: 49) Turu-uuringute ning uurimis- ja arendustegevuse teostamise tuleb välja Malaisia mööblisektori ettevõtete põhjal (Ratnasingam *et al* 2013: 66).

Tulenevalt sellest, et käesolev lõputöö keskendub eksporttegevusele, annab töö autor põgusa ülevaate eksportimise ja turule sisenemise kirjandusest, mida on sobilik käsitleda just edasimüügi kontseptsiooni juures. Selles valdkonnas esineb ettevõtetele probleeme, millest mõned on autor välja toonud. Rahvusvahelistumise kirjandus käsitleb eksportimist kui peamist turule sisenemise meetodit. VKE-d liiguvad välismaistele turgudele peamiselt eksportijatena, sest see on odavam, lihtsam ja kiireim viis, et saavutada rahvusvahelistumine. Eksportimine on oma definitsioonilt riskantne tegevus, sest ettevõtted tegutsevad keskkonnas, mida iseloomustab teatud määral teadmatuse. (D'Angelo *et al* 2013: 81-82) Wilkinson ja Brouthers (2006: 235-236) leiavad samuti, et keskkonna tegurid on eksportimisel olulised: milline on seadusandlus või majanduslik olukord. Lisaks on olulised ettevõtte ja juhtkonna omadused, mis soodustavad või ei soodusta eksportimist. VKE-de seisukohast on turule sisenedes oluliseks takistuseks tihe hinnakonkurents (Hutchinson *et al* 2006: 28). Vastukaaluks rõhutavad aga Hart ja Tzokas (1999: 71-72), et eksportimise ja turu-uuringute vahel on seos, ehk on ettevõtteid, kes on rahvusvahelistumisel pööranud vähe tähelepanu turundusalasele infole ning seetõttu on saanud kehvemad tulemused.



Järgnevalt käsitleb autor uue edasimüügi kontseptsiooni elluviimisega seonduvate probleemide lahendusi. Veebipõhiste teenuste pakkumisega kaasneva teadmatus lahendamiseks pakuvad Sharma ja Gassenheimer (2009: 1087) välja, et muuta see motivaatoriks: veebikanalid võimaldavad esitada tarbijatele rohkem päringuid, samuti tarbijatel tutvuda toote või teenusega kaasneva raamlepingu tüüptingimustega. Selle põhjal on müügipersonalil võimalik saada erinevat informatsiooni, mida hinnata ja kasutada. Samuti on nende oskused andmete interpreteerimiseks ja kasutamiseks olulised. Pelgalt programmi kasutamine võimaldab teha statistikat, kuid ei kasuta saadud infot tarbijaga suhtlemise arendamiseks. Vajadusel saab müügipersonal ise saata päringuid ja anda lisainformatsiooni läbi sama kanali. Turvalisuse tõstmise lahenduseks pakuvad Sanli ja Hobikoglu (2015: 4) välja tehnoloogilisi uuendusi ja probleemi korral kiiret infovahetust ettevõtja ja tarbija vahel. Internetipanganduses on mõnel pool juba kasutusele võetud mobiilse allkirjastamise võimalus ning selliste uuenduste elluviimine võiks olla ka vastava tööstuse liitude poolt soovitatav.

Teadmatuse kõrval lahendab tarbijate omaksvõtu probleemi Mattila *et al* (2002: 60-61) hinnangul kanalite personaalsemaks muutmine, samuti ka mobiilsete rakenduste kasutamine. Oluline on tarbijasuhete juhtimine ning mõõdukas privaatsuse häirimine. Käesoleva töö autori hinnangul ei saa unustada traditsioonilisi edasimüügikanaleid. USA-s moodustab e-kaubandus vaid 5% kogu mööbli edasimüügist, samal ajal kui 77% inimesi eelistab kohapeal osta. See annab ettevõtetele võimaluse tarbijatega otse suhelda, jagada tooteinformatsiooni ning mõjutada tarbija ostukäitumist. (Invest in Innovation 2015: 38) Coelho ja Easingwood (2008: 1017) soovivad mitme toote või brändi lõikes kasutada samu müügikanaleid, sest seeläbi on võimalik kulusid jagada mitme tooteliini peale ja kulutused on lihtsamini arvestatavad. Nad lisavad, et vahel tuleks kaaluda jätta edasimüügikontseptsioon muutmata prognoosi, osakondade eelarve, võimu jaotuse või kanali liikmete tasu muutudes.

Käesoleva töö autor leiab, et see on võimalik siis, kui tegemist pole väga kuluka kanaliga. Kui aga otsustatakse muuta müügikanalit, siis Agrawal *et al* (2004: 24,40) leiavad, et vähese ressursibaasi juures tuleks kasutusele võtta andmekogumise süsteeme (*infomediary*) ning investeerida aega kauaaegsete vahendajatega harmooniliste suhete loomisesse. *Infomediary* on infovahendaja, mis pakub ostmise teenust või

ostuinformatsiooni tarbijatele ja müüjatele. Bello *et al* (2004: 59) lisavad, et kõik investeeringud uude tehnoloogiasse või töötajate koolitamisest on teatud määral riskantsed, kuid leiavad, et nendel investeeringutel on pikas perspektiivis positiivne mõju ettevõttele ja ka tarbijatele. Siduvad lepingulised suhted on riskantsed, mistõttu tuleks kaasata lepingusse erinevaid klausleid, mis probleemide korral ettevõtet kaitsevad. Üheks võimaluseks on määrata kindel väljund või pingutus, mis on vaja teisel osapoolel teostada, et lugeda lepingulised kohustused täidetuks. Tarbijatega seonduvaid probleeme saab lahendada mitmeti. Tuleb luua turundusstrateegiaid, milles on olulisel kohal brändi (re)positsioneerimine, tootearendus ja hinnastrateegia. Nende valdkondade koostamisel peab lähtuma otseste ja kaudsete tarbijate vajadustest: on vaja selgeks teha, mida iga ettevõtte edasimüügi kontseptsioonis väärtustab ning arvestada nende erinevaid taustu. (Dimitrova, Rosenbloom 2010: 170) Tarbija väärtushinnangute muutumist tuleb järjepidevalt jälgida ning arendada uusi protseduure, kuidas koguda selle kohta informatsiooni (Ilsever 2014: 45, Brabazon, MacCarthy 2010: 312).

Teadmatuse keskkonnas peab turundusstrateegia olema jõuline ja paindlik. Oluline on koostöö ja usaldus jaotuskanali kõikide liikmete vahel ning kõrgekvaliteediline klienditeenindus, tellimuste protseduuride lihtsustamine ning informatsiooni kvaliteet. (Basadur, Gelade 2003: 52-53; Gabrielsson *et al* 2002: 83; Broekhuizen *et al* 2013: 962; Wierenda, Soethoudt 2010: 393–394; Gilmore *et al* 2006: 280) RouteView Technologies võttis kasutusele uue tarkvara ja GPS süsteemi, et kiirendada mööbli kohale tarnimist (The Innovators 2014). Samas ei tohi olla lao puudujääki, vigu prognoosides ja kaupade defekte, kuid see on võimalik vaid siis, kui oma strateegia elluviimiseks kaasatakse globaalseid ettevõtteid ja tegevus kooskõlastatakse (Gabrielsson *et al* 2002: 73,92). Tarbija väärtushinnangute uurimiseks tuleb luua süsteeme, mis kiirelt ja järjepidevalt vahendavad ja loovad turualast informatsiooni (Mehta *et al* 2010: 109). Süsteem peab hõlmama turuvõimaluste analüüsi, tarbijaväärtuse hindamist, ennustust, prognoosi, uurimis- ja arendustööd ning logistilisi protseduure (Ilsever 2014: 52). (Flint 2004: 46-49)

Eksportimise ja rahvusvahelistumise probleemide lahendused on välja toodud järgnevalt. Tehnoloogiliste ressursside omamisel on ettevõttel võimalik olla eksportimisel edukam. Samuti tuleb võimalusel kaasata riigi eksporditoetusi, sidudes enda võimekused

riigipoolsete toetavate tegevustega. Rõhutatakse agentide ja edasimüüjate olulisust, sest nii on võimalik suurendada müüki ja saada informatsiooni kohaliku turu kohta. (Wilkinson, Brouthers 2006: 246-247) Selleks, et hinnaalane konkurents turule sisenedes ei oleks suuremaks takistuseks, on VKE-del soovituslik leida oma turunišš ja unikaalne toode. Rahvusvahelistumise eesmärgi puhul on mõistlikum olla pigem turule kui turundamisele orienteeritud. Teisisõnu, ei pea ilmtingimata mõjutama turgu eraldi, vaid reageerima turuvõimalustele, jälgides toote eristumist ja kohandamist. (Hutchinson *et al* 2006: 28) Lähtudes Harti ja Tzokase (1999: 71) seisukohast, on oluline panna rõhku turu-analüüsile ja õppida tarbijat tundma, et saavutada eksportimisel edu. Viimasena käsitleb autor *uue promotsiooni kontseptsiooni kasutuselevõtuga* seonduvaid probleeme ja lahendusi, mis on toodud järgmises tabelis (vt Tabel 10).

**Tabel 10.** Uue promotsiooni kontseptsiooni probleemid ja võimalikud lahendused

<b>Autor</b>	<b>Probleem</b>	<b>Lahendus</b>
<b>Va</b> (2015)	Tehnoloogia puudumine, usutavus, eetilisus	Ei pruugi hetkel veel lahendust olla
<b>Ivan</b> (2012)	Usaldusväärsus, pole võimalik enne ostu proovida	Kasutada realistlikke toote elemente, järjepidevalt sama väärtuse edastamine
<b>Vasileiou, Rowley</b> (2011), <b>Ziliani, Ieva</b> (2015)	Aega liiga vähe	Sisemine turundus
<b>Vasileiou, Rowley</b> (2011); <b>Cheung</b> (2008)	Suurenev töömaht, suutmatust ideid luua	Teadvustada probleemi, muuta strateegiat
<b>Shankar et al</b> (2011)	„Koos poodlemist“ raske analüüsida	Suurendada koostööd tarbijatega, suunata analüüs teistele ettevõtetele
<b>Ziliani, Ieva</b> (2015); <b>Watson et al</b> (2000); <b>Sikdar, Vel</b> (2010)	Konkurentidega võistlemine	Koostöö õhkkonnas luua uusi ideid ja kontseptsioone
<b>Ziliani, Ieva</b> (2015)	Promotsiooni jaotus	Kaasata ostukäitumiste ja soovide andmed planeerimisse

Allikas: (Va 2015: 79-80; Ivan 2012: 102-103; Vasileiou, Rowley 2011: 637-638; Ziliani, Ieva 2015: 492-493, 497-498; Shankar *et al* 2011: S35-S36; Watson *et al* 2000: 100; Cheung 2008: 183; Sikdar, Vel 2010: 166) põhjal autori koostatud.

Uuemad turundusvõtted nagu neuroturundus, on populaarseks muutumas, kuid on alles oma algusfaasis. Hetkel keskendutakse erialakirjanduses peamiselt uuele tehnoloogiale ehk digitaalsetele ja mobiilsetele seadmetele, meedialte, samas rohkem kupongidele, e-mailidele ja sotsiaalmeediale. (Ziliani, Ieva 2015: 490) Puudustena tuuakse välja peamiselt tehnoloogiaalaseid probleeme: neuroturundust ei saa teha igas ostusituatsioonis. Selle jaoks on vaja spetsiaalseid tehnilisi vahendeid, mistõttu on

niisugused võtted VKE-de jaoks hetkel kättesaamatud, sest selleks pole eraldatud piisaval hulgal ressursse. Samuti esineb probleeme usutavusega: arvatakse, et tulemused on liialdatud, mitteusaldusväärsed ning kallutatud ettevõtte kasuks. Lisaks esineb eetilisi probleeme: uuritakse inimese alateadvust ning hiljem üritatakse saadud informatsiooni põhjal luua tarbimisvajadusi, millega võib kriitikute hinnangul kaasneda ületarbimine. (Va 2015: 79-80)

Käesoleva töö autori lisab, et neuroturunduse võimalused ja kättesaadavus on kindlasti piirkonniti erinev, kuid nõustub Va-ga, et hetkel on tegemist endiselt pigem suuremate ettevõtete pärusmaaga. Mitmed VKE-d ei ole sellisest võimalusest ehk teadlikud või ei hinda seda võtet. Ivan (2012: 103) toob finantstoodete ja -teenuste juures välja informatsiooniallikate vähese usaldusväarsuse. Kuigi uute promotsiooni võtete juures on tarbija seotus suurem, ei ole tihti võimalik toodet/teenust enne ostu proovida. Autori hinnangul on võimalik eespool välja toodud probleeme laias laastus üldistada teistele uutele promotsioonivõtetele. Samuti on probleemiks aeg, mida kinnitavad Vasileiou ja Rowley (2011: 637) e-raamatute uute promotsioonivõtete näitel. Ziliani ja Ieva (2015: 492) lisavad, et turul peab kiirelt tegutsema, mistõttu võib esineda probleeme õigeaegse kampaania avaldamisega. Vasileiou ja Rowley (2011: 637) hinnangul on problemaatiline suurenev töömaht, mis tuleneb edukast turundusstrateegiast. Positiivsed tulemused suurendavad ootusi uutele kontseptsioonidele. Töö käigus võib esineda ka olukordi, kus ei suudeta luua kontseptsiooni tootest/teenusest, mida saaks hakata edasi arendama.

Ideede genereerimiseks kasutatakse võtet „koos poodlemine“ (*shop-alongs*), mille puhul uurija käib tarbijaga poes kaasas ja saab samal ajal teavet uuritava soovidest ja mõtetest. Seeläbi on võimalik saada kasulikku informatsiooni, aga seda on raske üldistada väikese valimi ja võtte pealetükkivuse tõttu. (Shankar *et al* 2011: S35) Ziliani ja Ieva (2015: 492) hinnangul peab arvestama konkurentide tegevusega. Ideede puudumise kõrval on keeruline konkurentidega võistlemine, sest ei suudeta uuendada tehnoloogiat ja järjepidevalt muudatusi ellu viia (Watson *et al* 2000: 100). Samuti on problemaatiline promotsiooni jaotus: vajalike lendlehtede jaotamise eest võitlevad mitmed ettevõtted ja nad liialdavad jaotusalade arvuga, võib esineda defektseid eksemplare, toodete kadumist ning tihti luuakse keerulisi lepingulisi suhteid (Ziliani ja Ieva 2015: 492).

Uue promotsiooni kontseptsiooni probleemide võimalikuks lahenduseks pakuvad Ziliani ja Ieva (2015: 493, 497-498), et mahukad ostukäitumise ja soovide andmed tuleb kaasata planeerimis- ja hindamisprotsessi, et paremini jaotust planeerida. Tuleb kaasata eelmisi promotsiooni tulemusi ning luua sisemised töögrupid, kes taolisi turundusprotsesse teostavad. Peab kindlaks tegema tarbijate geograafilise positsiooni, et promotsiooni suund ja maht õigesti määrata. Käesoleva töö autor leiab, et on mitmeid probleeme, mis pole nii kergesti ületatavad ning pole ühtset lahendust. Va (2015: 79-80) toob välja, et uuemate promotsioonivõtete, neuroturundus, seonduvad kulukus, ebausaldusväärsus, eetilised ja keeruline tehnoloogia, ning see on arusaadav, kuid aja jooksul õpitakse neid võtteid paremini tundma ja vähenevad ka probleemid. Taolised uuenduslikud võtted on hetkel veel suuremate ettevõtete jaoks.

Usaldusväärse probleemi lahendamiseks tuleb müügiargumendina kasutada toote realistlikke elemente, mis aitavad paremini mõista selle olemust, omadusi ja sümbolikat. Samuti peab reklaamides järjepidevalt rõhutama püsivat toote väärtust edasi andvat sõnumit. (Ivan 2012: 102-103) Siinkohal leiab käesoleva töö autor, et usaldusväärset ja eetilist on võimalik suurendada seeläbi, kui teha tarbijatega koostööd. Seda väidet toetavad ka Shankar *et al* (2011: S36): kuigi „koos poodlemise“ teel saadavat informatsiooni on keeruline töödelda, on see üks valdkond, kuhu ettevõtted peaksid investeerima. Samuti saaks uurimistöö suunata teistele ettevõtetele, kellel on selleks vastav ressurss ja võimalus. Uute protsesside lisamisel suurenevad töömaht ja ootused või ei suudeta kõiki ideid realiseerida (Cheung 2008: 183). Seetõttu leiavad Vasileiou ja Rowley (2011: 637-638), et tuleb teadvustada pingete olemasolu ning vajadusel muuta strateegiat. Samuti peab looma siduva ressursside jaotuskava ja strateegiaga kooskõlas oleva promotsiooniprogrammi. Sisemine turundus (*internal marketing*) viib kollektiivi kurssi muutustega ning suurendab koostööd erinevate huvigruppide vahel. Taoline töökeskkond on oluline, et välja mõelda ning luua uusi ideid ja kontseptsioone, mis aitavad ettevõttel konkurentsipüsida. (Watson 2002: 100; Sikdar, Vel 2010: 166)

Käesolevas alapeatükis jätkas autor turundusinnovatsioonide probleemide ja lahenduste käsitlemist. Edasimüügikontseptsiooni juures on keeruline teadmatuse ja turvalisuse ohu ületamine, kuid lahenduseks on uute müügikanalite lihtsustamine ning kiire infovahetus tootja ja tarbija vahel. Uue promotsiooni kontseptsiooniga seonduv ennekõike

tehnoloogia puudumine ning usaldusprobleem. Siinkohal on oluline kasutada tutvustuseks toote realistlikke elemente.

Esimeses peatükis on kujundatud töö kontekstist oluline teoreetiline raamistik, mille seisukohad seob autor empiirilise uuringu käigus saadud informatsiooniga. Peamised seisukohad, mis peatükist välja tulevad, on, et turundusinnovatsioonil on mitmeid definitsioone ning et tegemist on nähtusega, mis on mõjutatud mitmetest aspektidest ning on ka ise oluline. Turundusinnovatsioonil on neli peamist liiki: uus märkimisväärne toote disaini täiendus, uus hinnastrateegia, uue edasimüügi ja promotsiooni kontseptsiooni kasutuselevõtt. Nagu ka teiste innovatsiooni liikidega, esineb ka turundusinnovatsioonide teostamisega mitmeid probleeme, millele erialakirjandus pakub ka võimalikke lahendusi.

## **2. TARMEKO LPD TEGEVUS NING INNOVATSIOONIPROBLEEMID**

### **2.1. Uurimismeetodi valik ja Tarmeko LPD OÜ tegevus**

Käesoleva töö autori hinnangul on turundus oluline osa ettevõtte tegevusest, kui soovitakse edasi anda olulist informatsiooni toodete/teenuste kohta ning parandada müügitulemusi. Alati pole aga valitud parimaid turundusvõtteid, et oma tarbijateni jõuda ning tihti pole uuendused andnud soovitud tulemusi. Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö empiirilise osa eesmärk anda teooria ja juhtumiuuringu tulemuste põhjal soovitusi, kuidas Tarmeko LPD saaks oma turundusalast tegevust täiendada. Selleks on lõputöö autor esitanud kolme erineva tootmisettevõtte esindajale struktureeritud küsimustiku. Küsitletute igapäevatöö on seotud nende sihtriikidega, mida käesoleva töö autor peab oluliseks. Küsimustiku üks eesmärke oli saada soovitusi turundusalase tegevuse arendamise kohta nendes sihtriikides. Samuti viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuu Tarmeko LPD turundusjuhiga, et saada ülevaadet ettevõtte tegevusest. Lisaks kasutab autor osalusvaatlust, et täiendada Tarmekoga seonduvat informatsiooni. Viimaseks teeb autor ka sihtturgude turundusalase uuringu ehk annab ülevaate Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa viimastest lastemööbli turutrendidest. Kõige lõpus annab autor intervjuude, turu-uuringute ning teooria põhjal edasi võimalikud lahendused.

Selleks, et anda edasi eksportivate ettevõtete turundustegevuse soovitusi, on autori hinnangul kõige sobivamaks meetodiks juhtumiuuring, mis kuulub kvalitatiivsete uurimismeetodite alla. Kvalitatiivne uurimismeetod võimaldab luua hüpoteese, anda sündmuse kohta kohe tagasisidet ning lõpuks uurida muutuste tagajärgi ehk teooria vastavust ja hüpoteeside kehtivust (Morden *et al* 2015: 1562). Autori hinnangul on aga kvalitatiivsete meetodite juures suureks puuduseks subjektiivsus informatsiooni üldistamisel. Täpsemalt valis autor meetodiks juhtumiuuringu, sest see võtte aitab luua uusi teooriad, millel on tugevaid seoseid reaalsusega ning sobib samuti olukorras, mida on keeruline seletada arvandmete põhjal (Sato 2016: 53-54). Sellel meetodil on samas

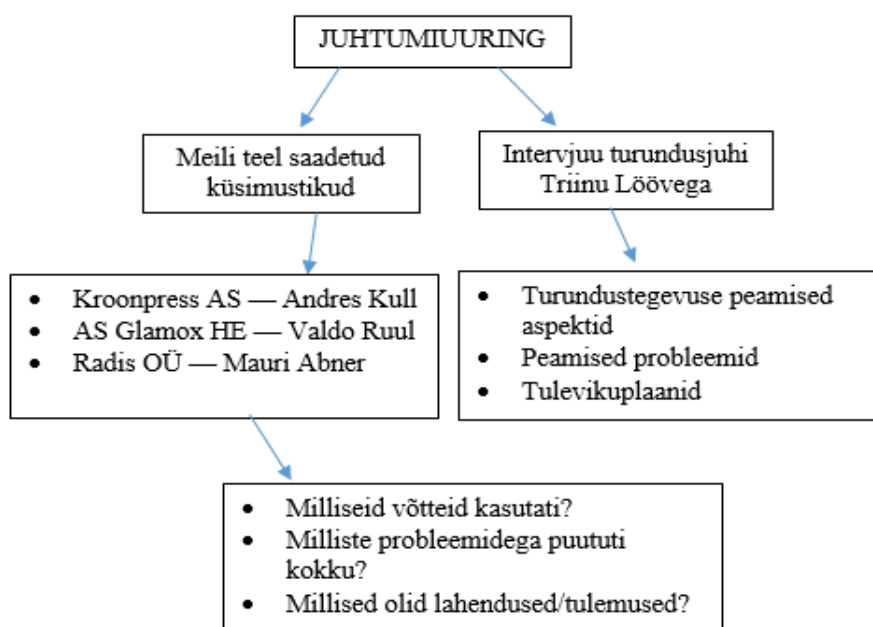
probleeme: lisaks üldistamise subjektiivsusele esineb ka eetilise küsimuse ehk võidakse inimesi kohelda lugupidamatult ja käsitleda ebamugavaid teemasid (Pearson *et al* 2015: 3). Yin (1981: 58) lisab, et juhtumiuuring ei viita andmekogumise meetodile. Tihti arvatakse, et juhtumiuuringud on ainult osalusvaatluse tulemus, kuid mitmeid juhtumiuuringuid on teostatud ilma selliste võteteta. Juhtumiuuring esindab uurimisstrateegiat, mis üritab jälgida kaasaegset nähtust reaalses, eriti siis, kui piirid nähtuse ja ümbritseva konteksti vahel pole selgelt näha. Juhtumiuuringu raames käsitletakse teemasid, mis võivad olla mõnele lihtsamad, teisele problemaatilisemad: mitmed juhtumiuuringu omadused võivad olla hästi lahti seletatud, mistõttu on vastaja enesekindel ning julgeb sellel teemal rohkem sõna võtta või vastupidi, ebasobival teemal vastamist vältida (Yin, Heald 1975: 373).

Kuigi juhtumiuuringuga seondub probleeme, valis autor just selle raames küsimustike esitamise ja intervjuu teostamise. Viimasel ajal on tööstuse turunduseks üheks populaarsemaks uurimismeetodiks kujunenud e-maili teel küsimustike saatmine, kus küsimused on täpselt fikseeritud. Seega valis ka autor selle meetodi, et küsimustik on suunatud otse kindlale valitud vastajale ning ta on valmis jagama oma mõtteid lähiajal toimunud sündmustest. (Woodside, Wilson 2003: 493) Mitmed kriitikud leiavad, et taolise uurimismeetodiga seostub subjektiivsus, sest uurijad võivad tulemusi erinevalt tõlgendada. Samuti tuuakse probleemsena välja see, et küsimused võivad olla püstitatud ebaloogilises järjekorras. (Mariotto *et al* 2014: 360) Fricker ja Schonlau (2002: 378-379) lisavad, et meetodi suureks eeliseks on küsimustiku edastamise ja vastuste kätte saamise kiirus ning algselt arvestati, et nii suureneb vastamise protsent. Samuti märgivad autorid, et alati õigete e-maili aadresside leidmine on uuringu läbiviijate jaoks problemaatiline.

Juhtumiuuringu kõrval on käesoleva lõputöö autor valinud osalusvaatluse meetodi, sest autor on töötanud Tarmeko LPD-s juba pea-aegu kolm aastat. Samuti on autor võtnud osa oluliste dokumentide koostamisest ning on teinud mitmeid tähelepanekuid ettevõtte tegevuse ja turul toimuva kohta. Ühelt poolt viitab osalusvaatlus positiivsele vaatlusele, millega kaasneb minimaalne sekkumine või just selle vastand. Savage leiab, et selle meetodi probleemiks on, et andmete kogumine sõltub uurija teoreetilistest teadmistest ning isegi tema vanus, sugu ja iseloom võivad mõjutada tulemusi. (Savage 2000: 324, 326) Meetodi tugevusena võib aga välja tuua asjaolu, et see uurimisstrateegia võimaldab



teostada mitmeid vaatlusi, intervjuusid ja dokumentide loomist. Samuti on võimalik osalusvaatluse käigus ühendada nii kvalitatiivsed kui ka kvantitatiivsed võtted, mis muudavad tulemused mitmekesisemaks. (Palsson 2007: 149-150) Näost näkku intervjuud aitavad luua mitmekülgsema ja põhjalikuma loo mingist kogemusest ning seetõttu valis autor selle meetodi Tarmeko LPD turundusjuhi küsitlemiseks. Samuti võimaldab see uurimisviis olla paindlikum, sest jooksvalt saab vastavalt vajadusele küsimusi juurde lisada või põhjendada küsitut. Intervjuude juures esineb samuti probleeme: tegemist on ajamahuka meetodiga ning saadud andmeid on keeruline töödelda. (James 2016: 152; Sekaran, Bougie 2010: 266) Kellelt ja mida täpsemalt uuriti, on toodud järgmiselt jooniselt (vt Joonis 5). Vastavad küsimused on toodud lisades (vt Lisa 1,2).



**Joonis 5.** Juhtumiuuringus osalenud ja peamised kaetud teemad (Kull 2016; Ruul; 2016; Lööve 2016; Abner 2016 põhjal autori koostatud).

Ettevõtete esindajatele said saadetud küsimused 1. veebruaril 2016. a. meili teel, millele vastati vastavalt oma teadmistele ja võimalustele. Poolstruktureeritud intervjuu Tarmeko LPD turundusjuhiga leidis aset 14. märtsil 2016. Üheks intervjuueeritavaks oli Andres Kull Kroonpress AS-ist ning temalt ja teistelt ettevõtete esindajatelt palus autor informatsiooni nende turundustegevuse kohta, millised olid probleemid ja lahendused/tulemused. Saadud informatsioon koos turu-uuringute ja teoreetiliste seisukohtadega aitavad käesoleva töö autoril uurimisobjekti jaoks leida parimad lahendused. Lõputöö

uurimisobjektiks on Tarmeko LPD OÜ. Tarmeko LPD OÜ on Tartumaal asuv tootmisettevõtte, mis on spetsialiseerunud liimitud ja painutatud vineerist mööblidetailide tootmisele. Ettevõtte klientideks on põhiliselt mööblitootjad Skandinaaviamaadest. (Tarmeko LPD OÜ – Firmast: 2016) Tegemist on alates 1947. aastast Euroopas tegutseva pereettevõttega: isa oli ettevõtte pikaajaline juht ning tema kaks poega on tehase töö vastu huvi tundnud ja selles osalenud juba varakult (Meist 2016). „*Tarmeko visiooniks on luua mugavat ning ajatut vormi tänu kogemustele ning innovaatilistele disainidele. Kasutades vaid kõige paremaid materjale, soovib ettevõtte saavutada täiuslikkust igas detailis ning selleks antakse igale esemele omapärane välimus. Tänu sellele, et Tarmeko täiendab pidevalt oma tehnoloogiat ja disaini, on suudetud anda toodetele lisandväärtust. Tarmeko missiooniks on väärtustada spooni erinevate toodetena ja tagada klientide rahulolu. Samuti on oluline saavutada võimalikult kõrge lisandväärtus kodumaisele puidule*“ (Paris 2009: 6).

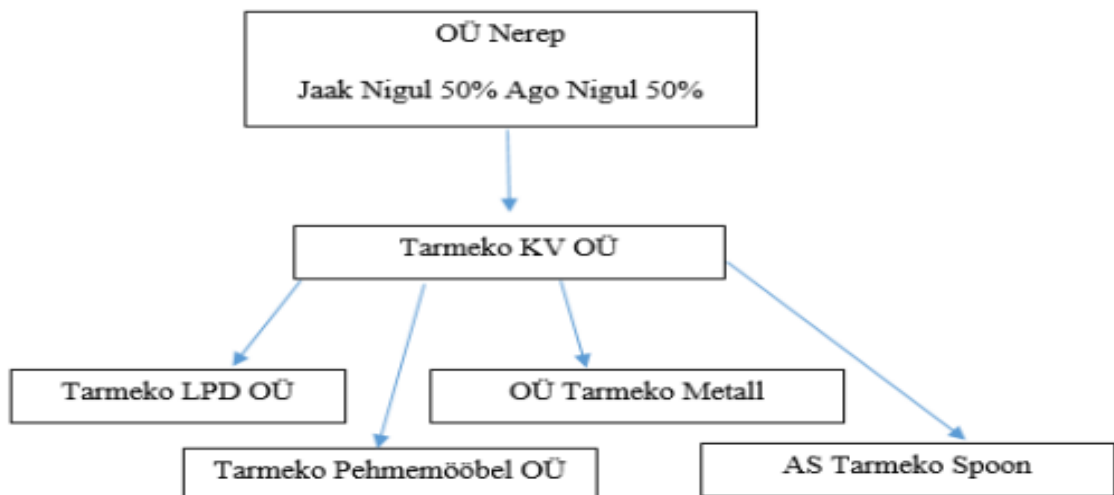
Ettevõtte strateegiliseks eesmärgiks on toodangu müüginahku kasvatamine olemasolevatel eksporditurgetel, pakkumine uutele turgetele, disainmööbli tootmise käivitamine ning kasumlikkuse kasvatamine läbi efektiivsuse. Enam soovitakse panustada omatoodangu arendamisse ja turustamisesse ning terviklike mööbliesemete osakaalu suurendamisele kogutoodangus. (Kriisa 2010: 11-12) Seeläbi on loodud mitmeid kaubamärke, mis kannavad ajatu vormi kontseptsiooni. Lisaks sellele hinnatakse Tarmekos keskkonda: kasutatakse ainult loodussõbralikke materjale ning ollakse seotud FSC®C116426 tarneahelaga, mis tähendab, et kõik toormaterjalid hangitakse jätkusuutlikest allikatest. (Meist 2016)

Tarmeko LPD OÜ on välja arendanud, dokumenteerinud ja juurutanud oma kvaliteedisüsteemi vastavalt standardi EVS-EN ISO 9001:2008 nõuetele. Tarmeko kvaliteedipoliitika juhindub kvaliteediraamatus näidatud põhimõtetest ja kohustustest. Täites kõiki juhtimisüsteemi raames kehtestatud kokkuleppeid, tagab ettevõtte sellega ka kogu süsteemi mõjususe pideva paranemise. (Kaur 2015a: 3) Konkurentsi tingimustes on võimalik müüa ainult kõrgtasemel kvaliteediga toodet. Tarmeko LPD OÜ tööde teostamisel kasutatakse ennast õigustanud meetodeid ja töövõtteid. Juhtimisüsteem kuulub pidevale uuendamisele ja täiendamisele vastavalt ettevõtte arengule ning klientide vajadustele. (Lööve 2016) Kohustused on (Kaur 2015a: 3) :

- Pidevalt parendama kvaliteedisüsteemi;
- Järgima klientidega kokku lepitud nõudeid;
- Kasutama keskkonda ja inimese tervist mitte ohustavaid tehnoloogiaid;
- Järgima säästva arengu printsiipe.

Järgnevalt annab autor kompaktse ülevaate Tarmeko ajaloost, töötajaskonnast, ettevõtte peamistest kaubamärkidest ning töö kontekstist lähtudes olulistest turundus- ja müügitegevustest. Jooniselt 6 on näha, et OÜ Nerepile kuulub Tarmeko KV, millele omakorda kuuluvad kõik ülejäänud Tarmeko tehased: Tarmeko LPD, Pehmemööbel, Metall ja Spoon. Loetelust võib leida kronoloogilises järjestuses, alustades vanimast, Tarmeko jaoks oluliseimad sündmused (Kriisa 2010: 3):

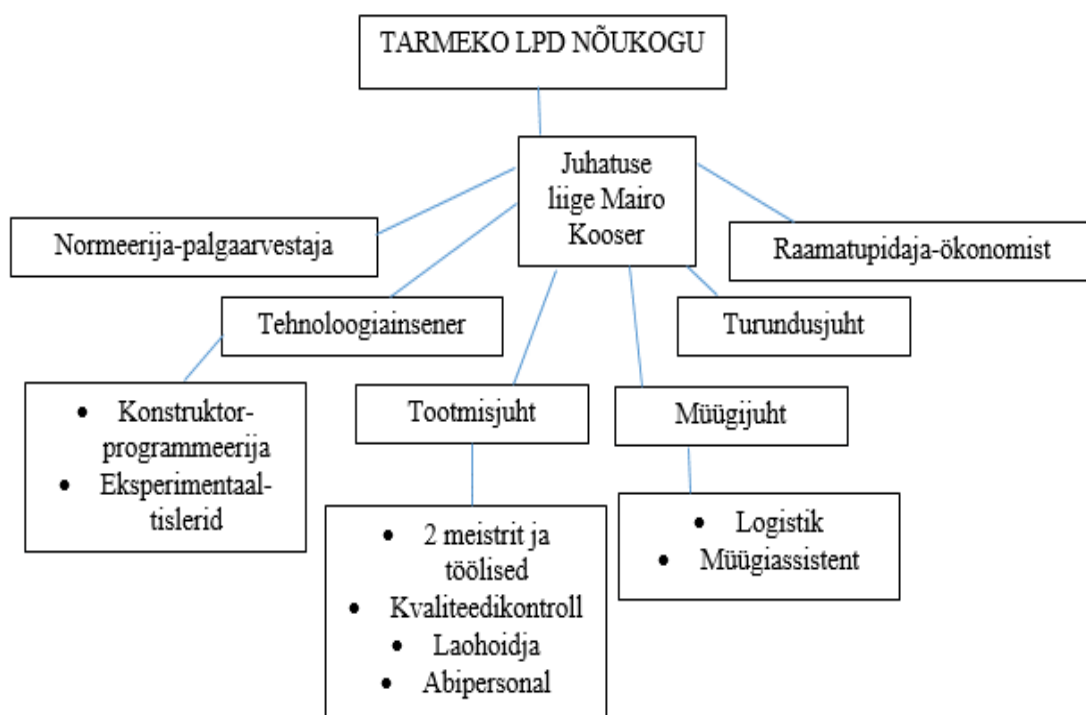
- 1947.–1956. aastatel tegutsenud artellist „Puit“ kujunes vahemikus 1956.–1960. välja mööblivabrik;
- 1969. aastal loodi Tartu Mööblikombinaat;
- 1980ndate lõpus toimus Tartu Mööblikombinaadi ja Metsakombinaadi ühendamine — tekkis Tarmeko. Hiljem oli see riigiettevõtte RAS Tarmeko;
- 1992. aastal ettevõtte erastamine;
- 2005. aastal muudeti Tarmeko allüksused iseseisvaks.



**Joonis 6.** Tarmeko ettevõtete jaotus (Kriisa 2010: 4; Tarmeko kodulehed 2016 põhjal autori koostatud).

Täpsemalt on toodud Tarmeko LPD kollektiiv järgmisel joonisel (vt Joonis 7). Jooniselt on näha, et Tarmeko LPD kollektiivi kuuluvad juhatuse liige, tootmisjuht, müügijuht,

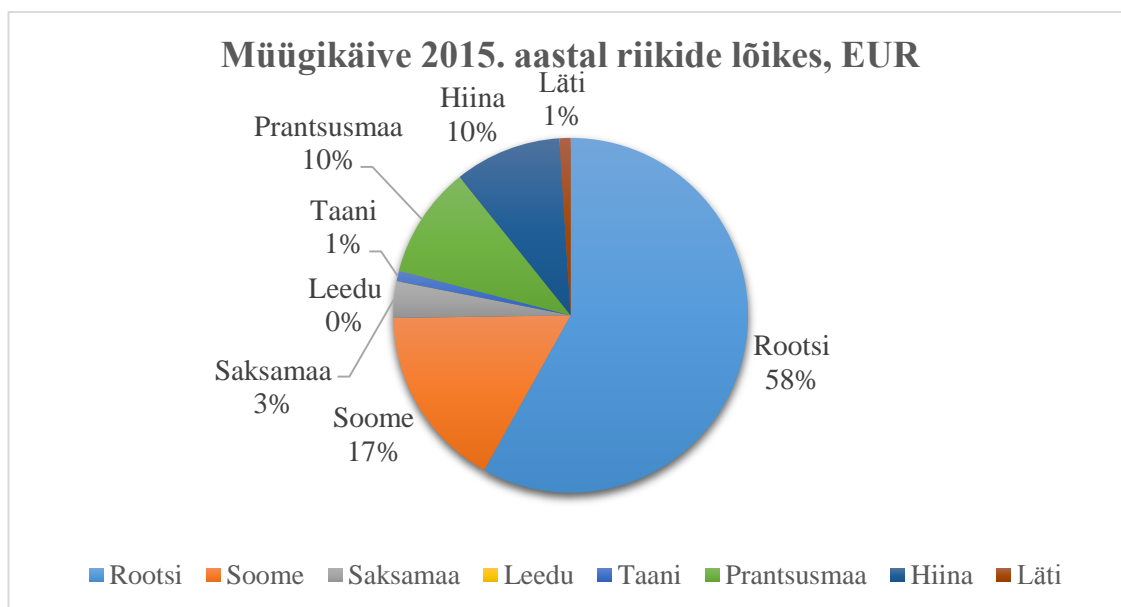
tehnoloogiainsener ja teised. Kui kirjeldada Tarmeko LPD toodangut, siis võib öelda, et tooteportfell on sellel ettevõttel mitmekesine (Tooted 2016): omatoodang (Tarmeko Kids®, Tarmeko Nordic) ning allhange (voodipõhjalipid, mööblidetamid). Tarmeko LPD tegevust on mõjutanud mitmed globaalsed trendid. Ettevõtte peab tegutsema tiheda konkurentsi tingimustes, kuid seejuures üritatakse lähtuda kasvavatest tarbijavajadustest ning väärtustatakse toodete kvaliteeti. Tarmeko LPD-l on tihe koostöö teiste Tarmeko tehastega ehk organisatsioonilised sidemed võimaldavad ettevõttel tegutseda efektiivsemalt ja jõuda paremate lahendusteni. (Lööve 2016)



**Joonis 7.** Ettevõtte kollektiiv (Kriisa 2010: 7; Lööve 2016 põhjal autorikoostatud).

Kuigi tooteid, mida tarbijad vajavad, on mitmeid, on ettevõtte üheks tootmissuunaks valitud lastemööbel, mis on ka käesoleva lõputöö kontekstist lähtudes oluline, seega kirjeldab autor järgnevalt Tarmeko lastemööbli osa. Hiljuti sai registreeritud Tarmeko Kids® kaubamärk ning kaubamärgi hüüdlause on „Tarmeko Kids — ...mõeldes lastele“. Tarmeko Kids tooted on valmistatud vormpressitud kasevineerist ja spoonist. (Lööve 2016) Illustreerimaks tootesarja, on autor välja valinud mõned uuemad tootefotod, mida võib näha lisadest (vt Lisa 3). Toodete disainimisel on mõeldud eelkõige lastele ning nende vajadustele ja soovidele. Tarmeko Kids pakub tooteid, mis on sobilikud kodusesse

või lasteaedadesse, sest tootevalikust leiab asju nii beebidele kui ka väikestele lastele. Mööbel on mänguline ja praktiline. Tootevalikust leiab toole, laudu, taburette ning ka nagisid. Viimistluseks kasutatakse lapsesõbralikke lakke ning üheks peamiseks eesmärgiks on tagada toote ohutus. (Meist 2016)



**Joonis 8.** Müügikäive 2015. aastal riikide lõikes, EUR Tarmeko LPD müügikäibearuanne 2015 põhjal autori koostatud).

Omatoodangut müüb Tarmeko LPD peamiselt eksporditurgudel nagu Soome, Rootsi, Taani, aga ka Hiina. Voodipõhjalippe müüakse aga rohkem Kesk-Euroopasse. Tarmeko kontsernil on ekspordikogemust üle 20 aasta, Tarmeko LPD-l üle 10 aasta. (Lööve 2016) Millistesst sihtriikidesse ettevõtte peamiselt ekspordib, võib näha eelnevalt jooniselt (Joonis 8). Jaotuse aluseks on võetud müügikäive 2015. aastal eurodes (Tarmeko müügikäibearuanne 2015). Jooniselt võib näha, et kõige rohkem eksporditakse Rootsi (58%), järgneb Soome (17%) ning siis Prantsusmaa (10%) ja Hiina (10%). Siinkohal on oluline märkida, et mitmesse riiki müüakse ennekõike kliendi disainitud tooteid, mitte omatooteid, mistõttu on oluline anda ka ülevaade käesoleva lõputöö seisukohast olulise lastemööbli tootmismahude hetkeline seis. Järgnevas tabelis (vt Tabel 11) on toodud lastemööbli müügikäive 2015. aasta andmete põhjal. Kuigi nii joonise kui ka tabeli koostamiseks on kasutatud ettevõtte dokumente, on autor sellealaseid teadmisi omandanud ka osaleva vaatluse käigus.

**Tabel 11.** Tarmeko LPD populaarseimad lastemööbli tooted ja müügikäibed 2015. aastal, tk/EUR.

Toode	Müüdnud tükkides	Müüdnud eurodes
Nagid Juss ja Kuusk	183	3025,59
Tipa taburet	738	11295,75
Pippa tool	163	2889,08
Pippa laud	65	2675,79
Tommy tool	921	27266,55
Tommy laud	10	550
NiNo söötmistool	7	292,18
Kiikhobu ja -auto	13	945,91

Allikas: (Tarmeko müügikäibearuanne 2015) põhjal autori koostatud.

Tabelist võib näha, et peamiselt on lastemööbli toodetest populaarseimad Tipa taburet ja Tommy tool ning kõige vähem on müüdnud Tommy laudu ja NiNo söötmistoole. Uute toodete juurutamine on Tarmeko LPD-s järjepidev protsess (Lööve 2016). Selleks teostatakse põhjalik turuanalüüs: info kogumine Internetist, vastavatest alaliitudest, ajakirjadest, messidelt, andmebaasidest ja uute potentsiaalsete turgude ning valitsevate ja tulevaste trendide analüüs. Info kogumise ja esitamise eest vastutab müügiassistent. Tulemused arutatakse läbi turunduskoosolekul, kus otsustatakse edasised sammud. Vajadusel koosolekud protokollitakse. Turuanalüüsist lähtuvalt võetakse vastu otsused, millise tootega antud turule siseneda ja millist strateegiat ning väljundeid kasutada: agendi leidmine, e-kirjad, pöördumised, reklaam, messide külastamine või messidel osalemine. Samas otsitakse võimalusi erinevate eksporditoetuste saamiseks ning vastavasisuliste taotluste esitamiseks. (Kaur 2015a: 13)

Käesolevas alapeatükis käsitles autor lõputöö uurimismeetodi kirjeldamist, keskendudes seejuures kvalitatiivsete meetodite, juhtumiuuringu ning viimase alammeetodite kirjeldamisele. Saadav informatsioon aitab, sidudes selle teoreetiliste seisukohtadega, käesoleva lõputöö uurimisobjektile anda vajalikke soovitusi, kuidas turundusinnovatsiooni probleemidest üle saada. Uurimisobjektiks on Tartumaal tegutsev tootmisettevõtte Tarmeko LPD. Tarmeko on pika ekspordimise kogemusega ning peamiseks sihtriikideks on näiteks Rootsi ja Soome. Tooteportfellist võib leida laste-, elutoa- ja kontorimööblit ning mööblikomponente. Lastemööbli toodetest on populaarseimad müügikäibe põhjal Tipa taburet ja Tommy tool. Uute toodete juurutamine on järjepidev protsess ning selleks teostatakse põhjalikku turuanalüüsi.

## 2.2. Sihtriikides teostatav turundus- ja müügitegevus ning turuanalüüs

Tarmeko LPD tegutseb mitmel sihtturul ning pakutavate toodete seas on lastemööbel või hoopiski allhanketooted: voodipõhjalipid ja mööblidetailid. Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor esmalt lähemalt Tarmeko LPD lastemööbli ekspordimisega seonduvat turundus- ja müügitegevust üldiselt ja siis sihtriikide lõikes eraldi. Seejärel annab autor ülevaate sihtriikide lastemööbli trendidest ja kasutatavatest turundus- ja müügikanalitest. Esmalt aga kirjeldab autor Tarmeko LPD praegusi lastemööbli müügi- ja turunduskanaleid ning nende tugevusi/nõrkusi. Täpsem ülevaade on toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 12).

**Tabel 12.** Tarmeko LPD lastemööbli müügikanalid ja nende tugevused/nõrkused

Kanal	Tugevused	Nõrkused
Mööbliketid	Suuremad kogused, rohkem võimalusi	Keeruline koostööd saavutada
Agendid	Tegutsevad kohapeal, efektiivsem suhtlemine tarbijaga	Koostöö edenemine riskantne, pädevuse probleemid
Otsene müük	Lihtsam ülevaadet saada müügist	Mahud väiksed, aja- ja ressursimahukas
Projektipõhine koostöö	Jõuab erinevate tarbijateni	Mahud võivad olla nii suured kui ka väiksed, keerukad disainid
Internetikaubamajad	Jõuab erinevate tarbijateni	Mahud väiksed, keeruline hallata

Allikas: (Kaur 2015b: 16-17; Lööve 2016; Edasimüük 2016) põhjal autori koostatud.

Siinkohal on oluline märkida, et Tarmeko LPD kasutab erinevate toodete turundamiseks ja müümiseks sarnaseid kanaleid. Peamisteks lastemööbli müügikanaliteks on mööbliketid, agendid, otsene müük, projektipõhine koostöö ja internetikaubamajad (Edasimüük 2016). Mööblikettide tugevuseks on suuremad mahud ning võimalus jõuda erinevate tarbijateni, samas on taoliste koostöövormideni jõudmine keeruline, sest soovitakse kas teistsuguseid tooteid või on toote hind kallis. Agendid on sihtturul kohapeal tegutsevad ettevõtte esindajad, tänu kellele on see müügikanal kõige lähedasem välismaistele tarbijatele ning võimaldab ettevõttel efektiivsemalt suhelda oma tarbijatega. Samuti ei saa kindel olla, kas koostöö sujub ja saavutatakse soovitud tulemused. Otsene müük on kanal, mida kasutatakse rohkem eraklientide puhul, kuid ka uute ettevõtete leidmiseks, kellele müüa oma toodangut või teenust. Suhtlemine toimub meili või telefoni teel. See võimaldab saada müügist kompaktse ülevaate, kuid mahud on väiksed ning

müük võib kujuneda aja- ja ressursimahukaks. (Lööve 2016, Kaur 2015b: 16-17) Edasimüügikanaleid on Tarmeko viimasel ajal juurde lisanud, mitmel juhul ka veebipõhiseid kanaleid, mis on ka mitmete teiste ettevõtete hulges tõusev trend Li *et al* (2011: 1) hinnangul.

Samuti on üritatud leida kanaleid, mida saaks kasutada ka nutitelefonide kaudu. Selliste kanalite olulisust rõhutab ka Kerley (2013a). Erinevate portaalide, internetikaubajamajade ja andmebaasidega liitudes on loodetud jõuda uutele turgudele ja rohkemate tarbijateni. Müüginahud on nende kanalite puhul enamasti väiksed, kuid võib esineda ka üksikuid suuremaid tellimusi. Internetikaubamajade portaalide tehnilise poole haldamine on keeruline ja aeganõudev ning vajab järjepidevat täiendamist. Projektipõhise koostöö juures on probleemiks keerukas disain ja erinevad nõuded. (Lööve 2016; Kaur 2015b: 16-17) Tarmeko LPD lastemööbli turunduskanalid on samuti mitmekesised. Täpsem ülevaade on toodud tabelis (vt Tabel 13).

**Tabel 13.** Tarmeko LPD lastemööbli turunduskanalid ja nende tugevused/nõrkused

Kanal	Tugevused	Nõrkused
Meili ja telefoni teel suhtlemine, külastused	Informatiivne, otsene kontakt	Ajakulu, kontakt vale inimesega, ei saa soovitud tulemusi
Kodulehed	Kerge ligipääs, informatiivne, jõuab paljudeni, SEO — otsingumootoris nähtavus	Keerukas hallata, pole piisavalt vajalikku informatsiooni
Reklaammaterjalid	Personaalne lähenemine, jääb märk maha	Kallis, ei jõua kohale
Google Adwords	Uudne, kiire	Ei saavutata soovitud tulemusi
Portaalid ja andmebaasid	Toodete ja info kompaktne esitamine	Pigem lõpptarbijatele, nähtavus ei pruugi olla hea
Otsene suhtlus, messide külastus, sotsiaalmeedia	Otsene suhtlemine, rohkem tagasisidet	Aja- ja ressursikulukas, ei pruugi edu saavutada

Allikas: (Edasimüük 2016; Lööve 2016; Kaur 2015b: 17-18) põhjal autori koostatud.

Peamiselt suhtleb Tarmeko LPD meili ja telefoni teel, külastab kliente, täiendab kodulehti, postitab sotsiaalmeedias uudiseid ning koostab järjepidevalt uusi reklaammaterjale. Meilide vahendusel ja telefonitsi suhtlemine ning klientide külastamine on informatiivsed turunduskanalid ja võimaldavad jõuda otse tarbijani, kuid nende kanalitega seondub üldiselt suur ajakulu ja oht, et ei saavutata soovitud tulemusi. Sellisel viisil suheldes ei pruugi jõuda ka kohe õige inimeseni. Kodulehtedele on võimalik kergelt ligi pääseda, saab edasi anda kogu olulise informatsiooni ning on võimalik jõuda



paljude tarbijateni. Samuti on Tarmeko kasutanud SEO võtteid, et kodulehtede nähtavust suurendada. (Lööve 2016; Kaur 2015b: 16-17)

Vrcelj (2013: 272) rõhutab, et uued kodulehed ja sotsiaalmeedia portaalid võimaldavad koguda tarbijate kohta informatsiooni uuel viisil ning seeläbi saab nendeni jõuda efektiivsemalt. Neid meetodeid on kasutanud ka Tarmeko. Uute veebipõhiste kanalite kasutuselevõtt on võimaldanud ettevõttel läbi viia mitmeid kampaaniaid. Tarmeko LPD Facebooki jälgijatel on kampaaniate raames võimalik võita erinevaid tasuta tooteid, mis tekitab tarbijas teatud eksklusiivsuse tunde. (Lööve 2016) Taolise innovaatilise võtte kasutamise on välja toonud ka Grewal *et al* (2011: S47) ja Barone ning Tirthankar (2010: 121). Tegemist on personaalsete pakkumistega, mis tehakse vaid ettevõtte lojaalsetele klientidele ning nende ettevõtete kampaaniate jälgitavus on suurenenud. Autori hinnangul kinnitab seda päringute arvu suurenemine. Lööve (2016) ja Kaur (2015b: 16-17) toovad välja, et samas on see edu saavutatud pigem vaid eraklientide raames. Kodulehtede ja sotsiaalmeedia kontode haldamine on keerukas, sest vajab järjepidevat täiendamist ning edasimüüjate seisukohast ei pruugi lehel üleval olla piisavalt informatsiooni. Reklaammaterjalide saatmine võimaldab personaalsemat lähenemist. Seeläbi saab informatsiooni kompaktselt edasi anda ning seda talletada. Reklaami saatmine otsepostiga tarbijatele on liiga kallis ning tihtipeale ei jõua sihtgrupile kohale.

Samuti on proovitud Google Adwordsi, kuid see kanal pole andnud soovitud tulemusi, sest on pigem suunatud lõpptarbijale, mitte ettevõtetele. Tegemist on uudse meetodiga, mis aitab kiiremini tarbijateni jõuda. Hetkel kasutatakse portaaile ja andmebaase Archiproducts, Houzz ja Europages, et reklaamida oma tooteid: saab näidata nii olemasolevaid kui ka uusi tooteid ning anda kompaktselt informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta (Edasimüük 2016). Siinkohal on probleemiks asjaolu, et jõutakse pigem lõpptarbijateni ja ettevõtte nähtavus ei pruugi olla kõige parem. Nähtavus portaalis sõltub mitmest aspektist: lehekülje populaarsus või valitud paketi maht. Autori ning turundusjuhi hinnangul on parimaks turunduskanaliks otsene suhtlus ja mööblimesside külastamine või nendel osalemine, sest seeläbi on võimalik ettevõtetega suhelda otse ning saada rohkem tagasisidet. Samuti ei saa kindel olla, et messe külastavad ettevõttele pikas perspektiivis sobilikud kliendid ning et suur aja- ja ressursikulu võimaldab saavutada soovitud tulemusi. (Lööve 2016; Kaur 2015b: 16-17)

Käesoleva lõputöö seisukohast on oluline välja tuua, milline on turundus- ja müügitegevus Saksamaal, Prantsusmaal ja Suurbritannias. Täpsem ülevaade on toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 14). Siinkohal on oluline märkida, et osaliselt sai kogutud teadmisi sihtturgudel toimuvast turundus- ja müügitegevusest ka osalusvaatluse käigus. Tabelist on näha, et müügi- ja turunduskanaleid on vähe, kui vaadata Suurbritanniat ja Prantsusmaad. Saksamaal on müügikanaliks kolm mööbliketti ning turunduskanalite valikus on saksakeelne koduleht, otsene kontakt ja messide külastamine. Prantsusmaal on edasimüügi kanaliks mööblikett Wesco ning turunduses on võimaluseks koduleht ja reklaammaterjalid. Viimasena on näha Suurbritannia juures, et müügikanaliks on internetikaubamaja Wayfair ning turunduskanaliks on kodulehed, reklaammaterjalid ning ka sotsiaalmeedia lehed.

**Tabel 14.** Tarmeko LPD lastemööbli müügi- ja turundustegevus Saksamaal, Prantsusmaal ja Suurbritannias

Riik	Müügikanal	Turunduskanal
SAKSAMAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mööbliketid</b> Berthold Widmaier GmbH &amp; Co. KG, Backwinkel GmbH, De Breuyn Möbel GmbH</li> <li>• <b>Internetikaubamaja</b> Wayfair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kodulehed</b> <a href="http://www.tarmeko.ee">www.tarmeko.ee</a>; <a href="http://www.tarmekokids.eu">www.tarmekokids.eu</a></li> <li>• <b>Reklaammaterjalid</b></li> <li>• <b>Mööblimessid</b> IMM; Interzum, Kind&amp;Jugend</li> <li>• <b>Otsene kontakt</b> telefoni ja meili teel, klientide külastused, sotsiaalmeedia</li> </ul>
PRANTSUSMAA	Mööblikett Wesco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kodulehed ja portaalid</b> <a href="http://www.tarmeko.ee">www.tarmeko.ee</a>; Arciproducts</li> <li>• <b>Reklaammaterjalid</b></li> <li>• <b>Otsene kontakt</b> telefoni ja meili teel, klientide külastused, sotsiaalmeedia</li> </ul>
SUURBRITANNIA	Internetikaubamaja Wayfair	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kodulehed ja portaalid</b> <a href="http://www.tarmeko.ee">www.tarmeko.ee</a>; <a href="http://www.tarmekokids.eu">www.tarmekokids.eu</a>; <a href="http://www.tarmekonordic.eu">www.tarmekonordic.eu</a>; Arciproducts</li> <li>• <b>Reklaammaterjalid</b></li> <li>• <b>Otsene kontakt</b> telefoni- ja meili teel, klientide külastused, sotsiaalmeedia</li> </ul>

Allikas: (Edasimüük 2016; Lööve 2016; Kaur 2015b: 18-21) põhjal autori koostatud.

Järgnevalt keskendub autor valitud sihtriikide lastemööbli trendide ning kasutatavate turundus- ja müügikanalite kirjeldamisele. Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa lastemööbli turud said valitud seetõttu, et käesoleva töö autor on neid sihtriike ka varem käsitlenud oma bakalaureusetöö raames ning soovib seda uurimise suunda jätkata. Samuti

on Tarmeko LPD-l huvi nende riikide lastemööbli turu vastu, sest ettevõtte hinnangul oleks nendes sihtriikides kasulik tegevust laiendada. Näiteid lastemööblit on toodud lisades (vt Lisa 4,5,6). Kokkuvõttev tabel Saksamaa lastemööbli trendidest ning turundus- ja müügikanalitest on toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 15).

**Tabel 15.** Saksamaa lastemööbli turutrendid ning müügi- ja turunduskanalid

Autor	Müügi- ja turunduskanalid/trendid
<b>SAKSAMAA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Furniture Trade...(2016)</li> <li>• Sustainability in the...(2015)</li> <li>• <b>Olsen et al</b> (2014)</li> <li>• International Furniture Fair...(2015)</li> <li>• <b>Rindova, Petkova</b> (2007)</li> <li>• <b>Seva et al</b> (2007)</li> <li>• Wohnideen, Kinderzimmer (2016)</li> <li>• Kinder (2016)</li> <li>• Children's Room (2016)</li> </ul>	<p><b>KANALID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekspertide kaasamine — konsultandid</li> <li>• Veebipõhised lahendused, nutiseadmed</li> <li>1) Dünaamilised hinnamudelid</li> <li>2) Eksklusiivus</li> <li>3) Koduleht</li> <li>• Hübriidsed kanalid</li> <li>1) Internetikaubamajad</li> <li>• Kõmuturundus</li> <li>• Viirusturundus (otsene suhtlus)</li> <li>• Mööblimessid</li> <li>• Sotsiaalmeedia kanalid (blogid, Facebooki kampaaniad)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kaur</b> (2015b)</li> <li>• <b>Gemser, Leenders</b> (2001)</li> <li>• <b>The E-Commerce...</b>(2015)</li> <li>• <b>Grewal et al</b> (2011)</li> <li>• <b>Barone, Tirthankari</b> (2010)</li> <li>• <b>D'Avino et al</b> (2015)</li> <li>• <b>Lööve</b> (2016)</li> <li>• <b>Ruzic et al</b> (2011)</li> <li>• Kontakt (2016)</li> <li>• Blog (2016)</li> </ul>	<p><b>TRENDID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohelise turunduse põhimõtted</li> <li>• Praktilised ja tehnilised keerulised disainid</li> <li>• Heledad põhitoonid, erksad värvid</li> </ul>

Allikas: (Furniture Trade... 2016; Sustainability in the...2015; Olsen *et al* 2014: 132; International Furniture Fair...2015; Rindova, Petkova 2007: 218; Seva *et al* 2007: 729; Wohnideen, Kinderzimmer 2016; Kinder 2016, Children's Room 2016b; Kaur 2015b: 12; Gemser, Leenders 2001: 35; The E-Commerce...2015: 3; Grewal *et al* 2011: S43,S46-S47; Barone, Tirthankari 2010: 121; D'Avino *et al* 2015:3; Lööve 2016; Ruzic *et al* 2011: 317, Blog 2016) põhjal autori koostatud.

Üheks oluliseks lastemööbli turundamise viisiks mööblimesside külastamine ning *Saksamaal* toimub neid mitmeid (Furniture Trade...2016): Kind&Jugend, IMM. Kind&Jugendi messil esitletu põhjal saab välja tuua, et lastemööbli toodete puhul on hakatud rohkem hindama loodussõbralikkust ning on oluline, et tooted vastaksid teatud standarditele. Samuti ei tohi kasutatavad toor- ja viimistlusmaterjalid olla lapsele kahjulikud. Eriti oluliseks peetakse toodete taaskasutatavust ning vastupidavust, et neid saaksid kasutada ka järgmised põlvkonnad. Soovitatakse kasutada orgaanilisi kangaid või vastupidavat taaskasutatavat polüestrit. (Sustainability in the...2015) See on kooskõlas ka

Olsen *et al* (2014: 132) seisukohaga, et roheline turundus kui toote disaini täiendamise viis on kogumas aina rohkem populaarsust. Toodete disainimisel on lähtunud põhimõttest, et need oleksid praktilised ja annaksid tarbijale võimalikult laia kasutusala. Seetõttu on tooted muutunud disainil keerukamaks. (International Furniture Fair...2015) Populaarsust on koguma hakanud keerulisema disainiga Skandinaavia stiilis mööbel (IMM Cologne...2015).

Toodete tehnoloogilised muudatused disainis määravad Rindova ja Petkova (2007: 218) hinnangul uudsuse, mis omakorda mõjutab emotsioone, mille alusel kujundatakse arvamus tootest. See võimaldab suurendada toote atraktiivsust enne ostuotsust ja rahulolu selle kasutamise ajal (Seva *et al* 2007: 729). Kui kirjeldada erinevate mööblikettide näitel, millised on toodete disainid hetkel, siis peamiselt eelistatakse põhitoonidena heledaid toone, kuid mängulisust saavutatakse erinevate erksate värvide lisamisel. Samuti on tooted mitmekülgse kasutusala. (Wohnideen, Kinderzimmer 2016; Kinder 2016, Children's Room 2016b)

Kui vaadelda hetkel Saksa turul kasutatavaid müügi- ja turunduskanaleid, siis palju soovitatakse kasutada konsultantide teenust (Kaur 2015b: 12). Sarnaselt rõhutasid Gemser ja Leenders (2001: 35), et uute kontseptsioonide loomiseks on vaja teostada mitmeid formaalseid protseduure, sealhulgas intervjuud ekspertidega. Käesoleval juhul on nendeks ekspertideks konsultandid, kes lisaks teenuse osutamisele on olulised informatsiooniallikad, andmaks teavet kohaliku turu kohta. Autori ning turundusjuhi Triinu Lööve (2016) hinnangul on konsultantide kasutamine soodne, sest nad tegutsevad kohapeal, olles seeläbi sihtturu tarbijale kõige lähemal. Konsultantidega võib esineda probleeme: vahel ei pruugi konsultant olla toodetega otseselt kokku puutunud ning lähtub vaid sellest informatsioonist, mis on reklaammaterjalidel, mistõttu on need teadmised lünklikud (Dankert 1931: 151–152).

Nii müügi- kui ka turunduskanalite valikusse on lisandunud mitmeid veebipõhiseid lahendusi ja nutiseadmeid (The E-Commerce...2015: 3). Need veebipõhised kanalid loovad kompaktse informatsiooni sooritatud ostudest, mis koos turu hindadega võimaldavad luua dünaamilisi hinnamudeleid ja mille olulisust rõhutavad ka Grewal *et al* (2011: S43,S46). Lisaks innovaatilistele hinnastrateegiatele on kasutusele tulnud ka hübriidsed edasimüügikanalid (Gabrielsson *et al* 2002: 92). Autori hinnangul on Wayfair

hea näide hübriidsest kanalist: Wayfairi meeskond tegeleb promotsiooni poolega, samal ajal kui tootja, antud juhul Tarmeko, vastutab toodete kohaletoimetamise eest. Samuti on Wayfair kasutanud ka lühiajalisi pakkumisi oma tarbijatele, mis Grewal *et al* (2011: S47) ning Barone ja Tirthankari (2010: 121) tekitab tarbijates teatud eksklusiivsustunde ning on uudne lähenemine promotsioonis.

Käesoleva töö autor on kokku puutunud Saksamaa tarbijatega ning saab öelda, et soovitakse küll näha informatiivset kodulehte ja saadetakse päringuid internetikaubamajade vahendusel, kuid otsene isiklik suhtlus ja müük on endiselt olulised. Otsese suhtluse ja müügi puhul võib rääkida ka kõmuturunduse ühest võimalikust viisist, sest luuakse „suminat“ toote ümber, edastades informatsiooni e-maili või telefoni teel (D’Avino *et al* 2015:3). Tarmeko LPD müügiosakonnas saadetakse ka Saksamaale e-maile, mis on võimalikult informatiivsed ja annavad ülevaate hetkel aktuaalsetest pakkumistest. Samuti on Saksamaal mitmeid mööblimesse: IMM, Kind&Jugend, Interzum või ZOW, mille külastamine on oluline, sest nendel üritustel näeb uusi trende ning luuakse isiklikult palju uusi kontakte. (Lööve 2016).

Tulenevalt sellest, et Saksamaal on suurenenud veebipõhiste lahenduste ja nutiseadmete kasutamine, on võimalik lähtuda Kerley (2013a) seisukohast, et seeläbi on võimalik lihtsamini luua side tarbijaskonnaga. Võib näha, et Tarmeko LPD on sidunud ennast mitme sotsiaalmeedia portaaliga: Facebook, Instagram, Twitter ja Pinterest (Kontakt 2016). Nende portaalide kasutamine on autori hinnangul viimastel aastatel alles hakanud populaarsust koguma ka Saksamaal. Olulised on uued promotsiooniviisid Facebooki kampaaniate, blogide ja teiste meediakanalite läbi, mis on kooskõlas Ruzic *et al* (2011: 317) seisukohaga. Tarmeko LPD on saksakeelsel kodulehel samas keeles blogipostitused, mille kaudu jagatakse informatsiooni ettevõtte tegevusest ja pakkumistest (Blog 2016). Eelnevad tegevused seostuvad ka viirusturunduse põhimõtetega ehk kasutatakse sotsiaalvõrgustikke, et tõmmata tootele tähelepanu (D’Avino *et al* 2015:3). Autor on osalusvaatluse käigus näinud vähe partisanturunduse näiteid, mistõttu ei saa siinkohal veel väita, et Saksamaal oleks see meetod laialdaselt kasutatav. Saksamaa mööblitur on mitmekesine ning sama kehtib ka *Prantsusmaa* kohta. Kokkuvõttev tabel selle sihtriigi trendidest ning müügi- ja turunduskanalid on toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 16).

**Tabel 16.** Prantsusmaa lastemööbli turutrendid ning müügi- ja turunduskanalid

Autor	Trendid ning müügi- ja turunduskanalid
<b>PRANTSUSMAA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend report.. (2014)</li> <li>• Seva <i>et al</i> (2007)</li> <li>• Moon <i>et al</i> (2013)</li> <li>• Kontakt; Blog (2016)</li> <li>• Trend Report from... (2014)</li> <li>• Olsen <i>et al</i> (2014)</li> <li>• Children's Furniture (2016)</li> <li>• Home Collection (2016)</li> <li>• Furniture&amp;Decor (2016)</li> <li>• Antiques &amp; Auction Houses (2016)</li> </ul>	<p><b>KANALID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mööblioksjon</li> <li>1) Maksa-palju-tahad hinnastrateegia</li> <li>• Mööblimessid</li> <li>• Agendid</li> <li>• Kõmuturundus (otsene suhtlus)</li> <li>• Koostöö organisatsioonidega</li> <li>• Veebipõhised lahendused</li> <li>1) Hübriidsed kanalid</li> <li>2) Koduleht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiltehuber, Liouzu (2014)</li> <li>• Kim <i>et al</i> (2009)</li> <li>• CBI Product ...(2010b)</li> <li>• Lööve (2016)</li> <li>• D'Avino <i>et al</i> (2015)</li> <li>• Export strategy..(2012)</li> <li>• Gemseri, Leendersi (2001)</li> <li>• Veryzeri, Borja de Mozota (2005)</li> <li>• Gabriellson <i>et al</i> (2002)</li> </ul>	<p><b>TRENDID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raskepärased disainid</li> <li>• Tehniliselt keerukad</li> <li>• Mööbliketid mõjutavad disaine, loovad kõrgkvaliteetseid disaine</li> <li>• Roheline turundus</li> <li>• Erksad ja nn. kulunud toonid</li> </ul>

Allikas: Trend report... 2014; Seva *et al* 2007: 729; Moon *et al* 2013: 42; Kontakt 2016; Blog 2016; Trend Report from Paris..2014; Olsen *et al* 2014: 132; Children's Furniture 2016; Home Collection 2016; Furniture&Decor 2016; Antiques & Auction Houses 2016; Hiltehuber, Liouzu 2014:414-415; Kim *et al* 2009: 44; CBI Product ...2010b: 4; Lööve 2016; D'Avino *et al* 2015:3; Export strategy..2012: 78; Gemseri, Leendersi 2001: 35; Veryzeri, Borja de Mozota 2005: 135,140; Gabriellson *et al* 2002: 73,92) põhjal autori koostatud.

Prantsuse mööbliturgu iseloomustavad eelkõige raskepärased disainid, kuid viimasel ajal on lisandunud pehmeid ja silmatorkavaid disainielemente (Trend report... 2014). Autori hinnangul sobib siinkohal sisse tuua Seva *et al* (2007: 729) seisukoht, et üritatakse arvestada ja mõjutada tarbija emotsioone ning selleks on proovitud anda disainile uudsus, säilitades samal ajal pariisilikku stiili. See omakorda suurendab tarbija jaoks toote atraktiivsust. Autori hinnangul ja osalusvaatluse tulemusel saab öelda, et Prantsusmaal on endiselt domineerivad suured mööbliketid, kes on järjepidevalt loonud ja kujundanud kõrgkvaliteetseid disaine, tänu millele on nad kujunenud prantslaste lemmikuks. Samuti mõjutavad need ettevõtted oluliselt selle sihtturu trende. Sarnaselt leiab Moon *et al* (2013: 42), et järjepideva kõrgkvaliteetsete disainide teostamisel seostatakse need kohe vastava ettevõttega.

Sarnaselt Saksamaale on ka Prantsusmaal Pariisi trendiraporti kohaselt (Trend Report from Paris..2016) oluline osa taaskasutatavatel materjalidel, mis on kooskõlas Olsen *et al* (2014: 132) seisukohaga, et roheline turundus hakkab koguma populaarsust. Kui kirjeldada lastemööblit Prantsusmaa mööbliketide põhjal, saab öelda, et peamiseks ühiseks aspektiks on see, et lastemööbli tooteid valmistatakse enamasti täispuidust ning disainid on pigem vanamoodsad ja raskepärased. Värvivalikust leiab erksaid värve, kuid ka nn. kulunud toone, mis loovad tootele vanamoodsa ilme. Samuti esineb disaine, mis on küll mängulised, kuid samas on säilitanud väerika prantsuse konservatiivse stiili. (Children's Furniture 2016; Home Collection 2016; Furniture&Decor 2016).

Kui vaadelda, millised müügi- ja turunduskanalid on Prantsusmaal hetkel aktuaalsed, saab öelda, et sellel sihtturul on võrreldes Saksamaaga turundusinnovatsioonide osakaal väiksem, aga neid on. Autor on kokku puutunud mööblikauplustega, mis pakuvad mööbli müümist ka oksjoni kujul (Antiques & Auction Houses 2016). Sellistes kauplustes kasutatakse autori hinnangul maksa-palju-tahad hinda, mis on kooskõlas Hiltehuber ja Liouzu (2014:414) ning Kim *et al* (2009: 44) seisukohaga, et taolised hinnastrateegiad on hetkel kasutuses. Sellel turul piirduakse autori hinnangul ennekõike allahindlustega.

Sarnaselt käituvad Hinterhuberi ja Liozu (2014: 414-415) hinnangul mitmed ettevõtted. Endiselt on populaarsed sisustusajakirjad nagu *Le Courrier du Meuble et de L'Habitat*. (CBI Product ...2010b: 4). Mööblimesside külastamine, meilide saatmine ja telefoni teel suhtlemine ehk otsene suhtlus ning agentide teenuste kasutamine on populaarsed ja endiselt olulised müügikanalid Prantsusmaal (Lööve 2016). Sarnaselt Saksamaa sihtturule saab ka Prantsusmaa puhul väita, et kõmuturundus on asjakohane viis turundada ning seda kasutatakse palju. Meili teel saadetakse mitmeid pakkumisi ning tehakse tarbijatele telefonikõnesid. Nende meetodite populaarsus on siinkohal kooskõlas D'Avino *et al* (2015:3) seisukohaga.

Uudsena on lisandunud see, et Prantsusmaa vastava rahvusvahelise arengu institutsiooni esindajad mõnes riigis nagu Bulgaarias, viivad ettevõtteid kokku prantsuse potentsiaalsete tarbijatega (Export strategy..2012: 78). Nii agentide kui ka erinevate institutsioonide kasutamine on viis kaasata eksperte turundustegevusse. Sarnaselt Saksamaaga saab ka siin Gemseri, Leendersi (2001: 35) ja Veryzeri ja Borja de Mozota (2005: 135,140) põhjal öelda, et kasutatakse formaalseid protseduure, et luua uusi

kontseptsioone turunduses või uusi koostöövorme. Samuti võib leida hübriidseid kanaleid nagu Archiproducts, mis on kooskõlas Gabriellson *et al* (2002: 73,92) seisukohaga. Autori hinnangul on , sarnaselt Wayfairile, ka Archiproducts portaal, kus selle meeskond vastutab promotsiooni eest, kuid toodete müügi ja kohaletoimetamise eest vastutab tootja ise. Prantsusmaa näol on tegemist konservatiivse mööblituruga. Sama võib öelda ka Suurbritannia kohta. Kokkuvõttev tabel sihtriigi trendidest ning müügi- ja turunduskanalitest on toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 17).

**Tabel 17.** Suurbritannia lastemööbli turutrendid ning müügi- ja turunduskanalid

Autor	Trendid ning müügi- ja turunduskanalid
<b>SUURBRITANNIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyler (2015)</li> <li>• CBI Product... (2013)</li> <li>• Gemser, Leenders (2001)</li> <li>• Veryzer, Borja de Mozota (2005)</li> <li>• Rindova, Petkova (2007)</li> <li>• Hiltehuber, Liozu (2014)</li> <li>• Kim <i>et al</i> (2009)</li> <li>• Grewal <i>et al</i> (2011)</li> <li>• Kids' Rooms 2016</li> <li>• Children's Room 2016a</li> </ul>	<p>KANALID</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mööblioksjon</li> <li>2) Maksa-palju-tahad hinnastrateegia</li> <li>• Mööblimessid</li> <li>• Kõmuturundus (otsene suhtlus)</li> <li>• Viirusturundus</li> <li>• Partisaniturundus</li> <li>• Veebipõhised lahendused</li> <li>1) Hübriidsed kanalid</li> <li>2) Koduleht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CBI Product..(2013)</li> <li>• Gabrielsson <i>et al</i> (2002)</li> <li>• Barone, Tirthankar (2010)</li> <li>• Ruzic <i>et al</i> (2011)</li> <li>• D'Avino <i>et al</i> (2015)</li> <li>• IKEA's Guerrilla...(2014)</li> <li>• CBI Product...(2010a)</li> <li>• Kaur (2015b)</li> <li>• D'Avino <i>et al</i> (2015)</li> </ul>	<p>TRENDID</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raskepärased disainid</li> <li>• Tehniliselt keerukad</li> <li>• Tootel mingi sõnum</li> <li>• Heledad, soojad ja ekrsad toonid</li> </ul>

Allikas: (Tyler 2015; CBI Product...2013: 2, 13-14; Gemser, Leenders 2001: 35; Veryzer, Borja de Mozota 2005: 135,140; Rindova, Petkova 2007: 218; Hiltehuber, Liozu 2014: 414-415; Kim *et al* 2009: 44; Grewal *et al* 2011: S43,S46; Kids' Rooms 2016; Children's Room 2016a; Gabrielsson *et al* 2002: 73,92; Barone, Tirthankar 2010: 121; Ruzic *et al* 2011: 317; D'Avino *et al* 2015: 3; IKEA's Guerrilla...2014; CBI Product...2010a: 4; Kaur 2015b: 14; D'Avino *et al* 2015: 3) põhjal autori koostatud.

Suurbritannia trendide seas võib märgata mitmeid innovaatilisi uuendusi. Kuigi turul domineerivad raskepärased ja konservatiivsed disainid, on populaarsust kogumas Skandinaavia mõjutused (Tyler 2015). Suurbritannias on oluline, et tootel oleks isikupära ning see kannaks mingit sõnumit (CBI Product...2013: 2). Need asjaolud seostuvad sellega, mida väitsid Gemser ja Leenders (2001: 35) ning Veryzer ja Borja de Mozota



(2005: 135, 140) toote disaini kohta: tööstusdisain on valdkond, milles uued ideed ja toote meeldiv välimus on üks viis eristuda. Seega võib väita, et isikupärased tooted on viis eristumiseks ning need on tarbijatele meelepärased ja meelde jäävad. Samuti hinnatakse mööbi juures aina rohkem funktsionaalsust ning kompaktsust (CBI Product...2013: 2).

Suurbritannia lastemööbli turul domineerivad funktsionaalsus ja kompaktsus, mis tulenevad keerukamate disainidest ning millega üritatakse suurendada toote atraktiivust tarbijate silmis. See on kooskõlas Rindova ja Petkova (2007: 218) seisukohaga. Hinnastrateegia innovatsioonide juures on autor osalusvaatluse käigus täheldanud, sarnaselt Prantsusmaa sihtturule, et ka Suurbritannias leidub mitmed mööblioksjone ja laomüügi kontseptsioone. Lähtudes Hiltehuber, Liozu (2014: 414-415) ja Kim *et al* (2009: 44) definitsioonist, kasutavad ettevõtted sellises olukorras autori hinnangul maksa-palju-tahad hinnastrateegiat. Hinnastrateegia määramiseks kasutab internetikaubamaja Wayfair veebikeskkonnas sooritatud ostude andmeid. Taolised uuendused on Grewal *et al* (2011: S43,S46) hinnangul hinnastrateegia vallas levinud. Sarnaselt teistele sihtturgudele otsis autor Suurbritannia kohta lastetoa näiteid. Põhitoonidena on kasutuses valge ja beež. Mitmed mööbliesemed on oma disainilt pigem vanamoodsad, kuid võib leida ka modernsemaid tooteid. Lastetoale annavad soojust ja mängulisust juurde sinakad, roosakad, rohekad ja kollakad toonid, mis ei ole väga erksad, vaid sulanduvad toa põhitoonidega kokku. (Kids' Rooms 2016; Children's Room 2016a)

Kohaliku turu konservatiivsuse tõttu on Suurbritannias turundus- ja müügitöö mõnevõrra keerulisem kui Saksamaal. Samas on seal toimunud mitmeid uuendusi. Populaarsust on kogumas veebipõhised müügi- ja turunduslahendused ning enam pole nii oluline see, et tarbija saaks toodet enne ostu katsuda ja näha. Seetõttu on soovitatud kasutada mitmeid internetikaubamajasid ning luua informatiivne koduleht. (CBI Product..2013: 13-14) Internetikaubamajadest on Wayfair see, kus on kasutusel, kasutades Gabrielsson *et al* (2002: 73,92) definitsiooni, hübriidne kanal Suurbritannias. Wayfairi ja teiste selle portaalide puhul saab siinkohal rääkida eksklusiivsetest pakkumistest, mille kasutamist rõhutavad Barone ja Tirthankar (2010: 121). Suurenenud sotsiaalmeedia ja veebipõhiste lahenduste kasutamine võimaldab Suurbritannia turu puhul lähtuda Ruzic *et al* (2011: 317) seisukohast, et informatsiooni saab jagada blogide, Facebooki kampaaniate või jututubade vahendusel. See on omakorda seotud viirusturundusega, mis D'Avino *et al*

(2015: 3) hinnangul on hetkel populaarne. Partisaniturundusega on Suurbritannias tegelenud IKEA, kuid sellel turul on see pigem vähe kasutatud valdkond (IKEA's Guerrilla...2014).

Traditsioonilistest meetoditest on endiselt kasutusel kaubandusühendustega suhtlemine, mis on oluliseks koostööpartneriks ettevõtetele. Sarnaselt teistele uuritavatele sihtturgudele on Suurbritannias olulised mööblimessid: *Harrogate Home & Gift*, mis toimub regulaarselt. (CBI Product... 2013: 13-14) Samuti hindavad inglased endiselt otsest isiklikku suhtlust visiitide kujul, mille käigus esitatakse põhjalik slaidiesitus ettevõttest ja toodetest või meili teel ning telefonitsi suhtlemine (CBI Product...2010a: 4). Lisaks on endiselt kasutuses kataloogide ja teiste reklaammaterjalide saatmine postiga (Kaur 2015b: 14). Eelneva põhjal saab autori hinnangul ka Suurbritannia juures tuua sisse kõmuturunduse, mille kasutamist rõhutavad D'Avino *et al* (2015: 3).

Käesoleva töö autori hinnangul on oluline välja tuua, millised on olnud Tarmeko LPD poolt kasutatud turundusinnovatsioonid valitud sihtriikides. Peamiselt on töö autor selle kohta informatsiooni kogunud osalusvaatluse raames. Ettevõtte toodab painutatud vineerist lastemööblit ehk kasutatav materjal ja tehnoloogia on oma olemuselt innovaatiline (Meist 2016). Painutatud vineerist mööbel võimaldab kasutada pakkimisel väiksemõõdulisi karpe, mis on pakendamise mõttes uuendus. Vineerist mööblit üritatakse müüa ka valitud sihtturgudele, mis peaks olema kooskõlas sealsete tarbijate soovidega: soovetakse praktilisust, funktsionaalsust, loodussõbralikkust (Sustainability in the...2015). Kahjuks pole vineerist mööbel valitud sihtriikides hetkel veel nii edukaks osutunud. Ettevõtte teeb sihtriikides koostööd mitmete mööblikettidega, mis on oma loomult traditsiooniline viis tooteid müüa.

Uuest edasimüügi kontseptsioonist lähtudes on ettevõtte läinud kaasa tehnoloogiliste uuendustega ning kasutab veebipõhiseid müügi- ja turunduskanaleid ehk internetikaubamajasid või portaale (Edasimüük 2016). Probleemiks on aga see, et nende kanalite vahendusel pole ettevõtte saanud uusi soovitud edasimüüjaid ning ettevõtte informatsioon pole esitatud piisavalt nähtavalt ja arusaadavalt. Uue hinnastrateegia kontseptsiooni puhul kasutab ettevõtte peamiselt hinnaalandusi, kuid Saksamaal ja Suurbritannias on proovitud ka lühiajalisi eksklusiivseid pakkumisi. Selle kontseptsiooni kasutamisel pole suudetud müüki märkimisväärselt suurendada. Uusi promotsiooni

kontseptsioone on Tarmeko LPD kõige rohkem kasutusele võtnud: kasutatakse sotsiaalmeedia kanaleid ning nende vahendusel kampaaniate ja uudiste edastamist, kirjutatakse blogipostitusi ning hoitakse kodulehed informatiivsetena. (Lööve 2016) Selle uue kontseptsiooni puhul pole samuti suudetud jõuda uute edasimüüjateni ning pole saavutatud Tarmeko toodete tuntuse kasvu valitud sihtturgudel.

Käesolevas alapeatükis tutvustas autor Tarmeko LPD poolt peamiselt kasutatavaid müügi- ja turunduskanaleid ning andis ülevaate ka Saksamaa, Prantsusmaa ja Suurbritannia turgudel toimivatest analoogsetest kanalitest. Samuti sai keskendutud nende sihtturgude mööblitrendidele. Saksamaal on eelistatud praktilised ja loodussõbralikud tooted. Prantsusmaal on veebipõhiste lahenduste kõrval endiselt olulised otsene suhtlus ja sisustusajakirjades figureerimine. Suurbritannia on sarnaselt Prantsusmaale konservatiivne turg ning seal esineb mitmeid raskepäraseid disaine, kuigi viimasel ajal on toodetele lisandumas mitmeid modernsemaid elemente. Turundusinnovatsioonidest on Tarmeko kasutanud innovaatilist tehnoloogiat toote disainimisel ja pakendamisel, veebipõhiseid lahendusi, lühiajalisi eksklusiivseid pakkumisi ning mitmeid sotsiaalmeedia kanaleid. Tulemust ei saa aga edukaks pidada, sest sihtriikides pole suudetud jõuda soovitud edasimüüjateni ja suurendada Tarmeko toodete tuntust.

### **2.3. Võimalikud lahendused Tarmeko turundusinnovatsiooni probleemidele**

Käesoleva lõputöö uurimisobjektiks on Tarmeko LPD OÜ, mis on Tartumaal tegutsev tootmisettevõtte. Kodumaisel turul tegutsemisest enam ei piisa, seega on tarvis leida viise, kuidas müüa oma toodangut mujal. Ettevõtte nagu Tarmeko LPD puutuvad kokku mitmete probleemidega, sh kuidas jõuda tarbijateni. Tarbijateni jõudmine on aina keerulisem, mistõttu peab teostama mitmeid turundusinnovatsioone, kuid nende elluviimine ei pruugi alati tagada edu. Selles alapeatükis toob autor esmalt välja, millised probleemid on Tarmeko LPD-l turundusinnovatsioonide lõikes ning seejärel annab autor soovitusi, kuidas nendest probleemidest üle saada, lähtudes seejuures teooriast ning empiirilise uuringu tulemustest.

Olles töötanud Tarmeko LPD-s mõnda aega, saab käesoleva töö autor öelda, et tegemist on ettevõttega, mis püüab kaasas käia viimase aja trendidega, olgu see siis disainis või promotsioonis. Pidevalt otsitakse uusi ideid, kuidas nii lastemööbli- kui ka teiste toodete valikut täiendada. Samuti on olulisel kohal uued edasimüügi ja promotsiooni kontseptsioonid ehk otsitakse pidevalt uusi viise, kuidas oma tooteid müüa või edastada informatsiooni oma tarbijatele. Tööprotsessi osa on turuanalüüsi teostamine ning uute tooteideede otsimine. Mitmed uuendused pole aga andnud tulemusi. On üritatud juurutada tooteid, mis on oma disainilt küll innovaatilised, kuid tarbijatel pole toodete vastu oodatud huvi tekkinud. Samuti on proovitud kasutada erinevaid portaale, mis peaksid kompaktselt edasi andma informatsiooni ettevõtte toodangu kohta, kuid tulemus on olnud see, et valitud kanalite vahendusel on saadud vähe tagasisidet, päringuid ja tellimusi. Uued hinnastrateegiad, sh lühiajalised eksklusiivsed pakkumised, pole andnud soovitud müügi kasvu. Sellest tulenevalt on oluline uurida, mis täpsemalt on vaja muuta turundusinnovatsioonide teostamisel ning millised võiksid olla soovitud probleemide lahendamiseks.

Juhtumiuuringu raames sai teostatud intervjuu Tarmeko LPD turundusjuhiga, kes andis ülevaate ettevõtte tegevusest nii Eestis kui ka valitud sihtturgudel. Turundusjuhi hinnangul on otsene kontakt meilide saatmise, telefonikõnede, messide külastuste, ja visiitide läbi kõige tõhusam viis tarbijatega suhtlemiseks. Tarmeko LPD jaoks on olulisteks klientideks edasimüüjad, suured mööbliketid ja internetikaubamajad. Samas tõdeb turundusjuht, et uute koostööpartnerite leidmine on keeruline ning see probleem on kõigi uuringuks valitud sihtriikide lõikes sarnane. Kasutusse on võetud uusi portaale ja internetikaubamajasid, kus saab oma tooteid esitleda või müüa, kuid pole saadud soovitud tulemusi (Edasimüük 2016, Lööve 2016). Kui vaadelda juhtumiuuringu raames teostatud küsitluste tulemusi, saab öelda, et tegelikkuses on probleemid sihtriikides sarnased. Sellest tulenevalt käsitleb autor järgnevalt probleeme, millega juhtumiuuringus osalenud isikud kokku on puutunud, ja võimalikke lahendusi turundusinnovatsioonide liikide lõikes ning otsest eristumist sihtriigiti välja ei too. Esmalt käsitleb autor *toote märkimisväärse disaini täiendamise* probleeme ja lahendusi. Täpsem ülevaade on toodud järgnevas tabelis (vt. Tabel 18).

**Tabel 18.** Tarmeko LPD toote disaini täiendamise probleemid ja võimalikud lahendused.

Autor/probleem	Autor/Lahendus
<b>MÄRKIMISVÄÄRNE TOOTE DISAINI TÄIENDAMINE</b>	
<b>Kumar, Wellbrock</b> (2009) — Mitmed huvigrupid <b>Filson, Lewis</b> (2000) — Kollektiivisisesed eesmärgikonfliktid <b>Moultrie et al</b> (2007) — Idee puudumine <b>What does...</b> (2008) — Erinevas vanuses inimestel erinevad eelistused <b>Bacciotti et al</b> (2016) — Mitme projektiga korruga tegelemine <b>Leithold et al</b> (2016) — Innovatsioon mitteformaalsus <b>Lööve</b> (2016); <b>Ruul</b> (2016); <b>Abner</b> (2016) — Konkurents tihe	<b>Kull</b> (2016) — Uute lahenduste juurutamine nõuab aega ja investeeeringuid. Lahendus peab olema välja müüa piisaval hulgal piisava pika aja jooksul. Oluline on luua kontakt tarbijatega. <b>Šenk et al</b> (2010); <b>Dell’Era, Verganti</b> (2009); <b>Grzegorzewska et al</b> (2014) — Peab välja selgitama ja integreerima mitmeid potentsiaalseid innovatsiooni allikaid (disainerite võrgustiku loomine, mööbliklastrites osalemine) ja töötajaid koolitama <b>Jou et al</b> (2010); <b>Harti, Tzokase</b> (1999) — Peab kokku koguma informatsiooni turust ja looma andmebaasi (tehnoloogia, nõudluse muutuse ja konkurentide tegevuse kohta) <b>Kumar, Wellbrock</b> (2009) — Varajases disainimise faasis tuleb kindlaks teha, milliseid võimekusi/otsuseid/tehnoloogiat vaja; eeltöö oluline <b>Roper et al</b> (2016) — Eesmärgiliste konfliktide vähendamiseks tuleb suurendada koostööd funktsionaalsete gruppide vahel <b>Filson, Lewis</b> (2000) — Suhtlusmehhanismide täiendamine (töökorralduse muutmine, kaasata vajalikud osakonnad/protssid, määrata kindel strateegia) <b>Bacciotti et al</b> (2016) — Tuleb luua stiimuleid, mis aitavad loomingulisusele kaasa, suurendades töökoormust mõõdukalt <b>Ruul</b> (2016); <b>Abner</b> (2016) — Toote disainimisel tuleb pidada oluliseks eristumisest

Allikas: (Kumar ja Wellbrocki 2009: 4241, 4243; Filson ja Lewis 2000: 151,156; Moultrie *et al* 2007: 348; What does...2008: 22-23; Bacciotti *et al* 2016: 82; Leithold *et al* 2016: 266; Lööve 2016; Ruul 2016, Abner 2016; Kull 2016; Šenk *et al* 2010: 82; Dell’Era ja Verganti 2009: 885; Grzegorzewska *et al* 2014: 17; Jou *et al* 2010: 5585; Harti, Tzokase 1999: 71; Roper *et al* 2016: 326) põhjal autori koostatud.

Osalusvaatluse tulemusena tegi käesoleva töö autor kindlaks, et ettevõtte peab arvestama toote disainimisel mitmete aspektidega: müügiosakonna soovidega, tehnoloogide eelistustega ning ka tootjate võimalustega. See on kooskõlas ka Kumar ja Wellbrocki (2009: 4241) seisukohaga ning nende hinnangul on see toote disainimise strateegia kohandamisel arvestatav probleem. Samuti seostub see käesoleva lõputöö autori hinnangul ka kollektiivisisesest eesmärgiliste konfliktidega, nagu toovad välja Filson ja Lewis (2000: 151). Samuti leiab töö autor, et puudub konkreetne idee, mida teha. Müügiosakond teostab pigem pealiskaudseid turu-uuringuid, et saada ideid toodete jaoks, kuid mitmed projektid kujunevad klientide disainidest. Ideede leidmine on keeruline seetõttu, et erinevatel vanusegruppidel pole eelistused samad, mida kinnitab uuring Inglismaa mööblisektori kohta (What does...2008: 22-23). Sarnase järeltule tegi Moultrie *et al* (2007: 348). Bacciotti *et al* (2016: 82) toovad välja, et töötajad peavad tegelema mitme projektiga korruga ning taoline olukord on Tarmeko LPD-s. Suure töökoormuse

tõttu pole kollektiivil piisavalt aega innovaatiliste protsesside väljatöötamiseks, mida märgib võimaliku kitsaskohana Leithold *et al* (2016: 266).

Probleem, mida rõhutas turundusjuht (Lööve 2016), on tihe konkurents. Selle asjaolu tõid samuti välja AS Glamox HE esindaja Valdo Ruul (2016) ning Radis OÜ-st Mauri Abner (2016). Toote täiendamisega seonduvate probleemide lahenduseks pakub autor teooria ja intervjuude põhjal järgmised aspektid. Kroonpress AS juhataja Andres Kull ütles järgmist: *“Kliendid on tegelikult huvitatud uuendustest, kuid on väga heitlikud. Huvitavate tehnoloogiliste lahenduste juurutamine nõuab aega ja investeringuid, samas puudub kindlus, et kliendi esmane huvi kiiresti maha ei jahtu ja asutakse ootama juba järgmist huvitavat lahendust. Igasuguselt investeringult oodatakse aga tasuvust, see tähendab, et lahendust peab olema võimalik välja müüa piisaval hulgal piisavalt pika aja jooksul”* (Kull 2016). Eelneva väitega on käesoleva lõputöö autor ja Šenk *et al* (2010: 82) nõus, mistõttu on oluline välja selgitada ja integreerida mitmeid potentsiaalseid innovatsiooni allikaid, et investering oleks tasuv.

Potentsiaalseks innovatsiooni allikaks on autori hinnangul olla disainerid, kes on Tarmeko tegevusse varem toonud uude lähenemise. Taolise lähenemise poolt on Dell’Era ja Verganti (2009: 885), kes lisavad, et tasub luua disainerite võrgustikke ning saab sealt ideid innovatsioonide teostamiseks. Üheks võimaluseks oleks mööbliklastrites osalemine, mida pakuvad välja Grzegorzewska *et al* (2014: 17). Autor hinnangul mõjutavad klastrite loomist mitmed aspektid, mis ei ole vaid Tarmeko teha, kuid tegemist võiks olla ühe potentsiaalse lahendusega. Šenk *et al* (2010: 82) lisab, et oluline on töötajaid järjepidevalt koolitada, millega nõustub ka turundusjuht (Lööve 2016): peab käima koolitustel, leidma rohkem aega turu-uuringute läbiviimiseks ning looma järjepidevalt dialoogi tarbija ja ettevõtte vahel. Kontakti loomist tarbijatega rõhutab samuti Kull (2016). Selleks, et erinevaid trende turul hoomata ja hallata, tuleb käesoleva töö autori hinnangul kogu oluline informatsioon kokku koguda, nagu soovivad Jou *et al* (2010: 5585) ning Harti ja Tzokase (1999: 71). Tuleb luua andmebaas turuinformatsioonist, täpsemalt tehnoloogiast, nõudluse muutusest ja konkurentide tegevusest, millele oleks juurdepääs kõigil töötajatel. Lähtudes Kumar ja Wellbrocki (2009: 4243) seisukohast, et juba disainimise varases faasis on vaja kindlaks teha, millist

tehnoloogiat ja võimekusi kasutada ning milliseid otsuseid veel tuleb vastu võtta, siis nende andmete analüüs võimaldab autori hinnangul vajaliku eeltöö ära teha.

Arvestades asjaolu, et ettevõttes on mitmeid eesmärgilisi konflikte, on oluline suurendada erinevate funktsionaalsete gruppide koostööd, täpsemalt müügiosakonna ja tehnoloogide vahel. Sama leiab ka Roper *et al* (2016: 326). Selleks tuleks Filson ja Lewise (2000: 156) hinnangul täiendada suhtlusmehhanisme: muuta töökorraldust, kaasata vaid vajalikud osakonnad ja protsessid ning määrata kindel disainistrateegia. Autori hinnangul ei saa alahinnata loomingulisuse edendamist, eriti veel, kui ettevõttel töötajail endil ei ole mõnikord nii palju ideid. Bacciotti *et al* (2016: 82) hinnangul tuleks luua stiimuleid, et toetada loomingulisust, suurendades seeläbi töökoormust mõõdukalt. Ruul (2016) ja Abner (2016) rõhutavad, et kui toode disainida, tuleb lähtuda sellest, et tiheda konkurentsi juures suudaks see teistest eristuda. Selleks peab olema toode huvipakkuv, funktsionaalne ning mõistliku hinnaga. Abner toob välja, et just mõistliku hinna pakkumine on keerukas probleem, mis viib järgmise turundusinnovatsiooni ja sellega seonduvate probleemideni — *uue hinnastrateegia määramine*. Kokkuvõtvalt on toodud hinnastrateegia probleemid ja lahendused järgnevas tabelis (vt Tabel 19).

**Tabel 19.** Uue hinnastrateegia määramised probleemid ja lahendused

Autor/probleem	Autor/lahendus
<b>UUE HINNASTRATEEGIA KASUTUSELEVÕTT</b>	
<b>Lööve</b> (2016); <b>Ruul</b> (2016); <b>Abner</b> (2016), <b>Kärki</b> (2000); <b>Hutchinson et al</b> (2006) — Tiheda konkurentsi tõttu hinnasurve suur <b>Dolgui, Proth</b> (2010) — Hinnasõja võimalus <b>Kull</b> (2016) — Kasutatav tehnoloogia ja materjalid ei jäta palju ruumi hinnakujunduseks <b>Grewal et al</b> (2011); <b>Kopalle</b> (2010) — Peab arvestama mastaapsusega, psühholoogiliste aspektidega, turu laienemine või koondumine	<b>Kull</b> (2016) — Saab osutada kliendile lisandväärtust pakkuvaid teenuseid, mida saaks kallimalt müüa <b>Dolgui, Proth</b> (2010) — Turgu tuleks segmenteerida ning vähendada hindu nendes tootegruppides, mis pole konkurentidele olulised, et hinnasõja võimalust vähendada <b>Srinuan</b> (2013) — Tuleks kaaluda hinnaplaane (ettemaksed, tasuta kasutamise periood, lojaalsete tarbijate soodustused) <b>Ruul</b> (2016); <b>Abner</b> (2016); <b>Kull</b> (2016); <b>Garbarino, Maxwelli</b> (2010) — Tuleks kaaluda e-kaubandust <b>Kopalle</b> (2010) — Ettevõtte tegutseb rahvusvaheliselt — tuleb õppida eelmistest perioodidest, erinevate turgude tegevusest ning teostada uurimistööd <b>Ruul</b> (2016); <b>Abner</b> (2016); <b>Mohamad et al</b> (2010); <b>Wilkinson, Brouthers</b> (2006) — Kohapealsed koostööpartnerid annavad informatsiooni

Allikas (Lööve 2016; Ruul 2016; Abner 2016; Kärki 2000: 89; Hutchinson *et al* 2006: 28; Dolgui, Proth 2010: 107; Kull 2016; Grewal *et al* 2011: S46; Kopalle 2010: 119-121; Garbarino, Maxwelli 2010: 1070; Mohamad *et al* 2010: 211; Srinuan *et al* 2013: 74; Wilkinson, Brouthers 2006: 246-247) põhjal autori koostatud.

Peamiseks probleemiks, mida nii turundusjuht (Lööve 2016) kui ka kõik teised juhtumiuuringus osalenud inimesed välja tõid, oli see, et tiheda konkurentsi tõttu on hinnasurve suur (Abner 2016; Kull 2016; Ruul 2016). Seda kinnitab ka Hutchinson *et al* (2006: 28), kuid rõhutab, et see esineb ettevõtetel, kes sisenevad uutele turgudele. Mööbli toormaterjali kasutamise erinevusest tulenevad suured hinnavahed, mida kinnitab Kärki (2000: 89). Abner (2016) rõhutas, et oluline on pakkuda kvaliteeti ning võita tarbijate usaldus. Davcik, Sharma (2015: 763,776) hinnangul seostatakse kvaliteetseid tooteid enamasti kõrge hinnaga. Liiga kõrge hinna määramine võib aga tarbijad eemale peletada. Tiheda konkurentsi korral esineb tihti ka hinnasõja võimalus ehk osad konkurendid tõstavad või langetavad hindu (Dolgui, Proth 2010: 107). Kull tõi välja, et „*kasutatav tehnoloogia ja materjalid ei jäta palju ruumi hinnakujunduseks. Vastavalt pakkumisele kujuneb turuhind, millest kallimalt ei ole võimalik müüa. Pigem saab osutada kliendile lisaväärtust pakkuvaid teenuseid, mida saaks kallimalt müüa. Samas ei ole kõik kliendid neist huvitatud*“ (Kull 2016).

Sarnaselt on ka Tarmeko LPD-l, et kliendil on teatud hind, millest rohkem ei taheta maksta. Sellest tulenevalt on hinna määramine keerukas. Strateegiat võib Grewal *et al* (2011: S46) ja Kopalle (2010: 119-121) mõjutada see, et tegutsetakse rahvusvahelisel tasandil ning tuleb arvestada eelmiste hinnaalanduste ja -tõusudega. Lisaks on olulised ka iga kliendi kohta käiv müügiprognosis ja turutrendid. Lahendusi hinnastrateegia probleemidele juhtumiuuringus osalenud otseselt välja pakkuda ei osanud. Tulenevalt sellest, et konkurentsipurve on olemas hinnaalaselt, siis soovivad Dolgui ja Proth (2010: 107-108) turgu rohkem segmenteerida ning vähendada hindu nendes tootegruppides, mis pole konkurentidele olulised.

Srinuan (2013: 74) pakub välja, et tuleb kaaluda hinnaplaane ehk ettemakseid, tasuta perioode ja lojaalsete tarbijate soodustusi. Autori hinnangul on see soovitus sobilik vaid pigem ettemaksete osas, sest teisi aspekte hinnaplaani juures ei ole mõistlik mööblitootmise tarbijate puhul kasutada. Küll aga soovitasid kõik intervjueritavad, et tuleks kaaluda e-kaubandust, mis on kooskõlas ka Garbarino ja Maxwelli (2010: 1070) seisukohaga (Ruul 2016, Kull 2016, Abner 2016). Kuigi erialakirjandus soovib mitmeid programme ja tehnoloogilisi uuendusi, et viia läbi hinnastrateegia alaseid innovatsioone, leiab autor osalusvaatluse tulemusel, et see osutub keeruliseks ja kulukaks. Lähtudes



sellest, et Tarmeko tegutseb rahvusvahelisel tasandil, oleks eelkõige oluline õppida eelmistest perioodidest, turgudest ning teostada uurimistöid, millega nõustub Kopalle (2010: 120-121). Ruul (2016) ja Abner (2016) töid välja, et soovitaksid kasutada välismaiseid koostööpartnereid, kes tegutsevad kohapeal, millega nõustuvad Mohamad *et al* (2010: 211) ning Wilkinson ja Brouthers (2006: 246-247). Järgnevalt kirjeldab autor *uue edasimüügi kontseptsiooniga* seonduvaid probleeme, mis on toodud kokkuvõtvalt järgmises tabelis (vt. Tabel 20).

**Tabel 20.** Uue edasimüügi kontseptsiooni probleemid ja lahendused

Autor/probleem	Autor/lahendus
<b>UUS EDASIMÜÜGI KONTSEPTSIOON</b>	
<p><b>Abner</b> (2016) — Bränd pole piisavalt tuntud ja usaldusväärne, et e-poes edu saavutada</p> <p><b>Mattila <i>et al</i></b> (2002) — Uusi kontseptsioone ei pruugita omaks võtta</p> <p><b>Lööve</b> (2016); <b>Bello <i>et al</i></b> (2004); <b>Puiu <i>et al</i></b> (2012) — Ettevõtted seovad ennast piiravate lepingutega</p> <p><b>Flint</b> (2004); <b>Ratnasingam <i>et al</i></b> (2013) — Tarbijate väärtushinnangud muutuvad tihti</p>	<p><b>Abner</b> (2016) — On vaja teha paremad tootefotod, arendada koostööd rahvusvaheliste sisustusportaalidega. Soovitavad portaalid nagu Archiproducts või <i>showroom</i>'id</p> <p><b>Wilkinson, Brouthers</b> (2006) — Riigipoolsed eksporditoetused</p> <p><b>Lööve</b> (2016); <b>Sharma, Gassenheimer</b> (2009) — Veebipõhiste lahendustega on võimalik lihtsamini pakkumisi/informatsiooni edastada</p> <p><b>Mattila <i>et al</i></b> (2002) — Lahendused peaks muutma personaalsemaks, kaaluda mobiilsete rakenduste lisamist. Lisaks on oluline tarbijasuhteid juhtida ning sekkuda mõõdukalt tarbijate privaatsiooni</p> <p><b>Coelho, Easingwood</b> (2008) — Tuleks eelistada pigem vähem kanaleid ja kasutada mitme tooteliini peal, et kulusid jagada ja lihtsamini arvestada</p> <p><b>Agrawal <i>et al</i></b> (2004) — <i>Infomediary</i> kasutamine</p> <p><b>Bello <i>et al</i></b> (2004) — Piiravatesse lepingutesse kaitsvad klauslid</p> <p><b>Ilsever</b> (2014); <b>Brabazon, MacCarthy</b> (2010) — Oluline on järjepidevalt jälgida tarbijate väärtushinnangute muutumist ja arendada võimalusi info kogumiseks</p> <p><b>Kull</b> (2016); <b>Basadur, Gelade</b> (2003); <b>Gabrielsson <i>et al</i></b> (2002); <b>Broekhuizen <i>et al</i></b> (2013); <b>Wierenda, Soethoudt</b> (2010); <b>Gilmore <i>et al</i></b> (2006) — Jaotuskanali osapoolte vahel peab olema usaldus ja koostöö, muidu pole võimalik tagada kvaliteetseid tarneid. Ka on oluline jälgida, et klienditeenindus on kõrgkvaliteetne, peab tellimuste protseduure lihtsustama ning tagama informatsiooni kvaliteedi</p> <p><b>The Innovators</b> (2014) — Luua tarkvara ja tehnoloogia, mis võimaldab kiiremini ja soodsamalt tooteid tarnida</p> <p><b>Ilsever</b> (2014) — Turualase informatsiooni haldamiseks vaja luua andmebaas, mis hoomab turuvõimaluste analüüsi, tarbijaväärtusi, uurimis- ja arendustöö tulemusi ja ka logistilisi protseduure</p>

Allikas: (Abner 2016; Lööve 2016; Kull 2016; Sharma, Gassenheimer 2009: 1087; Mattila *et al* 2002: 60-61; Coelho, Easingwoodi 2008: 1017; Agrawal *et al* 2004: 24,40; Ilsever 2014: 45, 52; Brabazon, MacCarthy 2010: 312; Basadur, Gelade 2003: 52-53, Gabrielsson *et al* 2002: 83, Broekhuizen *et al* 2013: 962, Wierenda, Soethoudt 2010: 393-394; Gilmore *et al* 2006: 280; Bello *et al* 2004: 59-60; Flint 2004: 46-49, The Innovators 2014: 10; Puiu *et al* 2012: 399; Ratnasingam *et al* 2013: 66; Wilkinson, Brouthers 2006: 246-247) põhjal autori koostatud.

Seoses edasimüügi kontseptsiooniga toob Abner välja, et „soovime oma brändi tuntust ja usaldusväärset kasvatada, et kui toode on e-poes müügil, siis klientidel oleks suurem kindlus meie toodet osta. Selleks teeme lisaks parematele tootefotodele koostööd rahvusvaheliste sisustusportaalidega, seal olles annab see kvaliteedimärgi meie toodangule“ (Abner 2016). Väide, et veebipõhised müügi- ja turunduskanalid on üha enam populaarust kogunud, on kooskõlas Sharma ja Gassenheimeri (2009: 1077) seisukohaga. Samuti leiab Kull, et „hetkelised turundusinnovatsioonid „asuvad“ internetis“ (Kull 2016). Autori hinnangul saab osalusvaatluse tulemusel öelda, et kõik veebipõhised lahendused ei pruugi saada tarbijatelt üldist heakskiitu ja soovitakse ka, tootmisettevõtete puhul, lihtsat edasimüügikohta nagu on Radisel Prantsusmaal (Abner 2016).

Võimalust, et veebipõhiseid kanaleid ei võeta kasutusele, on väitnud ka Mattila *et al* (2002: 43). Mitmete edasimüüjate puhul, sh veebipõhiselt toimivatega, on Tarmeko sidunud ennast teataval määral piiravate lepingutega: ühte Tommy tooli mudelit võib Austrias müüa vaid üks mööbliketist või kui tärned hilinevad, peab ettevõtte maksma trahve. (Lööve 2016) Taolises olukorras on Bello *et al* (2004: 59-60) ja Puiu *et al* (2012: 399) arvates mitmed ettevõtted. Samuti on probleeme tarbijate ja nende vajaduste rahuldamisega. Turu-uuringu põhjal saab öelda, mille problemaatilisust rõhutab Ratnasingam *et al* (2013: 66), et tarbijad on hakanud rohkem hindama rohelise turunduse põhimõtteid (Sustainability in the...2015). See seostub sellega, mida väidab Flint (2004: 46-49): tarbijate väärtushinnangud muutuvad tihti ja neid peab järjepidevalt jälgima. Muutused tulenevad käesoleva lõputöö autori hinnangul eelkõige konkurentide tegevusest ja tehnoloogia uueningest.

Uue edasimüügi kontseptsiooniga seonduvate probleemide lahenduseks ei osanud juhtumiuuringus osalenud samuti häid ettepanekuid teha ning põhjuseks on Kulli hinnangul see, et „B2B on natukene teine maailm. Tunduks ju jabur visata mingeid virtuaalseid hundirattaid kliendile ligipääsemiseks, kui mul on talle võimalik helistada, e-maili saata või, mis veel parem, kohtuda“ (Kull 2016). Käesoleva töö autor ning turundusjuht (Lööve 2016) leiavad, et veebipõhiste lahendustega on võimalik lihtsamini pakkumisi ja muud informatsiooni edastada. Sama arvavad Sharma ja Gassenheimer (2009: 1087). Mattila *et al* (2002: 60-61) poolt välja toodud lahenduste personaalsemaks

muutmine ja mobiilsete rakenduste kasutamine oleks siinkohal asjakohane uuendus. Autorid toovad välja, et tarbijasuhteid tuleb juhtida ning tarbijaid peab vaid mõõdukalt tülitama. Käesoleva töö autori hinnangul on just veebipõhiste lahenduste puhul võimalik rohkem potentsiaalsete tarbijate privaatsus säilitada ja ka tarbijasuhete haldamine on kergem.

Küsitluste põhjal saab öelda, et eelistatakse pigem väiksemat arvu erinevaid edasimüügikanaleid: otsene suhtlus, mõned suuremad mööbliketid ja internetikaubamajad. See on kooskõlas Coelho ja Easingwoodi (2008: 1017) seisukohaga, kuid nad lisavad, et seeläbi on võimalik jagada kulusid mitme tooteliini peale ja kulud on lihtsamini arvestatavad. Kulude katmiseks on variandiks kaaluda riigipoolsete eksporditoetuste kaasamist, mida soovitavad Wilkinson ja Brouthers (2006: 246-247). Kui lähtuda uuringus osalenute seisukohtadest, siis Abner (2016) tõi välja, et kui valida kanaleid, siis Radis OÜ on valinud *showroom*'id ja veebiportaali Archiproducts. Sellised portaalid on Agrawal *et al* (2004: 24,40) hinnangul *infomediaryd* ning just infovahetaja teenuse kasutamist autorid soovitavadki. Nende portaalidega seonduvad mitmed keerulised lepingulised tingimused, kuid käesoleva töö autor on osalusvaatluse käigus näinud, et rangete lepingute puhul kaitseb ettevõtte ennast seeläbi, et viiakse sisse ennast kaitsvad klauslid. Selle seisukoha on välja pakkunud ka Bello *et al* (2004: 59).

Tulenevalt sellest, et tarbijate soovid on turul kiirelt muutumas, on ettevõtetel ülesanne jälgida pidevalt väärtushinnangute muutumist ning arendada erinevaid võimalusi teabe kogumiseks (Ilsever 2014: 45; Brabazon, MacCarthy 2010: 312). Lisaks tarbijate soovidele on oluline jälgida jaotuskanali kõigi osapoolte tegevust. Ilma koostöö ja usalduseta pole võimalik tagada kvaliteetseid tarneid, mille olulisust rõhutas Kull (2016). Sama järelduse tegid ka Basadur, Gelade (2003: 52-53), Gabrielsson *et al* (2002: 83), Broekhuizen *et al* (2013: 962), Wierenda, Soethoudt (2010: 393–394) ja Gilmore *et al* (2006: 280). Autorid rõhutavad, et oluline on kõrgekvaliteediline klienditeenindus, tellimisprotseduuride lihtsustamine ning informatsiooni kvaliteet, mis on käesoleva töö autori hinnangul just tootmisettevõtete puhul oluline. Seda lähenemisviisi on jälginud RouteView Technologies, luues mööbli tarnimiseks uudse tarkvara ja tehnoloogia. Seeläbi viiakse tooted kiiremini ja säästvamalt kohale. (The Innovators 2014: 10) Taolist

lahendust võiks kaaluda Tarmeko. Kuigi Tarmeko LPD-l on hetkel kliendibaasi haldamiseks ja müügiprognoosiks loodud oma süsteem, puudub andmebaas turuvõimaluste analüüsist, tarbijaväärtustest, uurimis- ja arendustöö tulemustest ning logistilistest protseduuridest. Nende aspektide olulisust rõhutab Ilsever (2014: 52) ning käesoleva lõputöö autori hinnangul peaks selline andmebaas olema. Järgnevalt käsitleb autor *uue promotsiooni kontseptsiooniga* seonduvaid probleeme ja lahendusi, mis on kokkuvõtvalt toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 21).

**Tabel 21.** Uue promotsiooni kontseptsiooni probleemid ja lahendused

Autor/probleem	Autor/lahendus
<p><b>Lööve (2016); Ivan (2012)</b> — Veebipõhiste lahenduste puhul ei saa toodet enne ostu proovida</p> <p><b>Lööve (2016); Ziliani, Ieva (2015)</b> — Vähe aega tegutsemiseks</p> <p><b>Watson et al (2000)</b> — Konkurentidega võistlemine</p>	<p><b>Kull (2016)</b> — B2B müügi juures oluline sertifikaatide omamine, et anda kliendile kindlust</p> <p><b>Ruul (2016)</b> — Promotsioonivahendina võiks kaaluda webinaride läbiviimist</p> <p><b>Abner (2016)</b> — Soovituslik kasutada disainitoodete <i>flash sale</i> kampaaniaid</p> <p><b>Ziliani, Ieva (2015)</b> — Oluline on kindlaks teha, millisel geograafilisel positsioonil tarbijad asuvad</p> <p><b>Ivan (2012); Kull (2016); Abner (2016)</b> — Oluline on brändi reklaamida ning peab suurendama usaldusväarsust tarbijate silmis. Peab kasutama toote realistlikke elemente, mis annavad selle olemust edasi ning peab rõhutama järjepidevalt sama toote väärtust kandvat sõnumit</p> <p><b>Hutchinson et al (2006)</b> — Reageerida turuvõimalustele, jälgides toote eristumist ja samas ka kohandamist</p>

Allikas: (Lööve 2016; Kull 2016; Abner 2016; Ruul 2016; Ivan 2012: 102-103; Ziliani, Ieva 2015: 492-493, 497-498; Watson *et al* 2000: 100; Hutchinson *et al* 2006: 28) põhjal autori koostatud.

Turundusjuhi (Lööve 2016) hinnangul on problemaatiline see, et erinevate veebipõhiste lahenduste puhul, mida Tarmeko ja ka uuringus osalenute ettevõtted kasutavad, ei saa tarbijad toodet enne ostu proovida ning mööbli puhul on see müüki piirav aspekt. Sarnase seisukohani jõudis ka Ivan (2012: 103). Lööve (2016) lisab, et turul peab kiirelt tegutsema, sest kui konkurendid avastavad mingisuguse uue eduka promotsiooni võtte, siis saavad just need ettevõtted suurema turuosa. Sarnase seisukohani jõudsid Ziliani ja Ieva (2015: 492). Konkurentidega võistlemise toob välja Watson *et al* (2000: 100). Samas Hutchinson *et al* (2006: 28) soovivad eksportimisel eelkõige reageerida turuvõimalustele ja pidada silmas eristumist ja kohandamist. Kui vaadelda võimalikke lahendusi promotsiooni kontseptsiooni loomise juures, siis juhtumiuuringu tulemusena saab öelda, et ettevõtted proovivad erinevaid meetodeid. Kull väitis, et „*Trükikojad üldiselt ei reklaami, kuna tegemist on B2B müügiga. Pigem kuulub promotsiooni alla*

*erinevate sertifikaatide omamine, mis annab kliendile kindlust meie poolt pakutavate teenuste usaldusväärse, eetilise ja seaduslikkuse kohta*“ (Kull 2016). Ruul (2016) tõi välja, et Glamox kasutab promotsioonivõttena webinaride korraldamist. Abner (2016) aga väitis, et Radis kasutab disainoodete *flash sale* kampaaniaid (lühiajaliselt tooted müügis märgatavalt odavamalt) üle Euroopa.

Käesoleva töö autor leiab, et Abneri välja pakutud lahenduse juures on oluline see, et teatakse, millisel geograafilisel positsioonil tarbijad asuvad, mida rõhutavad ka Ziliani ja Ieva (2015: 493, 497-498). Sellisel juhul on taolised kampaaniad edukad. Kull (2016) ja Abner (2016) rõhutasid oma brändi reklaamimist ja selle usaldusväärse suurendamist tarbijate silmis. Selle jaoks pakub Ivan (2012: 102-103) ühe lahendusena seda, et reklaamis tuleb kasutada realistlikke elemente, mis aitavad toote olemust hästi edasi anda ja järjepidevalt peab rõhutama toote püsivaid väärtusi. Käesoleva töö autor ja turundusjuht (Lööve 2016) on selle seisukohaga nõus ning lisavad, et peab kindlaks tegema oma tarbijate segmendi ja suunama promotsiooni neile.

Kokkuvõttes leiab käesoleva töö autor, et Tarmeko LPD tegevuses esineb mitmeid probleeme, mis on erialakirjanduses välja toodud ning mis on tavaline teistes tootmisettevõtetes, sh hinnaalane konkurentsipurve. Samuti on ettevõtte teinud õigeid samme selles suunas, et tegevust parandada: kasutatakse sotsiaalmeedia kanaleid või e-poode. Kui lähtuda juhtumiuuringus osalenute soovitudest ja teoreetilistest seisukohtadest, siis on vaja veel mõningaid muudatusi sisse viia. Tuleb suurendada turuanalüüsi osakaalu igapäevases tegevuses või muuta veebipõhised edasimüügikontseptsioonid personaalsemaks. Kui lähtuda Andres Kulli (2016) ütlusest, siis uute lahenduste juurutamine nõuab palju aega ja investeeringuid. Sama leiab ka käesoleva lõputöö autor ning lisab, et iga uuendusega kaasnevad aja ja ressursside kulutused tuleb hoolikalt läbi kaaluda enne, kui otsustatakse mingi arendusega edasi minna.

Autori hinnangul on võimalik eespool nimetatud lahendusi soovitada kõikidele mööblisektori ettevõtetele. Kuigi lahendused tulenevad Tarmeko LPD probleemidest, siis eesmärk eristuda, turundusala informatsiooni kogumine ning koostöö arendamine välismaiste partnerite ja teiste mööblisektori ettevõtetega, luues klastrid, on soovitud, mis võiksid kõikidele sobida, sest ei lähtu nii olulisel määral ettevõtte spetsiifikast, vaid

on tegevused, mida iga ettevõtte peaks kaasama oma igapäevaste toimetuste hulka. Samuti leiab autor, et soovitusi ei pea võtma vaid mööblisektorist, vaid ka teiste Eesti tootmisettevõtete käest, sest uuringu põhjal saab väita, et erinevates valdkondades on probleemid ja võimalikud lahendused sarnased.

Tarmeko LPD on kaasanud oma turundusalasesse tegevusse mitmeid aspekte, mida käesoleva töö autor on töö koostamise jooksul nii teaduskirjandusest kui ka empiirilise uuringu käigus teada saanud. Ettevõtte on üritanud leida uusi internetiportaale ja muid veebipõhiseid lahendusi, kuidas jõuda soovitud tarbijasegmentini. Samuti on seatud eesmärgiks välja mõelda uusi kampaaniaid ja reklaamimise lahendusi, et eristuda konkurentidest. Lisaks kaalutakse erinevate edasimüügi kontseptsioonide kasutuselevõttu, mis on tihedalt seotud uute veebilahendustega. Mis puudutab toote disainimise täiendamist, siis see on protsess, mis on ettevõttes järjepidev tegevus.

Käesolevas alapeatükis tõi autor välja, millised on Tarmeko LPD peamised probleemid turundusinnovatsioonide lõikes ning pakkus erinevaid lahendusi teooriast ja empiirilistest tulemustest lähtuvalt. Toote disaini täiendamisel peab arvestama mitmete huvigruppidega. Lahenduseks on see, et tuleks kaasata vaid olulised huvigrupid või täiendada suhtlusmehhanisme. Uue hinnastrateegia juures on peamiseks probleemiks konkurentide tõttu tekkiv hinnasurve. Seejuures tuleks vähendada hindu nendes tootegruppides, mis konkurente ei huvita. Edasimüügi kontseptsiooni juures on probleemiks oht, et veebipõhiseid kanaleid ei võeta omaks. Selleks peaks ettevõtte kanalid personaliseerima. Viimaseks käsitles autor uue promotsiooni kontseptsiooni probleeme. Üheks takistuseks on teatud tegevuste suur aja- ja töömahukus. Lahenduseks on see, et tuleb välja uurida, millisel geograafilisel positsioonil tarbijad asuvad, sest siis on võimalik nendeni paremini jõuda. Hetkel on Tarmeko kasutusse võtnud peamiselt promotsiooni ja edasimüügiga seonduvate uute kontseptsioonide lahendusi.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtted peaksid võtma eesmärgiks jälgida viimase aja trende, et pakkuda oma toote/teenuse tarbijatele parimat ning püsida konkurents. Kuigi ettevõtted üritavad jõuda tarbijateni läbi erinevate kanalite ning luues mitmeid kontseptsioone, ei pruugi tulemused olla ettevõttele sobivad. Seega võib väita, et ettevõtted puutuvad kokku mitmete probleemidega, ka turundusinnovatsioonide teostamisel. Käesolevas magistritöös sai uuritud, mida täpsemalt kujutab endast turundusinnovatsioon. Samuti käsitleti, millised on peamised turundusinnovatsioonide liigid. Siin magistritöös on liigitatud need järgmiselt: toote disaini märkimisväärne täiendamine, uus hinnastrateegia, uus edasimüügi kontseptsioon ning uus promotsiooni kontseptsioon.

Turundusinnovatsioonil on mitmeid definitsioone, millest said välja toodud mõned. Autor defineeris turundusinnovatsiooni lähtudes erinevatest seisukohtadest. Turundusinnovatsioon on efektiivne viis jõudmaks tarbijateni läbi uute disainilahenduste, müügimeetodite, hinnastrateegiate ja promotsioonivõtete, eesmärgiga suurendada tarbimist või siseneda uutele turgudele. Sarnaselt erinevatele definitsioonidele on turundusinnovatsioonide mõjutajaid mitmeid: tarbijate nõudmised või konkurentsi tihedus. Samuti on turundusinnovatsioonidel endal oluline mõju, alustades sellest, et need murravad standardeid või loovad võimaluse hiilata.

Esimeseks turundusinnovatsiooni liigiks on toote disaini täiendamine. Ettevõtted peavad tihedas konkurents ja piiratud ressursside juures looma kiirelt uusi ja huvitavaid disaine. Selleks, et luua disaine, peavad ettevõtte osakonnad tegema koostööd omavahel ja teiste disaineritega ning kasutama ühisdisainimise projekte. Lisaks on disainimise protsessi juures olulised formaalsed protsessid nagu spetsialistide intervjuerimine, mis aitab saada informatsiooni turu trendidest. Selleks, et kvaliteetseid disaine luua, peab meeskonnas olema professionaalseid disainereid, kes ennast pidevalt täiendavad. Näide uuest disainist on roheline turunduse põhimõtteid. Teine turundusinnovatsiooni liik on uue hinnastrateegia kasutuselevõtt. Hinna määramisel lähtutakse ettevõttes tihti sisetundest,

mitte empiirilistest materjalidest. Juhtkond peab tegema eeltööd. Lisaks mõjutavad hinnastrateegia kujunemist ka hinnasõjad. Uute ja innovaatiliste hinnastrateegiate loomiseks kasutatakse uut tehnoloogiat ning üheks tulemuseks on dünaamilised hinnamudelid. Hinnastrateegia määramisel peab arvestama sellega, millised on juhtkonna eesmärgid või tarbijate soovid. Uueks hinnastrateegiaks on hea-parem-parim meetod.

Kolmandaks liigiks on uue edasimüügi kontseptsiooni kasutuselevõtt. Ettevõtted tegutsevad aina rohkem rahvusvahelistel turgudel ning seetõttu on oluline kasutada mitmeid hübriidseid edasimüügikanaleid. Kasutatakse mitmeid veebipõhiseid lahendusi, et jõuda efektiivsemalt tarbijateni. Uus edasimüügi kontseptsioon on oluline tarbijasuhete haldamise seisukohast, kuid ka oluline aspekt konkurentsialaselt. Oluline on müügiinimeste pidev täiendõpe ning oskus kasutada viimaseid tehnoloogilisi uuendusi nagu nutiseadmed ja ka e-kaubandus. Õige promotsiooni kanal võimaldab jõuda tarbijateni efektiivsemalt. Siinkohal aitavad tehnoloogilised uuendused: lojaalsusprogrammid, mis võimaldavad koguda tarbijate kohta palju informatsiooni. Uueks võtteks on promotsiooni kasutamine, mis kujutab endast personaalseid pakkumisi, mis tehakse vaid ettevõtte lojaalsetele klientidele. Viimasel ajal on hakatud kasutama ka sotsiaalmeedia kanaleid, mille üheks näiteks on MySpace, kuid ka teisi põnevaid viise nagu partisaniturundus.

Iga turundusinnovatsiooniga seondub mitmeid probleeme, kuid erialakirjandus pakub välja erinevaid lahendusi. Toote disaini täiendamisega seondub endiselt palju ebaõnnestumist. Strateegia kitsaskohaks on see, et peab arvestama mitme huvigrupiga. Samuti puudub tihtipeale konkreetne idee, mida edasi arendada. Esineb hiline mis, ressursid on piiratud ning teadmiste omandamine on disaineritele keerukas protsess. Ka ei hinnata piisaval määral informatsiooni kogumist. Lahenduseks pakub erialakirjandus, et tuleks luua visioon turuvajaduste põhjal, koolitada järjepidevalt oma töötajaid, luua turuinformatsioonist andmebaas ning jälgida konkurentide tegevust. Uue hinnastrateegia määramisel on oluliseks probleemiks hinnasõjad konkurentide vahel. Samuti peavad ettevõtted arvestama sellega, et hinda ei võeta omaks, mis võib tuleneda sotsiaalsetest normidest. Toodete suhted, turu laienemine/koondumine, tarbijate psühholoogiline suhtumine ja ettevõtte tegevuse mastaapsus on samuti sellised aspektid, mis tekitavad turundusalaselt probleeme. Lahenduseks on turu segmenteerimine või hindade



vähendamine nendes tootegruppides, mis pole konkurentidele olulised. Strateegia loomisel tuleks kaasata erinevaid stiimuleid tarbijate jaoks ning pakkuda spetsiaalseid tingimusi. Võtmaks arvesse mitmeid keerukaid aspekte, peab looma programmi, mis arvestab mitmete erinevate teguritega, et välja arvutada sobilikke strateegiaid, uurida ostuolukordi ning teostada analüüsi võimalikult väiksel tasandil. Soovituslik on kasutada ka koostööd välismaiste koostööpartneritega.

Uue edasimüügi kontseptsiooniga seondub endiselt palju teadmatust ning esineb arvestatav turvalisuse oht, sest andmebaaside haldamine on keeruline. Kui luuakse koostöövorme erinevate ettevõtetega, seotakse ennast keeruliste lepinguliste suhetega, mille rikkumisel peab maksma trahve. Edasimüügi juures peab järjepidevalt arvestama tarbija väärtushinnangute määramise ja nende muutumisega ning sellega, milline on väärtusloome teadmatuses. Lahenduseks tuleks motiveerida töötajaskonda ning lihtsustada andmebaaside kasutamist. Uue edasimüügi kontseptsiooni juures tuleb arendada uusi tehnoloogiaid ning tagada kiire infovahetus probleemide korral. Ettevõtte peaks kaaluma kontseptsiooni puhul lahenduste personaliseerimist. Tarbijasuhteid peab järjepidevalt haldama ning ei tohi liigselt rikkuda tarbija privaatsust. Erinevate tooteliinide juures on mõistlik kasutada samu kanaleid, et siis jagada kulud ühtlasemalt. Koostöölepingutesse on soovituslik lisada mitmeid kaitsvaid klausleid. Viimaks, et tarbijate väärtushinnangute määramise ja muutumise ning väärtusloome probleeme ületada, tuleks turundusstrateegia luua paindlikuna, suurendada usaldust koostööpartnerite vahel, et paremini protseduure täiustada ning luua turualane infosüsteem.

Kui vaadelda uue promotsiooni kontseptsiooni probleeme, siis tihtipeale puudub mitmetel ettevõtetel vajalik tehnoloogia, et teostada uuenduslikke promotsioonivõtteid, mida esineb neuroturunduse puhul. Erialakirjanduses on välja toodud, et küsitav on nende võtete usaldusväarsus ja eetilisus. Usaldusväarsust vähendab fakt, et tooteid ei ole võimalik enne ostu proovida. Promotsiooni kontseptsiooni loomisel puutuvad vastava valdkonna inimesed kokku ajapuudusega, tiheda konkurentiga, suureneva töömahuga ning suutmatuslega luua uusi ideid. Samuti on keeruline analüüsida katsete tulemusel saadud informatsiooni. Viimaks puutuvad ettevõtted kokku ka promotsiooni jaotuse probleemiga. Vahel ei pruugi olla lahendust kõikidele probleemidele, eriti tehnoloogia

kättesaadavuse puhul. On võimalik suurendada toote usaldusväärust, kui promotsioonis kasutatakse realistlikke toote elemente ning järjepidevalt edastatakse samasugust väärtust. Ettevõttesiseste probleemide nagu vähene aeg ja suurenev töömaht, lahendamiseks tuleks teostada sisemist turundust, teadvustada probleemi, luua koostööõhkkond ja vajadusel muuta ka strateegiat. Paremate tulemuste saamiseks tuleks suurendada koostööd tarbijatega või suunata andmeanalüüs teistele ettevõtetele. Jaotuse probleemi lahendamiseks peaks kasutama planeeringus ka analüüsi tarbijate ostukäitumise ja soovide kohta.

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks oli Tarmeko LPD OÜ. Uurimismeetodiks valis autor juhtumiuuringu, mille raames sai teostatud intervjuu Tarmeko LPD turundusjuhiga. Samuti vastasid küsimustikele kolm tootmisettevõtte esindajat. Kolmanda meetodina kasutas käesoleva töö autor osalusvaatlust. Intervjuu käigus sai autor informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta. Ettevõtete esindajatelt sai autor informatsiooni ning soovitusi valitud sihtturgudel tegutsemise kohta. Tarmeko LPD OÜ on tootmisettevõtte, mis tegutseb Tartus alates aastast 1947. Ettevõtte visiooniks on luua mugavat ning ajatut vormi tänu kogemustele ning innovaatilistele disainidele. Tarmeko missiooniks on väärtustada spooni erinevate toodetena ja tagada klientide rahulolu ning oluline on saavutada võimalikult kõrge lisandväärtus kodumaisele puidule.

Tarmeko Kids® on ettevõtte lastemööbli kaubamärk, mis on loodud lastele mõeldes. Tootevalikust leiab toole, laudu ja nagisid. Suurema osa toodangust ekspordib ettevõtte Rootsi, Soome ja ka Kesk-Euroopasse. Käesoleva lõputöö jaoks uuris autor, millised on ettevõtte peamised turundus- ja müügikanalid. Üldiselt kasutatakse müügiks mitmeid mööbliketete või e-poode, turundamiseks aga mööblimesse, otsest kontakti ning ka veebiportaale. Saksamaal on Tarmekol kolme mööbliketiga saavutatud hea koostöö, lisaks turundatakse läbi sotsiaalmeedia, veebiportaalide ja ka otsese kontakti vahendusel. Prantsusmaal on ettevõttel üks suurem koostööpartner ning turundamiseks on valdavalt samad kanalid mis Saksamaal. Suurbritannias on ettevõttel müügikanaliks portaal Wayfair, turundatakse samuti läbi sotsiaalmeedia, veebiportaalide ning otsese kontakti vahendusel.

Samuti uuris käesoleva töö autor, millised on turutrendid valitud sihtturgudel. Sihtturud said valitud, sest autor on neid uurinud juba varem ning tegemist on Tarmeko jaoks

oluliste sihtriikidega. Saksamaal ja Prantsusmaal on populaarsust kogumas mitmed veebipõhised edasimüügi kanalid. Igas sihtriigis hinnatakse toote disaini puhul kvaliteeti ja loodussõbralikkust. Hinnastrateegiatest esineb maksa-palju-tahad vormi nii Saksamaal kui ka Prantsusmaal. Promotsioonis on Saksamaal ja Suurbritannias oluline viirusturundus. Saksamaal on populaarsed aga veebipõhised lahendused, kuid ei saa alahinnata messide külastamist ja ekspertide kaasamise osatähtsust. Promotsioonis kasutatakse Prantsusmaal kõmuturundust ning teatud määral partisaniturundust. Suurbritannias on toote disaini juures oluline, et toode kannaks mingit sõnumit.

Tarmeko LPD on teostanud mõningaid turundusinnovatsioone. Ettevõtte on hakanud tootma mööblit vineerist, mida võib pidada innovaatiliseks toormaterjaliks. Pakendamises on võetud kasutusse vähe ruumi võttev pakend, mis on logistilises mõttes otstarbekas. Hinnastrateegiate puhul on ettevõtte kasutanud hinnaalandusi ning eksklusiivseid pakkumisi. Edasimüügikanalitest on kasutusse võetud mitmeid uusi portaale. Promotsiooni kontseptsioone on ettevõtte kasutanud kõige rohkem: erinevad sotsiaalmeedia kampaaniad või blogipostitused. Teostatud muudatused pole aga andnud soovitud tulemusi. Turundusinnovatsioonide teostamine on osa ettevõtte igapäevategevusest: juurutatakse uusi disaine või viise, kuidas tarbijateni jõuda.

Teoreetiliste seisukohtade ja juhtumiuuringu raames saadud informatsiooni põhjal pani autor kokku võimalikud turundusinnovatsiooni probleemid, mis esinevad Tarmeko LPD-s ning pakkus välja lahendusi. Tulemuste põhjal saab autor öelda, et sihtriigiti olid probleemid ja lahendused sarnased, mistõttu ei ole need sihtriigiti eraldi välja toodud. Toote disaini täiendamise juures puutub Tarmeko LPD kokku mitme huvigrupi ja nende eesmärkide konfliktidega. Alati ei pruugi olla piisavalt ideid, inimesed peavad tegelema mitme projektiga üheaegselt ning innovatsioon on mitteformaalsus. Viimaks on oluline ka konkurentsipurve. Probleemide lahendamiseks pakuvad juhtumiuuringus osalenud ja ka teaduslikud allikad, et eelkõige tuleb pühendada piisavalt aega ja ressursse ning leida potentsiaalseid innovatsiooniallikaid.

Tarmeko puutub tihti kokku hinnasurvega: tarbijad ei ole nõus teatud piirist rohkem maksuma ning tuleb võistelda konkurentidega. Ettevõtte tegutseb rahvusvahelisel tasandil, mistõttu on hinna loomisest oluline tegur mastaapsus. Viimaks on oluline psühholoogiline aspekt ehk millised on olnud tarbijatele varem tehtud hinnasoodustused. Võimalikke

lahendusi juhtumiuuringus osalenud pakkuda ei osanud. Erialakirjanduses pakutakse lahenduseks turgude segmenteerimist, hinnaplaane ja e-kaubandus. Uue edasimüügi kontseptsiooni juures on Tarmeko kogenud seda, et kõiki kanaleid ei pruugita omaks võtta. Seotakse ennast keerulistesse lepingulistesse suhetesse ning tarbija väärtushinnangud muutuvad pidevalt, millega peab ettevõtte alati arvestama. Nende probleemide leevendamiseks on mitmeid erinevaid teid. Üheks võimaluseks on veebipõhiste lahenduste personaliseerimine või tuleb tarbijasuhteid järjepidevalt juhtida ning tarbija privaatsust rikkuda mõeldaval määral. Promotsiooni alaselts puutub ettevõtte kokku probleemiga, et toodet ei saa enne ostu proovida, mis on mööbli müügi puhul oluline tegur. Kontseptsioonide loomiseks on ettevõttel vähe aega, kuid konkurents survestab pidevalt midagi uut looma. Lahenduseks on see, et ettevõtte peaks tööstuses olulisi sertifikaate omades kasutama neid kui promotsioonivahendeid, lisaks tuleks kaaluda webinare ja *flash sale* kampaaniad. Töös välja toodud soovitusi on võimalik suures osas kasutada laiemalt kogu mööblitööstuses.

Käesoleva töö autori hinnangul on Tarmeko LPD turundusinnovatsiooni probleemid laialt levinud, kui lähtuda erialakirjandusest. Kasutatakse kaasaegseid võtteid nagu internetikaubamajad ja sotsiaalmeedia, kuid võimalik on täiendada ennast mitmes aspektis. Selle uurimistöö kirjutamise raames on juba võetud kasutusse turuanalüüsi ja sotsiaalmeedia osakaalu suurendamine. Autor leiab, juhtumiuuringus saadud informatsiooni põhjal, et mitmed muudatused nõuavad aega ja suuri investeeringuid enne, kui need toimima hakkavad. Käesolevat lõputööd on võimalik edasi arendada seeläbi, kui uurida, millised ettevõtte omadused tagavad eduka turundusinnovatsioonide teostamise. Samuti tuleks kasuks turundusinnovatsioonide liikide teostamise võrdlus ehk kuidas üks või teine innovatsioon ettevõtte tegevust mõjutab ning kas ja tänu millele saavutati edu.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. 5 Consumer Trends For 2016. Trend Watching, 2016.  
[<http://trendwatching.com/trends/5-trends-for-2016/>] 25.01.2016.
2. **Abner, M.** (Radis OÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. Tallinn, 2016.
3. **Agrawal, D.K.; Agrawal, D.P.; Singh, D.** Internet Based Distribution Systems: A Framework for Adoption. –Decision, 2006, Vol. 33, Issue 1, pp. 21–46. URL:  
<http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authype=crawler&jrnl=03040941&AN=22263152&h=ldjD76a0p3WRmfW%2faOb2I5bLT591nzLHrcwQd3o6tNGXf3uBOhrbQIaZm%2fXmmeE2O9vGix8o%2bjdKqNfk%2fy%2fBMg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authype%3dcrawler%26jrnl%3d03040941%26AN%3d22263152>
4. Antiques & Auction Houses. Angloinfo.  
[<https://www.angloinfo.com/paris/directory/paris-antiques-auction-houses-367>] 27.03.2016.
5. **Azadi, H.; Hosseininia, G.; Zarafshani, K.; Heydari, A.; Witlox, F.** Factors Influencing the Success of Animal Husbandry Cooperatives: A Case Study in Southwest Iran. –Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics, 2010, Vol. 111, No. 2, pp. 89–99. URL:  
<https://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-2010091334568/1/JartsVol111No2S89.pdf>
6. **Atuahene-Gima, K.; Yinghong, W.** The Vital Role of Problem-Solving Competence in New Product Success. –Journal of Product Innovation Management, 2011, Vol. 28, Issue 1, pp. 81–98. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2010.00782.x
7. **Bacciotti, D.; Borgianni, Y.; Rotini, F.** An Original Design Approach for Stimulating the Ideation of New Product Features. –Compurets in Industry, 2016, Vol. 75, pp. 80–100. DOI: 10.1016/j.compind.2015.06.004

8. **Bagozzi, R.P.; Lee, K.-H.** Consumer Resistance to, and Acceptance of, Innovations. –Advances in Consumer Research, 1999, Vol. 26, Issue 1, pp. 218–225. URL: <http://www.acrwebsite.org/volumes/7902/volumes/v26/NA-26>
9. **Barone, M.J.; Tirthankar, K.** Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response. –Journal of Marketing, 2010, Vol. 74, Issue 2, pp. 121–132. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.74.2.121>
10. **Basadur, M.; Gelade, G.A.** The Role of Knowledge Management in The Innovation Process. –Emergence, 2003, Vol. 5, Issue 3, pp. 22–47. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2006.00368.x
11. **Bello, D.C.; Lohitia, R.; Sangtani, V.** An Institutional Analysis of Supply Chain Innovations in Global Marketing Channels. –Industrial Marketing Management, 2004, Vol. 33, Issue 1, pp. 57–64. DOI:10.1016/j.indmarman.2003.08.011
12. **Benders, J.; Vermeulen, P.** Too Many Tools? On Problem Solving in NPD Projects. –International Journal of Innovation Management, 2002, Vol. 6, Issue 2, pp. 163–185. DOI: <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919602000574>
13. **Bennett, R.C.; Cooper, R.G.** Beyond the Marketing Concept. –Business Horizons, 1979, Vol. 22, Issue 3, pp. 76–83. DOI:10.1016/0007-6813(79)90088-0.
14. Blog. Tarmeko Kids koduleht. [<http://tarmekokids.eu/blog-1>] 27.03.2016.
15. **Brabazon, P.G.; MacCarthy, B.** Investigating A Long Tail In Retail Vehicle Sales. –Omega, 2012, Vol. 40, Issue 3, pp. 302–313. DOI:10.1016/j.omega.2011.07.005
16. **Brockman, B.K.; Rawlston, M.E.; Jones, M.A.; Halstead, D.** An Exploratory Model of Interpersonal Cohesiveness in New Product Development Teams. –Journal of Product Innovation Management, 2010, Vol. 27, Issue 2, pp. 201–219. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2010.00710.x
17. **Broekhuizen, T.L.J.; Lampel, J.; Rietveld, J.** New Horizons or A Strategic Mirage? Artist-Led-Distribution Versus Alliance Strategy In The Video Game Industry. – Research Policy, 2013, Vol. 42, Issue 4, pp. 954–964. DOI:10.1016/j.respol.2012.12.007
18. CBI Product Fact Sheet: Bedroom furniture in the United Kingdom. – CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2010, 4 p.
19. CBI Product Fact Sheet: Dining and living room furniture in France. –CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2010, 4 p.

20. CBI Product Fact Sheet: Stools and Occasional Tables in the United Kingdom. – CBI Ministry of Foreign Affairs, 2013, 14 p.
21. **Chadrzynski, M.** Product and Marketing Innovation on The Yoghurt Market in Poland.–Economic Science of Rural Development Conference Proceedings, Issue 32, 2013, pp. 158–164.  
URL:<http://connection.ebscohost.com/c/articles/87566521/product-marketing-innovation-yoghurt-market-poland>
22. **Chen, M.-S.; Shih, Y.-T.** Optimal Pricing For Patent Protected New Products. – Applied Mathematics and Computation, 2008, Vol. 197, Issue 2, pp. 525–535. DOI:10.1016/j.amc.2007.07.063
23. **Cheung, M.** „Click Here“: The Impact Of New Media On The Encoding of Persuasive Messages In Direct Marketing. –Discourse Studies, 2008, Vol. 10, Issue 2, pp. 161–189. URL: <http://dis.sagepub.com/content/10/2/161.abstract>
24. Children’s Furniture. Maison du Monde.  
[<http://www.maisonsdumonde.com/UK/en/category/children-s-furniture-nda6ad75544d2b2f48fe9e42bd84d0687e464e4b.htm>] 21.03.2016.
25. Children’s Room. John Lewis.  
[<http://ee.johnlewis.com/home-garden/children's-room/c60000658?rdr=1>] 30.07.2016.
26. Children’s Room. Paidi.com.  
[<http://www.paidi.com/childrens-rooms/>] 21.03.2016.
27. **Christofi, M.; Leonidou, E.; Vrontis, P.; Kitchen, P.; Papasolomou, J.** Innovation and Cause-Related Marketing Success: a Conceptual Framework and Propositions. – Journal of Services Marketing, 2015, Vol. 29, No. 5, pp. 354–366. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-04-2014-0114>
28. **Coelho, F.; Easingwood, C.** An Exploratory Study Into The Drivers of Channel Change. –European Journal of Marketing, 2008, Vol. 42, Issue 9/10, pp. 1005–1022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810891118>
29. Community Innovation Statistics. From Today’s Community Innovation Surveys to Better Surveys Tomorrow. –OECD, 2006, pp. 22.
30. **D’Angelo, A.; Majocchi, A.; Zucchella, A.; Buck, T.** Geographical Pathways For SME Internationalization: Insights From An Italian Sample. –International Marketing

- Review, 2013, Vol. 30, Issue 2, pp. 80–105. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651331311314538>
31. **D'Avino, M.; De Simone, V.; Iannucci, M.; Schiraldi, M.M.** Guidelines For E-Startup Promotion Strategy. –Journal of Technology Management & Innovation, 2015, Vol. 10, Issue 1, pp. 1–16. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000100001>
  32. **Dangelico, R.M.; Pontrandolfo, P.; Pujari, D.** Developing Sustainable New Products in The Textile and Upholstered Furniture Industry: Role of External Integrative Capabilities. –Journal of Product Innovation Management, 2013, Vol. 30, No. 4, pp. 642–658. DOI: 10.1111/jpim.12013
  33. **Dankert, C.E.** Trends and Problems in the Marketing of Furniture. –The Journal of Business of the University of Chicago, 1931, Vol. 4, No. 2, pp. 149-173. URL: <http://www.jstor.org/stable/2349520>
  34. **Davcik, N.S.; Sharma, P.** Impact of Product Differentiation Marketing Investments and Brand Equity on Pricing Strategies. A Brand Level Investigation. –European Journal of Marketing, 2015, Vol. 49, Issue 5/6, pp. 760–781. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EJM-03-2014-0150>
  35. **De Toni, A.; Nassimbeni, G.** Small and Medium District Enterprises and The New Product Development Challenge. Evidence From Italian Eyewear District. – International Journal of Operations & Production Management, 2003, Vol. 23, Issue 5–6, pp. 678–697.  
URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570310476672>
  36. **Dean, J.** Pricing Policies For New Products. –Harvard Business Review, 1976, Vol. 54, Issue 6, pp. 141–153. URL: <https://hbr.org/1976/11/pricing-policies-for-new-products>.
  37. **Dell'Era, C.; Verganti, R.** The Impact of International Designers on Firm Innovation Capability and Consumer Interest. –International Journal of Operations&Production Management, 2009, Vol. 29, Issue 9, pp. 870–893. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570910986201>
  38. **Dhamvithee, P.; Shankai, B., Jangchud, A.; Wultijumnang, P.** New Product Development in Thai Agro-Industry: Explaining the Rates of Innovation and Success



- in Innovation. –International Food & Agribusiness Management review, 2005, Vol. 8, Issue 3, pp. 1–20.  
URL: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/8137/1/0803dh01.pdf>
39. **Dimitrova, B.; Rosenbloom, B.** Standardization Versus Adaptation in Global Markets: Is Channel Strategy Different? –Journal of Marketing Channel, 2010, Vol. 17, Issue 2, pp. 157–176. DOI:10.1080/10466691003635127
  40. **Dolgui, A.; Proth, J.-M.** Pricing Strategies and Models. –Annual Reviews in Control, 2010, Vol. 34, Issue 1, pp. 101–110. DOI:10.1016/j.arcontrol.2010.02.005
  41. **Durugbo, C.** Strategic Framework For Industrial Product-Service Co-Design: Findings From The MicroSystems Industry. –International Journal of Production Research, 2014, Vol. 52, No. 10, pp. 2881–2900. DOI:10.1080/00207543.2013.857054
  42. **Ebrahim, N.A, Ahmed, S.; Taha, Z.** Innovation and R&D Activities in Virtual Team. –European Journal of Scientific Research, 2009, Vol. 34, Issue 3, pp. 297–307. URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1501442](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1501442)
  43. Edasimüük. Tarmeko Kids koduleht. [<http://tarmekokids.eu/edasimuuja>] 14.03.2016.
  44. **Edvardsson, B.; Enquist, B.** The Service Excellence and Innovation Model: Lessons From IKEA and Other Service Frontiers. –Total Quality Management, 2011, Vol. 22, No. 5, pp. 535–551. DOI:10.1080/14783363.2011.568242
  45. Export strategy for sector “Manufacture of Furniture”. –Bulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency, 2012, 142 p.
  46. Failure Rates. IT Cortex.  
[[http://www.it-cortex.com/Stat\\_Failure\\_Rate.htm](http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm)] 08.05.2016.
  47. **Filson, A.; Lewis, A.** Cultural Issues in Implementing Changes to New Product Development Process in a Small to Medium Sized Enterprise (SME). –Journal of Engineering Design, 2000, Vol. 11, Issue 2, pp. 149–157. DOI:10.1080/09544820050034240
  48. Firmast. Ecoprindi koduleht. [<http://uus.ecoprint.ee/firmast>] 28.01.2016.
  49. **Flint, D.J.** Strategic Marketing in Global Supply Chains: Four Challenges. –Industrial Marketing Management, 2004, Vol. 33, Issue 1, pp. 45–50. DOI:10.1016/j.indmarman.2003.08.009

50. **Fricker, R.D.; Schonlau, M.** Advantages and Disadvantages of Internet Research Surveys: Evidence From The Literature. –Fields Methods, 2002, Vol. 14, Issue 4, pp. 347–367. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/152582202237725>
51. Furniture&Decor. Petit Bazaar.  
[<http://www.petit-bazaar.com/28-furniture-decor>] 21.03.2016.
52. Furniture Trade Shows in Germany. 10times.com.  
[<http://10times.com/germany/furniture-shows/tradeshows>] 20.03.2016.
53. **Gabrielsson, M.; Kirpalani, V.H.M., Luostarinen, K.** Multiple Channel Strategies in The European Personal Computer Industry. –Journal of International Marketing, 2002, Vol. 10, Issue 3, pp. 73–95. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jimk.10.3.73.19542>
54. **Garbarino, E.; Maxwell, S.** Consumer Responses to Norm-Breaking Pricing Events in E-Commerce. –Journal of Business Research, 2010, Vol. 63, Issues 9-10, pp. 1066–1072. DOI:10.1016/j.jbusres.2008.12.010
55. **Gemser, G.; Leenders, M.A.A.M.** How Integrating Industrial Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance. –The Journal of Product Innovation Management, 2001, Vol. 18, Issue 1, pp. 28–38. DOI: 10.1111/1540-5885.1810028
56. **Gilmore, A.; Carson, D.; Rocks, S.** Networking in SMEs: Evaluating Its Contribution To Marketing Activity. –International Business Review, 2006, Vol. 15, Issue 3, pp. 278–293. DOI:10.1016/j.ibusrev.2006.02.003
57. **Grewal, D.; Ailawadi, K.L.; Gauri, D.; Hall, K.; Kapalli, P.; Robertson, J.R.** Innovations in Retail Pricing and Promotions. –Journal of Retailing, 2011, Vol. 87, Supplement 1, pp. 43–52. DOI:10.1016/j.jretai.2011.04.008
58. **Grewal, D.; Roggeveen, A.L.; Compeau, L.D.; Levy, M.** Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers. –Journal of Retailing, 2012, Vol. 88, No. 1, pp. 1–6. DOI:10.1016/j.jretai.2011.12.001
59. **Grzegorzewska, E.; Nizialek, J; Olkowicz, M.** The Impact of Clustering on The Innovativeness of Furniture Industry. –Management and Production Engineering Review, 2014, Vol. 5, No. 2, pp. 12–19. DOI: 10.2478/mper-2014-0012
60. **Gultinan, J.** Progress and Challenges in Product Line Pricing. –Journal of Product Innovation Management, 2011, Vol. 28, Issue 5, pp. 744–756. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00837.x

61. **Hart, S; Tzokas, N.** The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance Evidence From The UK. –Journal of Small Business Management, 1999, Vol. 37, Issue 2, pp. 63–75. URL: <http://search.proquest.com/openview/040cd420cacad21ca0e082cb28e7e1049/1?pq-origsite=gscholar>
62. **Hinterhuber, A.; Liozu, S.M.** Is Innovation in Pricing Your Next Source of Competitive Advantage? –Business Horizons, 2014, Vol. 57, pp. 413–423. doi:10.1016/j.bushor.2014.01.002
63. **Helgensen, O.** Practitioners' Perception of Marketing: Field Evidence From A Nordic Country. –Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 2007, Vol. 15, pp. 181–194. URL: <http://www.palgrave-journals.com/jt/journal/v15/n3/abs/5750048a.html>
64. Home Collection. Jacadi Paris. [<http://www.jacadi.com/en/collections/house-collection.html>] 21.03.2016.
65. **Hunt, I.; Wall, B.; Jadgev, H.** Applying the Concepts of Extended Products and Extended Enterprises to Support the Activities of Dynamic Supply Networks in the Agri-Food Industry. – Journal of Food Engineering, 2005, Vol. 70, Issue 3, pp. 393-402. DOI:10.1016/j.jfoodeng.2004.06.031
66. **Hutchinson, K.; Quinn, B.; Alexander, N.** SME Retailer Internationalisation: Case Study Evidence From British Retailers. –International Marketing Review, 2006, Vol. 23, Issue 1, pp. 25–53. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02651330610646287>
67. **Hsiao, S.-W.; Chin, F.-Y.; Lu, S.-H.** Product-Form Design Model Based on Genetic Algorithms. –International Journal of Industrial Ergonomics, 2010, Vol. 40, Issue 3, pp. 237–246. DOI:10.1016/j.ergon.2010.01.009
68. IKEA. Marketing Magazine, 2011, pp. 20.
69. IKEA's Guerrilla Marketing – Staircase Drawers. Merchandise.co.uk, 2014. [<https://www.merchandise.co.uk/blog/ikeas-guerrilla-marketing-staircase-drawers>] 28.03.2016.
70. **Ilic, D.; Ostojic, S.; Damnjanovic, N.** The Importance of Marketing Innovation in New Economy. –Singidunum Journal of Applied Sciences, 2014, Vol. 11, Issue 1, pp. 34–42. DOI:10.5937/sjas11-5015

71. **Ilsever, O.** How Relevant Is Transformational Leadership To Technology Adaption and Infusion in Sales Channels? –Business Studies Journal, Supplement 1, 2014, Vol. 6, pp. 45–57.  
URL: <http://www.alliedacademies.org/articles/bsjvol6si12014.pdf#page=53>
72. IMM Cologne furniture color trends 2015. Interiour Design Tips, 2015.  
[<http://interiordesign-tips.org/imm-cologne-furniture-color-trends-2015/>]  
26.07.2015.
73. **Ingenbleek, P.T.M.; Frambach, R.T.; Verhallen, T.M.M.** Best Practices for New Product Pricing: Impact on Market Performance and Price Level Under Different Conditions. –Journal of Product Innovation Management, 2013, Vol. 30, Issue 3, pp. 560–573. DOI: 10.1111/jpim.12008
74. International Furniture Fair „IMM“ Cologne 2015 – Trend report. Archi-Living, 2015.  
[<http://www.archi-living.com/18880/international-furniture-fair-imm-cologne-2015-trend-report/>] 21.03.2016.
75. Invest in Innovation. Housewares, 2015, pp. 38.
76. **Ivan, R.** The Promotion of Banking Services. –Journal of Electrical&Electronics Engineering, 2012, Vol. 5, Issue 1, pp. 101–104. URL: <http://search.proquest.com/openview/b70a381537c010b40397f7ee6942efd8/1?pq-origsite=gscholar>
77. **James, N.** Using Email Interviews In Qualitative Educational Research: Creating Space To Think and Time To Talk. –International Journal of Qualitative Studies in Education, 2016, Vol. 29, Issue 2, pp. 150–163. DOI:10.1080/09518398.2015.1017848
78. **Jou, Y.T.; Chen, C.H.; Hwang, C.H.; Lin, W.T.; Huang, S.J.** A Study on the Improvements of New Product Development Procedure Performance – an Application of Design for Six Sigma in a Semi-Conductor Equipment Manufacturer. –International Journal of Production Research, 2010, Vol. 48, No. 19, pp. 5573–5591. DOI:10.1080/00207540903119176
79. **Kalvet, T.; Kattel, R.; Küünarpuu, K.; Vaarik, D.; Rahnu, K.; Ojamets, E.** Innovatsioon ja Eesti Arvamusliidrid: Eeluuring riikliku innovatsiooniteadlikkuse

programmi sihtrühmade relevantsete vajaduste leidmiseks. – Poliituuringute keskus PRAXIS ja Hill&Knowlton Eesti AS, 2005, lk 62.

80. **Kaur, L.** Kvaliteedikäsiraamat, 2015, 32 lk. (ettevõtte dokument)
81. **Kaur, L.** Tarmeko Kids toodete turundamise ja müügitegevuse optimeerimine valitud turgudel. Majandusteaduskond, 2015, 32 lk. (praktikaaruanne)
82. **Kerley, C.** Mobile Innovation (Part 2): Innovating Brand Engagement Through Mobile. MarketingProfs, 2013.  
[<http://www.marketingprofs.com/articles/2013/10499/mobile-innovation-part-2-innovating-brand-engagement-through-mobile>] 24.01.2016.
83. **Kerley, C.** Mobile Innovation (Part 3): Innovating Sales Channels Through Mobile. MarketingProfs, 2013.  
[<http://www.marketingprofs.com/articles/2013/10555/mobile-innovation-part-3-innovating-sales-channels-through-mobile>] 24.01.2016.
84. Kids' Rooms. House&Garden.  
[<http://www.houseandgarden.co.uk/interiors/kids-rooms>] 22.03.2016.
85. **Kim, J.-Y.; Natter, M.; Spann, M.** Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism. –Journal of Marketing, 2009, Vol. 73, Issue 1, pp. 44–58. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.1.44>
86. Kinder. Moebel.de.  
[<http://www.moebel.de/kinder?campid=sea-24&erid=1437482245253192801&gclid=COmU29Se7MYCFVTKtAodzLkOSQ&zanpid=2058553683608036352>] 21.03.2016.
87. Kontakt. Tarmeko Kids koduleht. [<http://tarmekokids.eu/kontakt>] 27.03.2016.
88. **Kopalle, P.K.** Modeling Retail Phenomena. –Journal of Retailing, 2010, Vol. 86, Issue 2, pp. 117–124. DOI:10.1016/j.jretai.2010.04.001
89. **Kriisa, K.** Tarmeko LPD OÜ ekspordiplaan jaanuar 2011 – detsember 2012, 2010, 55 lk, 2010.
90. **Kull, A.** (Kroonpress AS juhataja). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. Tartu, 2016.
91. **Kumar, S.; Wellbrock, J.** Improved New Product Development Through Enhanced Design Architecture For Engineer-To-Order Companies. –International Journal of Production Research, 2009, Vol. 47, No. 15, pp. 4235–4254. DOI:10.1080/00207540801939030

92. **Kusumawardhani, A.; McCarthy, G.** Innovation In Small And Medium-Sized Wood-Furniture Firms In Central Java, Indonesia. –University of Wollmgong Research Online, 2013, pp. 1–11. DOI: 10.1007/978-981-4560-61-0\_53
93. **Kärki, T.** Species, Furniture Type, and Market Factors Influencing Furniture Sales in Southern Germany. –Forest Products Journal, 2000, Vol. 50., No. 4, pp. 65–90. URL:  
<http://search.proquest.com/openview/5c0446d73a7d4abff7d670235758fc79/1?pq-origsite=gscholar>
94. **Lau, A.K.W.; Yam, R.C.M.; Tang, E.** The Impact of Product Modularity on New Product Performance: Mediation by Product Innovativeness. –Journal of Product Innovation Management, 2011, Vol. 28, Issue 2, pp. 270–284. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00796.x
95. **Lee, B.C.Y.** Critical Decisions in New Product Launch: Pricing and Advertising Strategies on Consumer Adoption of Green Product Innovation. –Asian Journal of Technology Innovation, 2014, Vol. 22, No. 1, pp. 16–32. DOI:10.1080/19761597.2014.907862
96. **Lee, L.; Ariely, D.** Shopping Goals, Goal Concreteness, and Conditional Promotions. –Journal of Consumer Research, 2006, Vol. 33, Issue 1, pp 60–70. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/504136>
97. **Leithold, N.; Woschke, T.; Haase, H; Kratzer, J.** Optimising NPD in SME-s: A Best Practice Approach. –Benchmarking: An International Journal, 2016, Vol. 23, Issue 1, pp. 262–284. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-05-2015-0054>
98. **Leslie, D.; Reimer, S.** Situating Design in The Canadian Household Furniture Industry. –Canadian Geographer, 2006, Vol. 50, Issue 3, pp. 319–341. DOI: 10.1111/j.1541-0064.2006.00144.x
99. **Levy, M.; Grewal, D.; Korpalle, P.K.; Hess, J.D.** Emerging Trends in Retail Pricing Practice: Implications For Research. –Journal of Retailing, 2004, Vol. 80, Issue 3, pp. XIII–XXI. DOI:10.1016/j.jretai.2004.08.003
100. **Li, X.; Troutt, M.D.; Brandyberry, A.** Decision Factors For The Adoption and Continued Use of Online Direct Sales Channels Among SMEs. –Journal of The Association For The Information Systems, 2011, Vol. 12, Issue 1, pp. 1–31. URL:

<http://search.proquest.com/openview/9135667bfe26ffb8613ba014537ab5af/1?pq-origsite=gscholar>

101. **Lin, L.; Yang, M.-Q.; Li, J.; Wang, Y.** A Systematic Approach for Deducting Multi-Dimensional Modeling Features Design Rules Based on User-Oriented Experiments. –International Journal of Industrial Ergonomics, 2012, Vol, 42, Issue 4, pp. 347–358. DOI:10.1016/j.ergon.2012.03.005
102. **Lowe, B.; Alpert, F.** Pricing Strategy and The Formation and Evolution of Reference Price Perceptions in New Product Categories. –Psychology & Marketing, 2010, Vol. 27, No. 9, pp. 846–873. DOI: 10.1002/mar.20361
103. **Lööve, T.** (Tarmeko LPD turundusjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 14. märts, 2016.
104. **Lyubenov, L.** A Priori Study of Marketing Innovation Strategies of Agricultural Enterprises in Bulgaria. –Economic Studies, 2012, Vol. 21, Issue 4, pp. 137–153. URL:  
<http://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authype=crawler&jrnl=02053292&AN=83744000&h=9%2bNsjDtPgZWHdyg%2frD4DsHUDNWu%2fSxIkrovH71XCE0JxDBZ%2fIkKD1aZEQ9bTwpFVDrTJrB1lkU7M0uVPCvFIvw%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authype%3dcrawler%26jrnl%3d02053292%26AN%3d83744000>
105. **Mariotto, F.L.; Pinto, Z.P.; De Moraes, G.H.S.M.** What Is The Use of A Single - Case Study in Management Research? –RAE: Revista de Administracao de Empresas, 2014, Vol. 54, Issue 4, pp. 358–369. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140402>
106. Marketing innovation. OECD, Glossary of statistical terms, 2005.  
[<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871>] 22.11.2015.
107. **Mattila, M.; Karjaluoto, H.; Pento, T.** Customer Channel Preferences in The Finnish Banking Sector. –Journal of Marketing Channel, 2002, Vol. 10, Issue 1, pp. 41–64. DOI:10.1300/J049v10n01\_04
108. **McNamara, K. T.; Weiss, C. R.; Wittkopp, A.** Market success of premium product innovation: Empirical evidence from the German food sector. Working Paper

- FE 0306 Department of Food Economics and Consumption Studies University of Kiel, 2003, pp. 19. DOI: [http://dx.doi.org/10.1142/9789812796622\\_0008](http://dx.doi.org/10.1142/9789812796622_0008)
109. **Mehta, R.; Anderson, R.E.; Dubisnky, A.J.; Polska, P.; Mazur, J.** Managing International Distribution Channel Partners: A Cross-Cultural Approach. – *Journal of Marketing Channels*, 2010, Vol. 17, Issue 2, pp. 89–117. DOI:10.1080/10466691003635051
110. Meist. Tarmeko Nordic koduleht. [<http://tarmekonordic.eu/meist>] 13.03.2016.
111. **Mendelova, D.; Zauškova, A.** Innovation in The Slovak Advertising Environment *Communication Today*, 2015, Vol. 6, Issue 1, pp. 38–57. URL: <http://search.proquest.com/openview/501d250cd2cf811f243382aababed6e6/1?pq-origsite=gscholar>
112. **Millward, H.; Byrne, C.; Walters, A.; Lewis, A.** New Product Development Within Small and Medium-Sized Enterprises: Analysis Through Technology Management Maps. –*International Journal of Innovation and Technology Management*, 2006, Vol. 3, No. 3, pp. 283–302. DOI: <http://dx.doi.org/10.1142/S0219877006000806>
113. **Mohamad, A.A.; Lo, M.-C.; La, M.K.** Human Resource Practices and Organizational Performance. Incentives as Moderator. –*Journal of Academic Research in Economis*, 2009, Vol. 1, Issue 2, pp. 219–233. URL: [https://www.researchgate.net/profile/May\\_chiun\\_Lo/publication/46542964\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_PRACTICES\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE\\_INCENTIVES\\_AS\\_MODERATOR/links/553e1eb90cf20184050dcd2d.pdf](https://www.researchgate.net/profile/May_chiun_Lo/publication/46542964_HUMAN_RESOURCE_PRACTICES_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_INCENTIVES_AS_MODERATOR/links/553e1eb90cf20184050dcd2d.pdf)
114. **Mohamad, O.; Ramayah, T.; Hathaivaseawong, N.** Transfer of Marketing Knowledge in Thai International Joint Venture Firms. –*Asian Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 15, No. 2, pp. 197–216. URL: [https://www.researchgate.net/profile/T\\_Ramayah/publication/267399452\\_TRANSFER\\_OF\\_MARKETING\\_KNOWLEDGE\\_IN\\_THAI\\_INTERNATIONAL\\_JOINT\\_VENTURE\\_FIRMS/links/546099c20cf27487b4511072.pdf](https://www.researchgate.net/profile/T_Ramayah/publication/267399452_TRANSFER_OF_MARKETING_KNOWLEDGE_IN_THAI_INTERNATIONAL_JOINT_VENTURE_FIRMS/links/546099c20cf27487b4511072.pdf)
115. **Moodley, S.** E-Commerce and Export Markets: Small Furniture Producers in South Africa. –*Journal of Small Business Management*, 2003, Vol. 41, Issue 3, pp. 317–324. DOI: 10.1111/1540-627X.00085



116. **Moon, H.; Miller, D.R.; Kim, S.H.** Product Design Innovation and Customer Value: Cross-Cultural Research in the United States and Korea. –Journal of Product Innovation Management, 2012, Vol 30, Issue 1, pp. 31–43. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00984.x
117. **Morden, A.; Ong, B.N.; Brooks, L.; Jinks, C.; Porcheret, M.; Edwards, J.J.; Dziedzic, K.S.** Introducing Evidence Through Research „Push“, Using Theory and Qualitative Methods. –Qualitative Health Research, 2015, Vol. 25, Issue 11, pp. 1560-1575.  
URL: <http://qhr.sagepub.com/content/early/2015/02/05/1049732315570120.abstract>
118. **Moultrie, J.; Clarkson, P.J.; Probert, D.** A Tool To Evaluate Design Performance in SME-s. –International Journal of Productivity & Performance Management, 2006, Vol. 55, Issue 3/4, pp. 184–216. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400610653192>
119. **Moultrie, J.; Clarkson, P.J.; Probert, D.** Development of A Design Audit Tool For SME-s. –Journal of Product Innovation Management, 2007, Vol. 24, Issue 4, pp. 335–368. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2007.00255.x
120. **Nazari-Shirkouhi, S.; Keramati, A.; Rezaie, K.** Improvement of Customers' Satisfaction With New Product Design Using An Adaptive Neuro-Fuzzy Inference Systems Approach. –Neural Computing & Applications, 2013, Vol. 23, pp. S333–S343. URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s00521-013-1431-x>
121. **Nejad, M.G.** Optimal Pricing For The Growth of Innovations With Direct Network Externalities: An Agent-Based Approach. –Journal of Product & Brand Management, 2013, Vol. 22, Issue 2, pp. 180–190. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/10610421311321086>
122. **Olsen, M.C.; Slotegraaf, R.J.; Chandukala, S.R.** Green Claims and Message Frames: How Green New Products Change Brand Attitude. –Journal of Marketing, 2014, Vol. 78, pp. 119–137. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jm.13.0387>
123. **Paris, I.** Äriplaan ja investeerimisstrateegia, 2009, 39 lk.
124. **Palsson, H.** Participant Observation In Logistics Research. –International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2007, Vol. 37, Issue 2, pp. 148–163. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09600030710734857>

125. **Pearson, M.L.; Albon, S.P.; Hubball, H.** Case Study Methodology: Flexibility, Rigour, and Ethical Considerations For The Scholarship of teaching and Learning. – The Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning, 2015, Vol. 6, Issue 3, pp. 1–6. DOI: <http://dx.doi.org/10.5206/cjsotl-rcacea.2015.3.12>
126. **Perry, D.** Innovation Wins Kudos For Hollandia.–Furniture | Today, 2009, pp. 28.
127. **Puiu, S.; Budica, B.A.; Ochetan, S.D.; Budica, A.F.** The Export of Furniture From Romania at Present. –Management&Marketing, 2012, Vol. 10, Issue 2, pp. 393–400. URL: <http://mnmk.ro/cgi-sys/suspendedpage.cgi>
128. **Puspitawati, E.; Gyau, A.; Umberger, W.; Stringer, R.** Determinants of Trust in The Indonesian Potato Farmers: A Comparison Amongs Groups of Potato Farmers. –International Food Policy Research Institute, 2013, pp. 20. URL: <https://core.ac.uk/download/files/153/6459583.pdf>
129. Product placement. Business Dictionary.  
[<http://www.businessdictionary.com/definition/product-placement.html>] 03.02.2016.
130. **Ratnasingam, J.; Yoon, C.Y.; Ioras, F.** The Effects OF ISO 9001 Quality Management System On Innovation And Management Capacities In The Malaysian Furniture Sector. –Bulletin of The Transilvania University of Brasoo, Series II, 2013, Vol. 6 (55), No. 1, pp. 63–70. URL: [http://rs.unitbv.ro/BU2013/Series%20II/BULETIN%20II%20PDF/09\\_RATNASIGAM.pdf](http://rs.unitbv.ro/BU2013/Series%20II/BULETIN%20II%20PDF/09_RATNASIGAM.pdf)
131. **Ren, S.; Eisingerich, A.B.; Tsai, H.-T.** How Do Marketing, Research and Development Capabilities, and Degree of Internationalization Synergistically Affect The Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? A Panel Data Study of Chinese SMEs. –International Business Review, 2015, Vol. 24, Issue 4, pp. 642–651. DOI:10.1016/j.ibusrev.2014.11.006
132. **Rindova, V.P.; Petkova, A.P.** When Is a New Thing a Good Thing? Technological Change, Product Form Deisgn, and Perceptions of Value for Product Innovations. –Organization Science, 2007, Vol. 18, No. 2, pp. 217–232. URL: [http://www.iade.pt/drs2006/wonderground/proceedings/fullpapers/DRS2006\\_0311.pdf](http://www.iade.pt/drs2006/wonderground/proceedings/fullpapers/DRS2006_0311.pdf)

133. **Roper, S.; Micheli, P.; Love, J.H.; Vahter, P.** The Roles and Effectiveness of Design in New Product Development. –Research Policy, 2016, Vol. 45, Issue 1, pp. 319–329. DOI: 10.1016/j.respol.2015.10.003
134. **Rosencrance, L.** Customers Balk At Variable DVD Pricing. –Computerworld, 2000, Vol. 34, Issue 37, pp. 4. URL: <http://www.computerworld.com/article/2597065/retail-it/customers-balk-at---variable-dvd-pricing.html>
135. **Rudi, L.-M, Azadi, H.; Witlox, F.** Reconcilability of Socio-Economic Development and Environmental Conservation in Sub-Saharan Africa. –Global and Planetary Change, 2012, Vol. 86-87, pp. 1–10. DOI:10.1016/j.gloplacha.2011.12.004
136. **Russell, T.** New AICO Division Targets Small Houses. –Furniture | Today, 2009, pp. 4.
137. **Ruul, V.** (AS Glamox HE müügidirektor). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. Tallinn, 2016.
138. **Ruzic, D.; Andrić, B.; Ruzic, I.** Web 2.0 Promotion Techniques in Hospitality Industry. –International Journal of Management Cases, 2011, Vol. 13, Issue 4, pp. 310–319. DOI: <http://dx.doi.org/10.5848/APBJ.2011.00141>
139. **Sanli, B.; Hobikoglu, E.H.** Development of Internet Banking as the Innovative Distribution Channel and Turkey Example. –Journal of Internet Banking & Commerce, 2015, Vol. 20, Issue 3, pp. 1–5. URL: <http://www.icommerceland.com/open-access/development-of-internet-banking-as-the-innovative-distribution-channeland-turkey-example.pdf>
140. **Sato, H.** Generalization Is Everything, or Is It? Effectiveness of Case Study Research for Theory Construction. –Annals of Business Administrative Science, 2016, Vol. 15, Issue 1, pp. 49–58. URL: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3968539091/generalization-is-everything-or-is-it-effectiveness>
141. **Savage, J.** Participative Observation: Standing in the Shoes of Others? –Qualitative Health Research, 2000, Vol. 10, No. 3, pp. 324–339. DOI: 10.1177/104973200129118471

142. **Scarborough, H.; Robertson, M.; Swan, J.** Diffusion In The Face of Failure: The Evolution of A Management Innovation. –British Journal of Management, 2015, Vol. 26, No. 3, pp. 365–387. DOI: 10.1111/1467-8551.12093
143. **Sekaran, U.; Bougie, R.** Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Fifth Edition. New York: John Wiley & Sons, 2010, 488 p.
144. **Seva, R.R.; Duh, H.B.-L.; Helander, M.G.** The Marketing implications of Affective Product Design. –Applied Ergonomics, 2007, Vol. 38, Issue 6, pp. 723–731. DOI:10.1016/j.apergo.2006.12.001
145. **Sharma, D.; Gassenheimer, J.B.** Internet Channel and Perceived Cannibalization: Scale Development and Validation in a Personal Selling Context. – European Journal of Marketing, 2009, Vol. 43, Issue 7/8, pp. 1076–1091. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560910961524>
146. **Shankar, V.; Inman, J.J.; Mantrala, M. Kelley, E.; Rizley, K.** Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. –Journal of Retailing, 2011, Vol. 87, Supplement 1, pp. S29–S42. DOI:10.1016/j.jretai.2011.04.007
147. **Sikdar, A.; Vel, P.** Getting The Customer Interested In Yor Innovation: Role Of Distribution And Promotion Strategies. –Business Strategy Series, 2010, Vol. 11, No. 3, pp. 158–168. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17515631011043822>
148. **Slotegraaf, R.J.; Atuahene-Gima, K.** Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes. –Journal of Marketing, 2011, Vol. 75, Issue 1, pp. 96–108. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.75.1.96>
149. **Soltani, S.; Azadi, H.; Hosseini, S.J.F.; Witlox, F.; Passel, S.** Marketing Innovation in Rural Small Food Industries in Iran. –Journal of Food Products Marketing, 2015, Vol. 21, Issue 5, pp. 533–551. DOI:10.1080/10454446.2015.1041196
150. **Srinuan, C.; Srinuan, P.; Bohlin, E.** Pricing Strategies and Innovations in The Thai Mobile Communications Market Info. –Info, 2013, Vol. 15, Issue 1, pp. 61–77. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14636691311296219>

151. **Strawderman, L.; Huang, Y.** Designing Product Feature Upgrades: The Role of User Processing and Design Change. –International Journal of Industrial Ergonomics, 2012, Vol. 42, No. 5, pp. 435–442. DOI:10.1016/j.ergon.2012.05.005
152. Sustainability in the children's room. Kind+Jugend News, 2015. [http://news.kindundjugend.com/2015/06/sustainability-in-the-childrens-room/#more-142] 20.03.2016.
153. **Šenk, M.K.; Metlikovic, P.; Maletic, M.; Gomišcek, B.** Development of New Product, Process Development Procedure for SME-s. –Organizacija, 2010, Vol. 43, No. 2, pp. 76–86. DOI: 10.2478/v10051-010-0009-y
154. **Zemblickiene, V.; Maditinos, D.I.** Marketing Strategy Formulation For Innovative Product Development Process. –Business: Theory&Practice, 2012, Vol. 13, Issue 4, pp. 365–374. DOI: 10.3846/btp.2012.38
155. **Zhang, D.; Hu, P.; Kotabe, M.** Marketing-Industrial Design Integraion in New Product Development: The Case of China. –Journal of Product Innovation Management, 2011, Vol. 28, Issue 3, pp. 360–373. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00803.x
156. **Ziliani, C.; Ieva, M.** Retail Shopper Marketing: The Future of Promotional Flyers. –International Journal of Retail&Distribution Management, 2015, Vol. 43, Issue 6, pp. 488–502. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0022
157. Tarmeko kodulehed. [www.tarmeko.ee] 13.03.2016.
158. Tarmeko LPD OÜ – Firmast. Tarmeko kodulehed. [www.tarmeko.ee/lpd] 13.03.2016.
159. Tarmeko müügikäibearuanne 2015. –Eva programm, 2016.
160. **Teece, D.J.** Business Models, Business Strategy and Innovation. –Long Range Planning, 2010, Vol. 43, No. 2-3, pp. 172–194. DOI:10.1016/j.lrp.2009.07.003.
161. The E-Commerce Market in Germany. –Germany Trade and Invest, 2015, 6 p.
162. The Innovators.–Furniture | Today, 2004, Vol. 29, pp. 10–13.
163. Tooted. Tarmeko kodulehed. [http://www.tarmeko.ee/lpd/] 13.03.2016.
164. Trend Report: French Décor Gets a Fresh Look for Fall. Huffinton Post, 2014. [http://www.huffingtonpost.com/manja-swanson/trend-report-french-decor\_b\_5837068.html] 21.03.2016.

165. Trend Report from Paris: The Top 5 Big Trends from Maison&Objet. Apartment Therapy, 2016.  
[<http://www.apartmenttherapy.com/trend-report-from-paris-the-top-5-big-trends-from-maison-objet-199709>] 21.03.2016.
166. **Tse, A.C.B, Sin, L.Y.M; Yan, O.H.M.; Lee, J.S.Y.; Chow, R.** Market Orientation and Business Performance In A Chinese Business Environment. –Journal of Business Research, 2003, Vol. 56, Issue 3, pp. 227–239. DOI:10.1016/S0148-2963(01)00230-2
167. **Tyler, A.** The top interior trends for 2015 will bring a dash of elegance to your home. Daily Mail, 23. jaanuar, 2015.  
[<http://www.dailymail.co.uk/property/article-2923678/The-interior-trends-2015-bring-dash-elegance-home.html>] 21.03.2016.
168. **Uiterkamp, B.J.S.; Azadi, H.; Ho, P.** Sustainable Recycling Model: A Comperative Analysis Between India and Tanzania. –In Resources, Conservation & Recycling, 2011, Vol. 55, Issue 3, pp. 344–355. DOI:10.1016/j.resconrec.2010.10.009
169. **Utkun, E.; Atilgan, T.** Marketing Innovation in the Apparel Industry: Turkey. –Fibres&Textiles in Easter Europe, 2010, Vol. 18, No. 6, pp. 26–31. URL: <http://acikerisim.pau.edu.tr:8080/xmlui/handle/11499/715>
170. **Va, K.P.** Reinventing The Art of Marketing in The Light of Digitalization and Neuroimaging. –Amity Global Business Review, 2015, Vol. 10, pp. 75–80. URL: <http://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authype=crawler&jrnl=0975511X&AN=101518085&h=Sn7CHQDocMqfb6vgYIRNpeimWMWITL1AwF5FLdnpXLN0Hq7WUWMFH3LOpqxVFVkdMlrucVdNyPZPSCKeOjvBw%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authype%3dcrawler%26jrnl%3d0975511X%26AN%3d101518085>
171. **Vasileiou, M.; Rowley, J.** Marketing and Promotion of E-Books in Academic Libraries. –Journal of Documentation, 2011, Vol. 67, Issue 4, pp. 624–643. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00220411111145025>
172. **Verganti, R.** Innovating Through Design. –Harvard Business Review, 2006, pp. 114–122. [<https://hbr.org/2006/12/innovating-through-design>] 09.05.2016.

173. **Veryzer, R.W.; Borja de Mozota, B.** The Impact of user-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships. –Journal of Product Innovation Management, 2005, Vol. 22, Issue 2, pp. 128-143. DOI: 10.1111/j.0737-6782.2005.00110.x
174. **Vrcelj, N.** Technological, Organizational and Marketing Innovations in Small- and Medium Sized Enterprises. –Actual Problems of Economics, 2013, Vol. 145, Issue 7, pp. 268-278. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=ape\\_2013\\_7\\_32](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ape_2013_7_32)
175. **Waikor, S.** A New Channel Strategy For Dell. KelloggInsight, 2007. [[http://insight.kellogg.northwestern.edu/article/a\\_new\\_channel\\_strategy\\_for\\_dell](http://insight.kellogg.northwestern.edu/article/a_new_channel_strategy_for_dell)] 24.01.2016.
176. **Waterlander, W.E.; De Mul, A.; Schuit, A.J.; Seidell, J.C.; Steenhuis, I.H.M.** Perceptions on The Use of Pricing Strategies To Stimulate Healthy Eating Among Residents of Deprived Neighbourhoods: A Focus Group Study. –International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity, 2012, Vol. 7, pp. 1–12. DOI: 10.1186/1479-5868-7-44
177. **Watson, R.T.; Zinkhan, G.M.; Pitt, L.F.** Integrated Internet Marketing. – Communications of the ACM, 2000, Vol. 43, Issue 6, pp. 97–102. DOI: 10.1145/336460.336483
178. **Wierenda, B.; Soethoudt, H.** Sales Promotions and Channel Coordination. – Journal of the Academy of Marketing Science, 2010, Vol. 38, Issue 3, pp. 383–397. DOI: 10.1007/s11747-009-0161-1
179. **Wilkinson, T.; Brouthers, L.E.** Trade Promotions And SME Export Performance. –International Business Review, 2013, Vol. 55, Issue 5, pp. 513–530. DOI:10.1016/j.ibusrev.2006.03.001
180. What Does British Made Furniture Mean To Shoppers?–Cabinet Maker, 2008, Issue 5582, pp. 20–23.
181. Wohnideen, Kinderzimmer. Roomido. [<http://www.roomido.com/wohnideen/kinderzimmer/romantisch/kinderzimmer-12.html>] 21.03.2016.

182. **Woodside, A.G.; Wilson, E.J.** Case Study Research Methods For Theory Building. –Journal of Business&Industrial Marketing, 2003, Vol. 18, Issue 6/7, pp. 493–508. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08858620310492374>
183. **Yin, R.K.** The Case Study Crisis: Some Answers. –Administrative Science Quarterly, 1981, Vol. 26, No. 1, pp. 58–65. DOI: 10.2307/2392599
184. **Yin, R.K.; Heald, K.A.** Using The Case Survey Method to Analyze Policy Studies. –Administrative Science Quarterly, 1975, Vol. 20, No. 3, pp. 371–381. DOI: 10.2307/2391997



# LISAD

## Lisa 1. Struktureeritud küsimustik ettevõtete esindajatele

1. Millega Teie ettevõtte tegeleb?
2. Milline on Teie positsioon ettevõttes ning kaua olete sellel positsioonil töötanud?
3. Kui tihti puutute oma tööpositsioonil kokku turundusalaste otsuste ja klientide/edasimüüjate leidmisega?
4. Kas ettevõtte tegutseb või plaanib hakata tegutsema Saksamaa turul? Kui võimalik, kirjeldage ettevõtte tegevust sihtturul.
5. Kas ettevõtte tegutseb või plaanib hakata tegutsema Suurbritannia turul? Kui võimalik, kirjeldage ettevõtte tegevust sihtturul.
6. Kas ettevõtte tegutseb või plaanib hakata tegutsema Prantsusmaa turul? Kui võimalik, kirjeldage ettevõtte tegevust sihtturul.
7. Kuidas jõuti või plaanite jõuda oma (potentsiaalsete) tarbijateni/edasimüüjateni? Milline turundusstrateegia on valitud sihtriigiti?
8. Kas ja milliste turundusalaste probleemidega seisab Teie ettevõtte silmitsi Saksamaa, turul? Milliseid lahendusi planeerite kasutusse võtta või juba kasutasite? Millised olid tulemused?
9. Kas ja milliste turundusalaste probleemidega seisab Teie ettevõtte silmitsi Suurbritannia turul? Milliseid lahendusi planeerite kasutusse võtta või juba kasutasite? Millised olid tulemused?
10. Kas ja milliste turundusalaste probleemidega seisab Teie ettevõtte silmitsi Prantsusmaa turul? Milliseid lahendusi planeerite kasutusse võtta või juba kasutasite? Millised olid tulemused?
11. Kas ja milliseid uuendusi/täiendusi olete teostanud eespool nimetatud sihtturgudel järgmistes valdkondades:
  - a. Märkimisväärne toote disaini täiendamine (uudne pakend, toote vorm)
  - b. Uue promotsiooni kontseptsiooni kasutamine (kasutatakse reklaamimiseks uusi ja omapäraseid viise)
  - c. Uue edasimüügi kontseptsiooni kasutamine (uued jaotuskanalid, mida pole veel kasutatud selles valdkonnas)
  - d. Uute hinnastrateegiate kasutamine
12. Millised probleemid seostuvad Teile eelmises küsimuses välja toodud valdkondades uuenduste teostamisega?
13. Mis seostub Teile sõnaga „turundusinnovatsioonid“? Millised on Teie hinnangul nende eripärad võrreldes teiste innovatsiooni liikidega (toote-, tehnoloogia-, organisatsiooni- jt.)
14. Kui oluliseks hindate turundusalaseid uuendusi/muudatusi enda ettevõtte seisukohalt?
15. Milliseid olulisi tulemusi andsid tehtud uuendused Teie ettevõttele Saksamaal?
16. Milliseid olulisi tulemusi andsid tehtud uuendused Teie ettevõttele Suurbritannias?
17. Milliseid olulisi tulemusi andsid tehtud uuendused Teie ettevõttele Prantsusmaal?
18. Milliseid soovitusi annaksite ettevõtetele, kes üritavad alustada tegevust või juba tegutsevad Saksamaa turul?
19. Milliseid soovitusi annaksite ettevõtetele, kes üritavad alustada tegevust või juba tegutsevad Suurbritannia turul?
20. Milliseid soovitusi annaksite ettevõtetele, kes üritavad alustada tegevust või juba tegutsevad Prantsusmaa turul?

## Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

1. Kuidas kirjeldaksite oma tööülesandeid turundusjuhi positsioonil?
2. Milline on Tarmeko LPD turundusstrateegia?
3. Milliseid turunduskanaleid ja kontseptsioone hetkel kasutatakse?
4. Milliseid turunduskanaleid ja kontseptsioone sooviksite veel lisada?
5. Millised eesmärgid olete ettevõttele turundusalaselt seadnud?
6. Milliseid muudatusi/uuendusi/innovatsioone olete viimasel ajal ettevõtte turunduskontseptsioonide juures teostanud?
7. Kuidas luuakse strateegia Eesti ja teiste sihtturgude jaoks?
8. Kuidas kirjeldaksite ettevõtte turundustegevust Saksamaal?
9. Kuidas kirjeldaksite ettevõtte turundustegevust Prantsusmaal?
10. Kuidas kirjeldaksite ettevõtte turundustegevust Suurbritannias?
11. Milliseid probleeme esineb turundusalaselt Saksamaal?
12. Milliseid probleeme esineb turundusalaselt Prantsusmaal?
13. Milliseid probleeme esineb turundusalaselt Suurbritannias?
14. Millised on ettevõtte eesmärgid/soovid turundusalaselt Saksamaal?
15. Millised on ettevõtte eesmärgid/soovid turundusalaselt Prantsusmaal?
16. Millised on ettevõtte eesmärgid/soovid turundusalaselt Suurbritannias?

### Lisa 3. Tarmeko Kids® tooted



Tommy tool Londoni laminaadiga



Moose pingid lambanahast patjadega



Ludo laud Teddy toolidega



Male laud



Kiddo tool



NiNo söötmistool

Allikas: Tarmeko pildigalerii

## Lisa 4. Saksamaa lastemööbli näited

### 1) Roomido tooted



### 2) Moebel.de tooted



Allikas: Wohnideen, Kindezimmer 2016; Kinder 2016.

## Lisa 5. Prantsusmaa lastemööbli näited

### 1) Maison du Monde tooted



### 2) Petit Bazaar tooted



Allikas: Children's Furniture 2016, Furniture&Decor 2016.

## Lisa 6. Suurbritannia lastemööbli näited

### 1) John Lewis' e tooted



### 2) House&Garden pildimaterjal



Allikas: Children's Room 2016a, Kids' Rooms 2016.

## SUMMARY

### MARKETING INNOVATION PROBLEMS IN TARMEKO LPD LTD EXPORT ACTIVITY

Laura Kaur

In today's business environment, it is essential to keep track of the latest market trends and to offer customers innovative products and services. To do so, it is necessary to change the company's strategy or to introduce new products — it is important to be innovative. The topic of the present thesis is timely because it is still risky to make innovative improvements and the rate of failure is rather high. Scarbrough *et al* (2015: 372) bring out that in 2013 the failure rate was in the USA about 40-50% and the customer dissatisfaction was high. In addition, in 2004 till 2012 the product and process innovation decreased 14%, marketing innovation 9% and organizational innovation 11% (Grzegorzewska *et al* 2014: 18) That is why it is important to find out why innovations fail. Furthermore, the author would like to add that in Tarmeko LPD point of view this issue is also important: the company attempts to find new ways to reach their customers because the desired results have not been achieved yet. Therefore it is important to find out, which marketing problems the company currently faces and how to overcome them.

The aim of this master's thesis is to bring out, which marketing related innovation problems occur in Tarmeko LPD in the selected target markets for export activities and to find possible solutions to overcome the problems. From the perspective of the present thesis, it is important to point out that in the export activities the author will focus on the children's furniture products and the target countries are Germany, France and Great Britain. This thesis is a further development of the author's bachelor degree research. The major research tasks for this master's thesis are to:

1. Identify the nature and importance of marketing innovations;
2. Bring out and describe the main types of marketing innovations;

3. Describe, which are the problems related to marketing innovations and possible solutions;
4. Introduce Tarmeko LPD activity and the children furniture products;
5. Describe the target countries children furniture market trends and sales/marketing activities;
6. Bridge Tarmeko LPD export marketing innovations problems with the one's revealed from theoretical framework and then based on the synthesis bring out the possible solutions.

Marketing innovation has many different definitions. In the current thesis the author focused on some of them. Also, the author defined it as following: marketing innovation is an effective way to reach customers through new design solutions, sales methods, price strategies and promotion methods with the goal to increase consumption or to enter new target markets. Similarly to the definitions, marketing innovations are influenced by many aspects like customers needs and company and management characteristics. Still, marketing innovations have also a lot of influence and they, based on the literature, brake standards and are also a way to shine.

Firstly, in the intense competition, companies today must create new designs with limited resources. In order to do that different departments in the company must cooperate. On the other hand, it is possible to cooperate with other designers and use co-design projects. There are important formal processes related with the designing like interviews with specialists, which help to get information of the market trends and create new designs. In industrial design the pleasant looks and novelty are quite valued and these features influence customer's emotions. One new way in design is following green marketing principles.

Secondly, another marketing innovation type is a new pricing strategy. While determining the price, companies rely on their conscience rather than empirical evidence. The management should do some research. On the other hand, price wars also influence the formation of price strategy. To create innovative price strategies, one must use new technology. As a result, dynamic price models are created. While creating a price strategy, it is important to consider management goals and consumer wishes. One new price strategy is good-better-the best method. There is an increasing trend for companies to



operate internationally, which is why it is important to use many resale methods like hybrid channels. Therefore, the third marketing innovation type is new resale conception. The development of technology is connected with the improvement of resale channels. Many web based channels are used to get to the consumers more efficiently. New resale conceptions are important to administrate consumer relations but also play a role in competition context. It is important to educate the sales personnel and therefore usage of the latest technologies comes in.

The fourth type is a new promotion concept. By using the right promotion channel, one can get to the consumers more efficiently. This is where the new technical improvements come in. Depending on the field, companies use different channels: retailers use loyalty programs, which allow firms to gather a lot of information about the consumers. One new promotion method is personal offers for customers who are loyal to the company. Lately social media channels like MySpace have also gotten more popular but there are other interesting methods like guerrilla marketing. With each marketing innovation type relate many problems but the literature offers a range of solutions.

With product design improvement relates a lot of failure. There are many interest groups in a firm, which make strategy forming more complicated. Often there isn't a solid idea, what to develop. There are also delays, the resources are limited and even knowledge procurement of the designers is a rather complicated process. In addition, companies do not value enough gathering information. As a solution, the literature offers that companies should create a vision based on the market needs and also put together a data base of the market information. Lastly, the company should follow the competitors' actions.

While creating a new price strategy, price wars between companies present a rather great problem. Also, firms must take into notice the fact that the price might not be accepted by the customers, at times because of social norms. Product relations, market expansion or concentration, customers psychological aspect or the scale of the company's operation are issues, which make strategy formation difficult. As a solution, companies should segment target markets or decrease prices in product groups, which are not of interest for the competition. While forming a strategy, one should involve many incentives for the customers and offer special conditions. To take into account all the difficult aspects, one must create a analysis program, which considers a lot of aspects to calculate fitting

strategies, to investigate purchase situations and to perform analysis on as low level as possible. It is also recommended to use foreign business partners to gather information about the market.

There is still a lot on uncertainty and a noticeable safety risk bound to new resale conceptions, because managing data bases is still quite difficult. Regarding this marketing innovation, one can not be sure that the concept will be accepted by customers. If new partnerships are created, the firms tie themselves into rather strict contractual relationships and when violating the terms, firms face fines. In resale it is important to follow customers values, their change and how are values created in an uncertain environment. As a solution, companies should motivate the collectives and make the usage of the new concepts easier. One must also take into consideration the development of new technologies and provide a fast information communication, when faced with problems. It is also important to consider a more personal approach. The company should manage customer relations and violate not too much the private space of customers. It is reasonable to use same channels for many product lines to split the costs more evenly. It is also recommended that companies put protective terms into the contracts they sign with business partners. Lastly, to overcome the problems with customers value creation and change, firms should form a flexible marketing strategy and increase trust between business partners so it would be easier to improve necessary procedures and create a market information data base.

Regarding the new promotion concept problems, the most common problem is that companies do not have the necessary technology to use these innovative promotion methods like with neuro marketing. There is still a lot on questionability and ethics problems related to the new methods. Reliability is lessened by the fact that the products can't be tried before purchase. While creating new concepts, people in this field face lack of time, tight competition, increasing workload and inability to create new ideas. It is also quite difficult to analyse the information gathered in experiments. Lastly, company's also face promotion distribution problems. Sometimes there might not be a good solution for all the problems especially to those related to getting the needed technology. Firms can increase reliability if they use realistic product elements and consistently use the same value message. To overcome problems inside the company, like lack of time and

increasing work load, one must execute internal marketing and be aware of the problem. In addition, it is important to create an environment for cooperation and if necessary change the strategy. For better result companies should cooperate with customers or one option is to forward the analysis to other more capable firms. To overcome the distribution problem, it is important to involve the information about customer purchase behaviour and wishes to the planning procedure.

In the current thesis, the object of study is Tarmeko LPD LTD. The author chose case study as a research method and within this framework conducted an interview with the Tarmeko LPD marketing manager. There were also questionnaires sent out to three production company representatives. Lastly, the author also chose to use participative observation. During the interview, the author found out more about the company. From the three representatives, the author got information about the target markets and received some recommendations. Tarmeko LPD LTD is a furniture manufacturing company, which operates in Tartu since 1947. The vision of the company is to create comfortable and timeless shape thanks to experience and innovative designs. Tarmeko's mission is to value veneer in different products and assure client satisfaction but also to achieve as highly added value to the domestic timber. Tarmeko Kids® is the children furniture trade mark of the company, which is created with care for children. In the product portfolio are for example chairs, tables and wall racks. Mostly the company exports the output, for example to Sweden, Finland and Central Europe.

In the current thesis the author carried out research on the main marketing and sales channels the firm uses. Tarmeko uses mainly furniture chains or e-stores, for marketing furniture fairs, direct contact and websites. In Germany, Tarmeko has a cooperation with some furniture chains, but they also do marketing through social media, websites and direct contact (buzz marketing). In France, Tarmeko has one business partner and for marketing they use the same channels as in Germany. In Great Britain, the firm uses website Wayfair as a sales channel, but marketing is done through social media, websites and direct contact. In addition, the author researched, what are the current trends in the target markets. The target markets were chosen because they are important for Tarmeko and the author wishes to continue the research on the same countries, as in the author's bachelor's thesis. In Germany many e-commerce channels are gaining popularity as resale

channel. Common price strategy is pay-what-you-want method. In Germany and France customers value quality and environmental friendliness. In promotion, popular methods in Germany and Great Britain are viral marketing and web based solutions, but one can't exclude furniture fairs and involving experts. In France hybrid and web based channels are mostly used. In promotion buzz marketing and also guerrilla marketing are quite common. In Great Britain customers value that the product has a meaning and carries a message.

Tarmeko LPD has done some marketing innovations. Firstly, the company has started to produce furniture out of plywood, which can be regarded as an innovative raw material for furniture. Also, Tarmeko LPD develops innovative packaging systems, which take less space. In addition, the company has used some pricing strategies — discounts and exclusive offers. In resale, Tarmeko has added many new web based channels. Most of the innovations have been done in promotion: Tarmeko uses different social media campaigns and posts news into the official blog. Although there have been many changes in the marketing activity, the company has not received desired results. Planning and implementation of the marketing innovations is part of the daily activities in the company: Tarmeko introduces new designs regularly or tries new ways to reach their consumers.

Through the theoretical framework and case study the author gathered information to bring out main marketing innovation problems, which occur in Tarmeko LPD, and offers possible solutions. Based on the results, the author can say that the problems and solutions are similar in each target market, which is why the results are not brought out separately for each target market. Firstly, while designing a product, there are many interest groups and goal conflict in Tarmeko LPD, which have to be taken into consideration. Secondly, there are not always enough ideas, people must deal with many products at the same time and innovation is an informality. Lastly, the firm faces competition pressure. As a solution to overcome these issues, the case study representatives and literature indicate that the company should dedicate more time and resources as well as find new potential innovation sources. It is important to create a data base from the market analysis, increase cooperation between departments, improve communication mechanisms and create incentives for the workers. The pressure from the competition decreases, if the company finds a way to stand out.

Tarmeko often faces price pressure: customers are willing to pay a certain price and the firm must compete with others. The company operates internationally, which means scale is an important issue in forming the price. Lastly, customer psychological aspect is important like what kind of price concessions have been offered before. The representatives in the case study could not offer any solutions. The literature offers as a solution to segment markets, make price plans, use e-commerce, base the strategy on previous results and research but also tighten communication between business partners.

With resale concepts, Tarmeko has also experienced the fact that customers do not adapt. In addition, the firm ties itself to difficult contractual agreements and Tarmeko has to follow and take into consideration the customers values, which change quite rapidly. To overcome these issues, the webbased channels should have a more personal approach. The company should manage customer relations and should not violate too much the private space of customers. As resale channels, Tarmeko could consider infomediaries and showrooms. To protect itself, the firm must add protective terms to the contracts. Customer behavior should be constantly monitored and the data gathering processes should be improved.

In promotion the company faces problems like the product can't be used in many concepts, which is an important aspect while purchasing furniture. The company does not have much time to create new concepts and there is constant pressure from the competitors to create something new. To overcome these issues, the company should use the certificates of the industry as a reference and promotional tool. In addition, Tarmeko could consider webseminars and flash sales campaigns. Before creating a new concept one must make sure where the customers are geographically positioned and the concept should involve realistic elements of the product and have constantly the same value message. In the opinion of the author of the present thesis the recommendations in this thesis are suitable for the entire furniture industry.

In the opinion of the author of the present theses the mentioned marketing innovation problems in Tarmeko LPD are quite common when to consider the theoretical framework. The company uses modern methods like e-commerce and social media but there are many things that the company could still improve. Firstly, the firm could increase the importance of market research. However, while conducting this research, the firm has

increased the importance of market analysis and social media usage. Still, based on the case study results, many improvements need time and investments before they start to give any results. This thesis could be developed further by researching, which company features provide the successful implementation of marketing innovations. In addition, it would be useful to conduct a comparison between marketing innovation types to see, how one or the other affects the company's daily operations and if/how the innovations succeeded.

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

Mina, Laura Kaur (sünnikuupäev 05.08.1992)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Turundusinnovatsiooni probleemid Tarmeko LPD OÜ eksporttegevuses“, mille juhendaja on dots. Tõnu Roolaht
  - 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, **25.05.2016**

---

(Allkiri)