

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Külli Kodasmaa

**TEENUSTUMINE JA SELLE RAKENDAMINE
REDWELL EESTI OÜ-S**

Lõputöö

Juhendaja: Margaret Varik, MBA

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Margaret Varik

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Külli Kodasmaa

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teenustumine ja selle seotus projektijuhtimise ja ringmajandusega.....	6
1.1. Teenustumise olemus, meetodid ja rakendamine	6
1.2. Protsesside juhtimine teenustumisel.....	12
1.3 Teenustumise roll ringmajanduse edendamisel	17
2. Teenustumise rakendamine Redwell Eesti OÜ-s	20
2.1. Uuritav ettevõtte, uuringu meetodid ja protsess	20
2.2. Uuringu tulemused ja analüüs	28
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	39
Kokkuvõte	43
Viidatud allikad.....	46
Lisad.....	53
Lisa 1. Küsimustiku näidis	54
Lisa 2. Intervjuu küsimused	56
Lisa 3. Konkurentide võrdlus Redwell Eestiga.....	57
Lisa 4. OÜ Redwell Eesti teenindusprotsess.....	58
Summary	59

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub teenustumise olemusele, selle seotusele protsessijuhtimise ja ringmajandusega ning teenustumise rakendamisele väikeettevõtte arendamisel. 21. sajandil räägitakse üha rohkem tootmise ümberkorraldamise vajadusest ja ringmajanduse olulisusest. Suured tehnoloogilised edusammud, mis koos ülemaailmse kaubanduse vabanemisega on toonud kaasa konkurentsi suurenemise tootmisektoris, sunnib ettevõtteid koos toodetega pakkuma ka teenuseid (Ruiz-Martín. & Díaz-Garrido, 2021, lk 496). Seni majanduses domineerinud lineaarne tootmis- ja tarbimismudel, mille puhul toodetakse võimalikult palju kaupa, müüakse, kasutatakse ja visatakse seejärel toode jäätmeteks, ei ole enam jätkusuutlik. Teenustumise roll on aastate jooksul suurenenud, sest lisaks headele kliendisuhetele nähakse teenustumises olulist rolli ringmajanduse edendamisel, kuna tootjal on võimalik tootega kaasas käia terve toote elutsükli (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 712). Kuna keskkonna stabiilsus on paljude inimeste jaoks esmatähtis, on oluline, et ettevõtted annaksid panuse oma süsiniku jalajälje vähendamiseks. Võrreldes 2020. aastaga on keskkonnahoidlik käitumine 2022. aastal Eesti elanike seas läbi viidud uuringu põhjal pisut enam levinud, näiteks on sagenenud võimalikult pika kasutusega toodete eelistamine (52%→74%), kasutatud riiete ja tarbeesemete ostmine (33%→39%) ning uue asja ostmisele sageli vana parandamise eelistamine (49%→55%) (Turu-uuringute AS, 2022).

Töös käsitletakse teenustumist üldisemalt aga uuritakse ka teenustumise võimalikku rolli innovatiivse ja vähetuntud tootega turule tulnud ettevõtte arendamisel. Kuna teenustumise eelis lihtsalt toote müümise ees on, et kliendiga saavutatakse tihedam kontakt, mõistetakse täpsemalt kliendi vajadusi ja hoitakse ühendust ka pärast toote või teenuse müümist (Chatterjee, 2019, lk 15), siis võiks teenustumine abiks olla uudseid lahendusi pakkuvale ettevõttele. Personaalsem ja põhjalikum lähenemine võimaldab anda kliendile selgema ülevaate uue toote eelistest ning võimalustest, vähendades klientide reservatsiooni vähetuntud toote ees. Teenustumise abil saab leida lahendusi

klientidele, keda seni kasutatud tooted ei rahulda, selline klient on avatud uuele infole ja valmis soovitud tulemuse saavutamiseks uusi võimalusi proovima, kui teenuse pakkuja on asjatundlik ning usaldusväärne. Teema on oluline ka kuna Eesti konkurentsitihedal piiratud klientuuriga turul on ettevõtte edukaks toimimiseks ning arenguks vaja eristuda, pakkudes kvaliteetset ja kaasaegset teenust/toodet maksimaalselt kliendi ootustele vastates.

Uuritava ettevõtte OÜ Redwell Eesti juht on näidanud üles huvi uuringu läbiviimiseks seniste ja potentsiaalsete klientide hulgas, et leida läbi teenustumise võimalusi oma kliendibaasi suurendamiseks. Kuna tegemist on mikroettevõttega ja ressursid kiireks laienemiseks ning ulatuslikuks reklaamikampaaniaks on piiratud, siis on senine strateegia olnud pakkuda klientidele kvaliteetseid tooteid ja teenuseid ning läbi rahulolevate klientide soovitude laiendada oma tuntust.

Töö eesmärk on leida võimalused teenustumiseks Redwell Eesti OÜ-s. Töö eesmärgini aitavad jõuda teemakohaste valdkondade teaduskirjandus, teenustumise rakendamist ja arenguid käsitlevad uuringud, OÜ Redwell Eesti ja konkurentide senise tegevuse analüüs ning klientide hulgas läbiviidava uuringu tulemused. Autor on seadnud ühe uurimisküsimuse, milleks on: kuidas võimaldab teenustumine Redwell Eesti OÜ-l laiendada oma kliendibaasi ja edendada ringmajandust? Uuringu tulemuste ja ettepanekute abil saab muuta Redwell Eesti OÜ senise vabas vormis teenuste pakkumise konkreetse tegevuskavaga teenustumiseks, mille eesmärk on ühtlasema kvaliteediga klienditeenindus, selgemad tööülesanded töötajatele ja ringmajanduse edendamine.

Töö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas antakse ülevaade teadusartiklite põhjal teenustumisest, protsessijuhtimisest teenustumisel ja teenustumise seotusest ringmajandusega. Töö empiirilise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade Redwell Manufakturnist ja Redwell Eesti OÜ-st, ettevõtete senisest müügi- ja turundustegevusest ja toodetest ning tutvustatakse uuringumetoodikat. Teises alapeatükis keskendutakse tehtud uuringu tulemustele ning analüüsimisele. Kolmas alapeatükk koosneb järeldustest ja ettepanekutest Redwell Eesti OÜ-le teenustumise rakendamiseks.

1. TEENUSTUMINE JA SELLE SEOTUS PROJEKTIJUHTIMISE JA RINGMAJANDUSEGA

1.1. Teenustumise olemus, meetodid ja rakendamine

Ettevõtte loomisel või juba tegutseva ettevõtte arendamisel mängivad olulist rolli, lisaks heale ideele ja tootele, ka kliendi ootuste mõistmine ning nendele maksimaalselt vastamine, et tekiks kestev mõlemaid pooli rahuldav ärisuhe. Eelis konkurentsitihedal turul on ettevõtetal, mis suudavad pakkuda kliendile võimalikult mitmekülgset teenust alates vajaduse selgitamisest ja sobiva toote valimisest kuni järel nõustamise ja hoolduseni toote kasutusea jooksul. Püsivam side kliendiga aitab ennetada kasutamist vigu ja pikendab toote eluiga, mis ühtlasi edendab ringmajandust.

Teenustumine (*servitization*) on olnud kasutusel juba aastakümneid, aga selle olulisus on aasta-aastalt suurenenud (Ruiz-Martín. & Díaz-Garrido, 2021, lk 496). Servitiseerimise ehk teenustumise mõiste sõnastasid esimesena Vandermerwe ja Rada (1988) nimetades teenustumiseks protsessi, mis suurendab toote väärtust, lisades toodetele teenuseid. Otsetõlge enamlevinud inglise keelsest väljendist *servitisation* on servitiseerimine, käesolevas töös kasutab autor mõistet teenustumine. See on viis luua kliendile lisandväärtust, mis on konkurentide suhtes eristuv ja jätkusuutlik ning tähendab, et ettevõtte hakkab lihtsalt põhitoodete asemel turustama toote-teenussüsteeme (Raddats *et al.*, 2019) ja võimaldab ettevõttel tootega kaasas käia kogu selle elutsükli jooksul (Vandermerwe & Rada, 1988). Teenustumist hakati kasutama kuna see aitab ettevõttel eristuda konkurentidest ja luua pikaajalisi positiivseid kliendisid. Kowalkowski (2017) defineerib teenustumist kui ümberkujundusprotsessi, mille käigus ettevõtte tootekeskne ärimudel muutub teenusekeskseks ja toob välja, et vaheldumisi teenustumisega kasutatakse ka teisi termineid, mis ettevõtte tegevust iseloomustavad. Näiteks tootmisettevõtte teenuste kasvule suunatud protsessi nimetatakse teenuste infusiooniks ja üleminekut toodetelt teenustele.

Lisaks konkurentidest eristumisele aitab teenustumine muuta oma tegevus jätkusuutlikuks (Baines *et al.*, 2013, lk 639), sellest tulenevalt on arengule suunatud ettevõtted hakanud looma vähemate ressurssidega uut väärtust ja annavad müüdavatele toodetele lisandväärtust teenuse näol. Teenustumisele on hoogu andnud ka viimaste aastakümnete jooksul toimunud suured tehnoloogilised edusammud, mis koos ülemaailmse kaubanduse vabanemisega on toonud kaasa konkurentsi suurenemise tootmissektoris. Turgude, innovatsiooni ja tehnoloogiate olemus on muutunud sedavõrd, et traditsioonilised uute toodete ja teenuste arendusprotsessid enam ei tööta (Cooper & Sommer, 2016, lk 168, Paluch *et al.*, 2019), vaja on tootmist paremini planeerida, et vältida ressursside raiskamist ja olla paindlikum oma toodete või teenuste pakkumisel, vastates paremini kliendi ootustele. Lisaks tööstusettevõtete ümberpaigutamisele madalama tööjõukuludega riikidesse on tootmisettevõtted sunnitud konkrentsis püsimiseks pakkuma klientidele lisaks toodetele ka teenuseid (Ruiz-Martín & Díaz-Garrido, 2021, lk 497). Tootmise ja teenuste sümbioos muudab sageli ettevõtjate vaatenurka või isegi kogu tegevusvaldkonda. Uued teenused on võimaldanud muuta turunduskontseptsioone nii, et peatähelepanu ei pöörata enam toodete müümisele, vaid (üksik)tarbijate vajadustele. Teenustumine tähendab, et konkrentsivõimelised teenused võivad olla võtmetähtsusega tootmistegevuse parandamisel. Probleemiks on, et teenustumise rakendamine nõuab põhjalikke muutusi, nii ettevõtte ärimudelid kui organisatsioonis üldiselt ja ei pruugi kõigile jõukohane olla. Varem või hiljem langevad konkrentsist välja need, kes ei suuda oma toodetesse teenuseid lisada ja pakkuda paremat kliendikogemust (Ayyaswamy, 2023). Kokkuvõttes võib öelda, et teenustumisest võidavad kõik, nii tootja kui tarbija kuna teenustumine võimaldab toote eluiga pikendada, tooteid operatiivselt parandada, renoveerida ja uuendada, vähendades nii tootja kui tarbija kulusid ja säästes loodusressursse.

Uuenduslike toodete ja teenuste kombinatsioonide pakkumisel kasutatakse väljendeid nagu integreeritud lahendus, toote-teenuse süsteem ja hübriidpakkumine (Sjödín *et al.*, 2020). Kõik nimetatud väljendid iseloomustavad protsessi, kus kliendile pakutakse lisaks tootele juurde teenuseid, mis teevad nii toote valimise, kasutamise kui hooldamise sujuvaks ja muretuks. Teenustumine ühendab tooted lisandväärtusteenustega, muutes traditsioonilisi ärimudeleid ja võttes kasutusele uusi tehnoloogiaid nagu IoT (*internet of things*), mis hõlbustavad oluliselt andmeedastust ja -analüüsi. Tabelis 1 on välja toodud

teenustumise põhietapid, mis võimaldavad edukal rakendamisel teenida ettevõttel püsitudu ja laiendada turuosa.

Tabel 1. Teenustumise põhietapid

Etapp	Väljund
Teenuste integreerimine toodetega	Põhitoodetel lisatakse teenuseid
Uute tehnoloogiate kasutamine	IoT-d ja andmeanalüüs
Korduv tulumudel	Püsitudu tänu teenustele
Paindlik hinnastrateegia	Hinnamudel kliendi vajadustest lähtuvalt
Turuosa suurendamine	Kliendibaasi laiendamine tänu toote-teenuspaketile

Allikas: Huikkola & Kohtamäki, 2018

Tänaseks päevaks on teenused ja tootmistegevused omavahel läbipõimunud ja teenuseid ei ekspordi mitte ainult teenindusettevõtted, vaid ka tootmisettevõtted (Mirodout, 2017). Erinevate tööstusharude tootjad on võtnud eesmärgi järgida teenusepõhist strateegiat, püüdes teenuste kaudu suurendada oma osa tuludest ja kasumist. See muutus ei puuduta ainult suuri ettevõtteid, kuna ka paljud väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted orienteeruvad ümber teenustele (Gebauer *et al.*, 2012, lk 322). Nii võib öelda, et teenustumine on see, kui tootmisettevõtted pakuvad oma klientidele laia valikut tooteid ja teenuseid suurendades viimase kasutajaväärtust ja -kogemust luues aluse pikaajaliseks koostööks. Vastavalt sellele, milliseid ja kuidas teenuseid pakutakse, eristatakse kolme tüüpi teenustumist (Cusumano *et al.*, 2015, lk 560):

- sujuv teenustumine,
- kohandav teenustumine,
- asendav teenustumine.

Sujuvad- ja kohandamisteenused viitavad olemasolevate teenuste kohandamise või täiustamise protsessile, et vastata klientide muutuvatele vajadustele ja eelistustele. See võib hõlmata funktsioonide täiustamist, uute teenuste lisamist või olemasolevate protsesside täiustamist, et tagada sujuvam ja kasutajasõbralikum kogemus. Sujuv teenustumine ehk sujuvad teenused (*smoothing services*) hõlbustavad toote müüki või kasutamist ilma toote funktsionaalsust oluliselt muutmata (tarnimine, paigaldamine, hooldus, kasutajatugi, koolitus, garantii). Sujuva teenustumise eelisteks on võimalus teenuseid standardiseerida ja nii saab neid erinevate klientide jaoks väikeste

kohandustega uuesti kasutada (Heirati *et al.*, 2023). Kohandav teenustumine ehk kohandatud teenused (*adapting services*) laiendavad oluliselt toote funktsionaalsust või aitavad kliendil välja töötada uudseid tootekasutusi (nt kohandamine, täiendused, optimeerimine, uuendamine ja tehniline nõustamine). Need teenused on konkreetsele kliendile kohandatud lahenduse osana tihedalt seotud tooteomadustega ja neid ei ole lihtne standardida (Ambroise, *et al.*, 2018, lk 56). Asendav teenustumine ehk asendusteenused (*substitution services*) võivad asendada toote ostu ja kasutamist kliendi poolt ning pakuvad integreeritud ning tulemusega seotud lahendust, kus ettevõtte haldab täielikult tootega seotud toiminguid (Heirati *et al.*, 2023). Asendusteenused hõlmavad ühe teenuse asendamist teisega, mis suudab paremini rahuldada klientide vajadusi või nõudmisi. Seda võib teha muutuvate tehnoloogiate, turusuundumuste või klientide eelistuste tõttu. Asendusteenuste eesmärk on pakkuda olemasolevale teenusele tõhusamat või tulemuslikumat alternatiivi.

Lähtudes pakkumiste olemusest ja nende mõjust pakkuja-kliendi suhetele võib iseloomustada teenustumist kolme erineva strateegia alusel: lisatud teenused (*added services*), tegevuste ümberkonfigureerimine (*activities reconfiguration*) ja ärimudeli ümberkonfigureerimine (*business model reconfiguration*). Erinevad teenindusmeetodid suurendavad ettevõtte jõudlust, kui rakendatakse ka õiget kliendile orienteeritud organisatsioonilise ülesehituse ehk COOD-i (*customer-oriented organizational design*) disaini: teeninduskultuur, kliendiliides ja teenuse osutamise süsteem. (Ambroise *et al.*, 2018) Kliendikeskne ettevõtte suudab paremini vastata kliendi ootustele ja tagada suurema rahulolu. Samuti annab klientide vajaduste esikohale seadmine turul konkurentsieelise ning võimaldab luua tugevaid pikaajalisi suhteid, mis omakorda suurendab ettevõtte kasumlikkust tänu klientide korduvatele ostudele.

Kliendikogemust vaadeldakse erinevatest vaatenurkadest kui majandus-, turundus-, juhtimis- ja konkurentsistrateegiat. Kliendikesksest vaatenurgast on klientide ootustele vastamine kliendikogemuses väga oluline klientide arusaamade, hoiakute ja käitumise kujundamisel (Samsa, 2023). Pöördudes organisatsiooni või asutuse poole teenuse saamiseks, on kliendi esimene ootus saada konkreetne teenus (töö) korrektselt minimaalse, kindlaksmääratud või eeldatava aja jooksul tehtud. Oluline on kinni pidada kliendile antud tähtaegadest ja klienti kursis hoida, kui ilmneb asjaolusid, mis

pikendavad töö või teenuse teostamise aega. Samas näitavad uuringud, et isikupärastatud teenuse saamine on kliendi rahulolu jaoks olulisem kui probleemi lahendamiseks kuluv aeg (Kangasmaa & Pohjanheimo, 2022). Tiheda konkurentsi tingimustes on oluline esmamulje nii ettevõttest kui töötajatest, et kliendil tekiks usaldus teenusepakkuja vastu. Eduka kliendisuhete loomiseks on tähtis, et protsessis osalev töötaja käitub viisakalt ja tunneb kliendi vajadusi, on positiivse mõtlemisega ja lahenduse leidmisele orienteeritud ilmutades kliendi suhtes empaatiat. Teenuse kvaliteedi mõõtmiseks on kasutatud erinevaid tööriistu, sest mõjutegureid on mitmeid vastavalt teenuse ja toote spetsiifikale.

Teenuse kvaliteedi mõõtmine on keeruline ülesanne. Erinevalt tootest, millel on spetsiifilised omadused, nagu pikkus, sügavus, laius, kaal, värvus jne, võib teenusel olla palju mittemateriaalseid või kvalitatiivseid spetsifikatsioone (Qasem & Alhakini, 2019). Lisaks on kliendil ootused teenuse suhtes, mis võivad märkimisväärselt erineda sõltuvalt paljudest teguritest, nagu eelnev kogemus, isiklikud vajadused ja see, mida teised inimesed on neile öelnud (Samsa, 2023). Teenusekvaliteedi mõõtmiseks kasutatavad kriteeriumid sobivad üheksale potentsiaalselt kattuvale mõõtmele. Need mõõtmed on: käegakatsutavus, usaldusväärsus, reageerimisvõime, suhtlemine, turvalisus, kompetentsus, viisakus, kliendi mõistmine või tundmine ja juurdepääs (Bhattacharjee, 2010, lk 106). Väärtuse loomine kliendi jaoks on ühisloome, kus mängivad rolli nii klient kui ettevõtja, samuti väärtuse loomise ulatus, asukoht ja olemus. Pakkuja ja kliendi vastasmõju on kas otsene või kaudne, mis viib väärtuse loomise ja koosloome erinevate vormideni. (Grönroos & Voima, 2013, lk 134) Väärtuse loomine tähendab kliendi jaoks pigem kasutusväärtust, mis tekib kasutaja jaoks tarbimisprotsessi käigus. Ettevõtte poole toote või teenuse soetamiseks pöördunud inimene eeldab õigustatult, et teenuse osutamisega seotud inimene otsib parimaid lahendusi, vajadusel uut viisi, kuidas teha tööd tõhusamalt ja vähem aeganõudvamalt ning sujuvamalt. Seega on töötaja uuendusmeelsus ja algatusvõime teine kriteerium teenuse kvaliteedi täpsuse määramisel (Bhattacharjee, 2010, lk 107).

Kliendile orienteeritud lähenemine ehk kliendikesksus muudab ettevõtte tegevused lõppeesmärgile, aidata inimesi olenemata väljakutsetest, suunatuks. Kliendikesksuse saavutamiseks peavad kõik, alates juhtkonnast, olema pühendunud eesmärgile.

Kliendisuhete haldus on äristrateegia, mille eesmärk on vähendada kulusid ja suurendada kasumlikkust, tugevdades klientide lojaalsust (Boadu & Achiaa, 2019). Mõnikord võib see tähendada konkreetsest lühiajalisest kasumist või pikaajalisest kasumist loobumist kliendikesksuse kasvatamise nimel. Kliendikeskse lähenemise puhul lahendab ettevõtte esmalt kliendi probleemid, mitte ei keskendu kõige kuluefektiivsemale, ligipääsetavamale või kiiremale lahendusele. Kliendile orienteeritud ettevõtted muudavad kliendikogemuse turvaliseks ja lihtsaks, ühekordse tulu asemel saadakse omale püsiklient, kes hindab kõrgelt seda, et ettevõtte iga samm on keskendunud kliendi vajadustele. Kliendikeskse lähenemise rakendamisel võib ettevõtte kogeda ka erinevaid väljakutseid, mis võivad saada takistuseks parimate tulemuste saavutamisel.

Kliendile orienteeritud organisatsiooni ülesehituse nõrkused:

1. Kulumõju. Kliendikeskse lähenemise rakendamine võib nõuda täiendavaid ressursse ja investeeringuid klienditeenindusse, koolitusse ja tehnoloogiasse, mis võib suurendada tegevuskulusid.
2. Võimalikud konfliktid organisatsiooni muude prioriteetidega. Liigne keskendumine klientide vajadustele ja eelistustele võib mõnikord minna vastuollu organisatsiooni muude eesmärkidega, nagu kulude vähendamine või tõhususe parandamine.
3. Mõju mõõtmise raskused. Kliendile orienteeritud organisatsioonilise ülesehituse mõju täpne mõõtmine peamistele tulemusnäitajatele, nagu tulu, kasumlikkus ja klientide rahulolu, võib olla keeruline.
4. Vastupidavus muutustele. Töötajad ja juhid võivad vastu seista muutustele organisatsiooni struktuuris ja protsessides, mis on vajalikud kliendikesksmaks muutmiseks, mis toob kaasa rakendamise seotud väljakutseid ja viivitusi.
5. Liigne klientide tagasisidele toetumine. Pelgalt klientide tagasisidele ja eelistustele tuginemine võib piirata innovatsiooni ja loovust organisatsiooni sees, kuna see võib kaasa tuua kitsa keskendumise olemasolevate klientide vajaduste rahuldamisele, mitte tulevaste trendide ja nõudmiste ennetamisele. (Ambroise *et al.*, 2018)

Teenuste pakkumise edu kindlustab erinevate ärimudeli elementide nagu teenindusvõimalused, hinnakujundusstrateegiad ja rakendusprotsessid konfigureerimine (Forkmann *et al.*, 2017, lk 276). Täiendavaid teenuseid pakkuval ettevõttel puudub

stiimul investeerida keerukasse COOD-sse; ettevõtted, kes kasutavad tegevuste ümberkonfigureerimist, peaksid keskenduma suuresti oma säästva arengu strateegiale; ja ettevõtted, kes valivad ärimudeli ümberkonfigureerimise strateegia, peavad välja töötama tugeva teeninduskultuuri. (Ambroise *et al.*, 2018). Õigesti valitud strateegia ja teenindusmeetodid aitavad rahuldada klientide muutuvaid nõudmisi, parandada ettevõtte konkurentsipositsiooni ja suurendada üldist kasumlikkust.

1.2. Protsesside juhtimine teenustumisel

Organisatsiooni tulemuslikkus sõltub paljudest muutujatest, tööprotsessi ning inimressursiga tegurid nende hulgas. Teenustumise edukaks rakendamiseks on oluline panna rõhku protsesside juhtimisele ettevõttes, kus muutusi soovitakse sisse viia ja toodetele teenuseid juurde pakkuda. Teenustumine eeldab uute võimaluste välja arendamist, muutusi struktuurides, protsessides ja organisatsiooni süsteemides. Nendeks tegevusteks kasutatakse ressursse, mis varem suunati toodete arendamisse ja tootmisse. Äriprotsessile orienteeritud organisatsioon töötab ja parandab teabe- ja tegevuste voogusid, et toetada ressursside juhtimist nii osakondade vahel kui ka organisatsioonisiseste partnerite ning huvirühmade vahel (Christiansson & Rentzhog 2020, lk 374). Äriprotsesside juhtimisel kui protsessi elutsükli juhtimisel on üldtuntud eelised, mille hulka kuuluvad suurenenud klientide rahulolu, suurem efektiivsus ja kulude kokkuhoid, suurem tegevuste läbipaistvus ja äritegevuse paindlikkus (Van Looy, 2017; vom Brocke *et al.*, 2012). Tabelis 2 lk 13 on välja toodud erinevad teenustumise ärimudelid, mida ettevõtte saab rakendada vastavalt oma toote või teenuse iseloomule. Kahe esimese ärimudeli puhul juhib protsessi klient, teenuse pakkuja keskendub tootele, teiste ärimudelite puhul juhib protsessi tarnija, kelle fookus on kliendi protsessil. Tootekeskse ärimudeli peamised ressursid on ettevõtte turustuskanalid ehk edasimüüjad ja tootmisrajatised (nt tehased ja tootmisliinid). Võtmeprotsessid on seotud teadus- ja arendustegevusega, suunitlus on pigem tehnoloogia- kui kliendikeskne (Huikkola & Kohtamäki 2018, lk 62). Kasu teenitakse uutest läbimurdelistest toodetest või mastaabeeelistest (madalad kulud). See ärimudel on tootjate seas kõige populaarsem ja kõige lihtsamini rakendatav.

Tabel 2. Teenustumise ärimudelid

Nimetus	Väljund	Omadused
Toote ärimudel	Toote valmistamine, müümine, tarnimine, lisateenused	Tehingupõhine, keskendub tootele, selle arendamisele, müügile, tarnimisele, parandamisele või utiliseerimisele.
Teenuslepingu ärimudel	Suunatud ärikliendile, teenused toetavad seadmete kasutamist, toodete saadavust ja töökindlust/funktsionaalsust	Fikseeritud hinnaga teenuslepingud, prognoositav hooldus, pikendatud garantiid, kliendi/kasutaja koolitus, moderniseerimisteenuse, kaugteenused ja tooteuendused
Protsessile orienteeritud	Müügi allhange, operatsioonide juhtimine, seadmete hooldus, kaugdiagnostika, projektijuhtimine ja seadmete renditeenused	Loob lisandväärtust, klientidele, kes plaanivad osa tootmis- või äriprotsesse allhanke korras sisse osta
Tulemuslikkusele orienteeritud	Kompetentside ostmine või laenamine välistelt ettevõtelt või ressursside vabastamine/ümberjaotamine	Kõige nõudlikum ärimudel, nõuab aktiivset kaasamist ettevõtte strateegilise ja operatiivse tegevuse arendamisse. Konkurentidel raske jäljendada

Allikas: Huikkola & Kohtamäki, 2018

Teenuslepingu ärimudeli tugevused on seotud tootja tulude prognoositavuse ja stabiilsusega. Klientide nõudlus teenuste järele on pidev, kuna teenuseid on tavaliselt vaja seoses seadmete kasutamisega. Teenuslepingu ärimudel sobib klientidele ja ostjatele, kes hindavad toote saadavust ja töökindlust. Tulemuslikkusele orienteeritud ärimudeli kasutuselevõtt nõuab tootjalt põhjalikku eeltööd klientide ärisse sisenemisel, et omandada pädevused kliendi äri juhtimiseks. See omakorda võib tähendada, et olemasolevad kliendid hakkavad tootjat oma otseseks rivaaliks pidama. Selle ärimudeli tugevus seisneb selles, et konkurentidel on seda kõige raskem korrata. Lisaks on see ka kõige nõudlikum ärimudel, mida saavutada, kuna see nõuab aktiivset kaasamist ettevõtte strateegilise ja operatiivse tegevuse arendamisse (Huikkola & Kohtamäki 2018, lk 62).

Ehkki teenuste osutamine pakub ambitsioonikaid kasvu- ja kasumlikkuse eesmärke, võivad teenustumise arendamiseks ning ringmajanduse edendamiseks tehtavad investeeringud tähendada suuri kulusid, ilma et tootlus suureneks. Tänu suuremale teadlikkusele kliimamuutuste otsesest ja kaudsest seosest tööstustega on äriprotsesside juhtimise osaks saanud teemad, mis on seotud ressursside kasutamise negatiivse mõju

vähendamisega looduskeskkonnale (Brajer-Marczak & Piwowar-Sulej, 2023, lk 8). Kuna iga äriprotsess mõjutab mingil määral looduskeskkonda (nt energia, vee ja muude ressursside tarbimise, kasvuhoonegaaside emissiooni, jäätmetekke jne kaudu), töötati välja kontseptsioon "roheline äriprotsessi juhtimine" (*green business process management*, lüh. GBPM). Mõiste GBPM võeti esmakordselt kasutusesel 2009. aastal ja see hõlmab tegevusi nagu protsesside optimeerimine, protsessi jõudluse mõõtmise meetodid ja protsesside disain (Roohy *et al.*, 2020). Keskkonnasõbralik BPM (*business process management*) on protsesside juhtimine, milles lisaks traditsioonilistele näitajatele nagu aeg, kulud, kvaliteet ja paindlikkus, mõõdetakse ka ettevõtte jätkusuutlikkust. See, kuidas äriprotsesse toodete ja teenuste tootmiseks rakendatakse, mõjutab otseselt ettevõtte jätkusuutlikkust (van der Aalst *et al.*, 2023, lk 2). GBPM pöörab lisaks tavapärasele protsessijuhtimisega seotud tegevustele erilist tähelepanu protsesside juurutamise keskkonnamõjule (vom Brocke *et al.*, 2012). Rohelise äriprotsesside juhtimise (*Green BPM*) eesmärk on vähendada organisatsioonide negatiivset keskkonnamõju äriprotsesside kaudu, mitte ainult lõpptooteid ja teenuseid arvesse võttes. Rohelise äriportsessi juhtimine (GBPM) tõlgendab portsesside juhtimise põhikontseptsioone järgmiselt (Roohy *et al.*, 2020):

- BPM-i elutsükli mudelitele lisatakse komponente, mille eesmärk on kavandada, analüüsida, modelleerida ja valideerida äriprotsesse keskkonnasäästlikkuse eesmärkidel (*Green BPM Lifecycle*).
- Kasutusele võetakse mudelid ja tööriistad, mis võimaldavad organisatsioonide äriprotsesside juhtimise struktuuri täiustada keskkonnasäästlikkuse eesmärkide alusel.
- Võimeküpsuse mudeli laiendus võimaldab organisatsioonidel mõõta praegust BPM-i küpsustaset keskkonnasäästlikkuse põhjal .
- Protsessi jõudluse mõõtmise meetodi laiendus on välja töötatud keskkonnaprotsesside tulemuslikkuse mõõtmiseks keskkonnategevuse tulemuslikkuse näitajate (*environmental performance indicators EPI*) tuvastamise ja mõõtmise kaudu.
- Protsessi ümberkorraldamine ja protsessi kavandamine aitavad organisatsioonidel ümber kujundada oma äriprotsesse keskkonnaeesmärkidel, nt CO₂ või kasvuhoonegaaside heitkoguste vähendamisel.

Soovitav on terviklik ja integreeritud elutsükli põhine lähenemine, st juhtimine, mis põhineb strateegia ja tegevuste kooskõlla viimisel läbivates äriprotsessides töötajate kultuuri ja mõtteviisiga, kliendi väärtuse ja pideva täiustamise suunas (Christiansson & Van Looy, 2017, lk 4). Seega peavad äriprotsessides töötavad inimesed ja protsesside alusel organisatsiooni juhtivad inimesed teadma, millised äriprotsessid organisatsiooni sees eksisteerivad ja kuidas need on omavahel seotud, sest paremat ülevaadet oma rollist ja tegevusest ettevõtte töös omavad inimesed saavutavad töös paremaid tulemusi.

Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted (VKE-d) on kõige levinum ettevõtlusvorm Euroopas, andes 56,4% Euroopa Liidu lisandväärtusest (Caldera *et al.*, 2019; lk 576, Euroopa Parlament, 2023) ja tekitades rohkem kui poole kasvuhoonegaaside heitkogustest (Calogirou *et al.*, 2010). Sellest tulenevalt on oluline, et ka VKE-d rakendaksid aktiivselt keskkonnasõbralike äriprotsesse. VKE-de juhud tajuvad rohelist äriprotsessi rakendamisel mitmeid eeliseid: kulude vähendamine, head kliendisuhed, positiivne ettevõtte maine ja kasumlikkus (Sohns *et al.*, 2023). Kulude vähendamine saavutatakse tänu ressursitarbimise optimeerimisele äriprotsesside läbiviimisel. Levinud abinõuks on oma elektrienergia tootmine nt päikeseelektri jaama abil ning protsessisisemiste kokkuvõtte tõhusamate tegevuste kaudu. Protsessi tõhusus suureneb kuna protsessi ümberkujundamisega väheneb ümbertöötlemine, minimeeritakse üleliigset tootmist, tekib vähem jäätmeid ja vähenevad ka jäätmete kõrvaldamise kulud. Protsessi tõhusus eeldab ka vähemate materjalide kasutamist tootmisprotsessides, nt paberi asendamist digitaliseerimisega (Chirumalla, *et al.*, 2023). VKE-d näevad jätkusuutlikkuses jõudu, mis meelitab ligi teadlikke kliente, kes uurivad enne ostuotsuse langetamist, kui võrd ressursse säästev on tootmine, ning hindavad positiivselt ettevõtete keskkonnasõbralikke algatusi. Paremate kliendisuhetega on seotud positiivne kindel kuvand, mis mitte ainult ei kõneta ja meelitab ligi uusi kliente, vaid ka uusi keskkonnateadlikke töötajaid ja talente. (Sohns *et al.*, 2023) Sellegipoolest on VKE-sid, kes erinevate eeliste ees näevad pigem suuri investeeringuid rohelist äriprotsessi käivitamisel ja ei ole valmis muutustega kaasa minema.

Keskkonnasõbralike äriprotsesside juurutamises ja juhtimises on oluline roll personalijuhtimisel (*human resource management* e. HRM) ja organisatsioonikultuuril, sest need on tegurid, mis mõjutavad töötajate teadmisi ja kaasatust äriprotsesside

juhtimisse ja täiustamisse (Brajer-Marczak & Piwowar-Sulej, 2023). Organisatsiooni jätkusuutlikku arengut mõjutavad enim töötajad, sest ettevõtte edu erinevates valdkondades sõltub töötajate teadlikkusest, motivatsioonist ja käitumisest. Green BPM kontseptsiooni elluviimisega vähendatakse negatiivset mõju looduskeskkonnale ja luuakse kultuurilisi muutusi, mis edendavad organisatsiooni liikmete seas spetsiifilisi väärtusi ja hoiakuid (Shoed, 2015). Organisatsioonis muutuste elluviimiseks on kasutusele võetud nn roheline personalijuhtimise (*green human resource management* GHRM) kontseptsioon. GHRM ühendab keskkonnajuhtimise personalijuhtimisega, et arendada "rohelisi" oskusi ja motiveerida töötajaid keskkonnasõbralikele tegevustele (Ren *et al.*, 2017). GHRM hõlmab personalijuhtimise funktsionaalseid valdkondi, nagu töö kavandamine, personali planeerimine, värbamine ja valik, personalikoolitus, personali hindamine, hüvitis ja personalivoog (Islam *et al.*, 2019; Piwowar-Sulej, 2021a), kohandades protsesside rakendamist keskkonnaprobleemidest tulenevatele väljakutsetele. Selline lähenemine sunnib protsesse laiendama või kohandama, võttes kasutusele meetmed, mis põhinevad mitte ainult klassikaliste KPI-de (*Key Performance Indicators*), vaid ka KEI-de (*Key Ecological Indicators*) abil. Kõigi nende muutuste elluviimiseks on rohelises BPM-is vaja uusi organisatsioonilisi ametikohti, näiteks jätkusuutlikkuse spetsialiste, kelle ülesandeks on tihe koostöö juhtkonna ja protsessi töövõtjatega. Lisaks määravad nad organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega sobivad KEI-d, tuvastavad ja määratlevad sobivad meetodid nende mõõtmiseks ning hangivad teavet rakendatud protsesside mõju kohta keskkonnale (Brajer-Marczak & Piwowar-Sulej, 2023, lk 9). Ettevõtte toimimine eeldab pidevat muudatuste elluviimist ja kohanemist ja nii on ka ettevõtte protsesside juhtimine oma olemuselt erinevat laadi, taseme, iseloomu, ulatusega muutuste juhtimine ja efektiivsuse maksimeerimine. Rohelise protsessijuhtimise eesmärk on süstemaatiline lähenemine keskkonnaprobleemide integreerimiseks äritegevuse kõikidesse aspektidesse, alates projekteerimisest ja tootmisest kuni turustamise ja kõrvaldamiseni.

1.3 Teenustumise roll ringmajanduse edendamisel

Ringmajandusele pööratakse üha suuremat tähelepanu, kuna sellel on potentsiaal pakkuda lahendust praegusele mittesäästvale tootmise ja tarbimise lineaarsele majandusmudelile. Vaja on luua muutust nii tootmises kui tarbimises ning arendada ringmajandust. Teenustumise ühe suure mõjuna nähakse ka ringmajanduse edendamist kuna tootjatel, kes lisaks tootele pakuvad ka teenuseid, on kontakt kliendiga vahetum ja kliendi ootused ja vajadused selgemad. Uue majandussüsteemi, mida nimetatakse tsirkulaarseks ehk ringmajanduseks, eesmärk on hõlmata traditsioonilistesse süsteemidesse selliseid tegevusi nagu vähendamine, taaskasutamine ja ringlussevõtt (Kristensen & Mosgaard, 2020). Euroopa Komisjon on defineerinud ringmajandust nii: „Ringmajanduses säilib toodete ja materjalide väärtus nii kaua kui võimalik; jäätmed ja ressursikasutus on viidud miinimumini ning ressursse hoitakse majanduses, kui toode on jõudnud oma eluea lõppu, et neid ikka ja jälle edasise väärtuse loomiseks kasutada” (European Commission. 2021).

Lineaarse protsessi asemel, kus materjale toodetakse, kasutatakse ja visatakse ära, hõlmab ringmajandus pidevat kaupade ja materjalide kavandamise, tootmise, kasutamise, ringlussevõtu ja taaskasutamise tsüklit (Ellen MacArthur Foundation, 2015). Ringmajandus on majandussüsteem, mis minimeerib ressursside sisestamist süsteemi ning raiskamist, heitkoguseid ja energia leket süsteemist, leevendab negatiivseid mõjusid ilma majanduskasvu ja heaolu ohtu seadmata (Geissdoerfer *et al.*, 2018 lk 713). Ühtlasi on ringmajandus ka taastav süsteem, mis on loodud jäätmete vähendamiseks ja suletud ahelaga süsteemide tootmiseks ringlussevõtu, korduskasutamise ja biomimikri abil.

Ringmajandus soodustab innovatsiooni ja aitab ettevõtetel vähendada oma keskkonnamõju ja kulusid ning edendada jätkusuutlikku majanduskasvu (Ellen MacArthur Foundation, 2019). Ringmajanduse rakendamisel ei teeni ettevõtte enam kasumit masstootmise ja masstarbimisega ning seega on vaja muuta üldist äritegevuse ja tarbimise viisi (Hagberg & Magnusson, 2021). Pakkudes teenust, mitte toote ühekordset müüki, on ettevõtetel võimalus keskenduda masstootmise asemel korduvkasutamisele, ringlussevõtule ja hooldusele, et pikendada toote eluiga, mis on üks ringmajanduse

keskseid aspekte. Tabelis 3 on näha, kuidas teenustumine aitab kaasa nii ringmajanduse edendamisele kui tuluvoogude suurendamisele.

Tabel 3. Teenustumise eelised ringmajanduse edendamisel

Eelis	Tulemus
Kliendi püsiv kaasamine	Suurem klientide lojaalsus
Majanduslik stabiilsus	Sissetulekute mitmekesisus
Keskkonnasäästlikkus	Ressursside optimeerimine, toote pikem elutsükkel
Turu nõudmistele vastavus	Suurem konkurentsivõime
Suurenenud kasumlikkus	Uued tuluvood, väheneb sõltuvus ühekordsest müügist

Allikas: Huikkola, Kohtamäki, 2018

Suur väljakutse on rakendada ringmajanduse põhimõtet toormaterjalide, pooltoodete ja lõpptoodete kasutamisel ning stimuleerida sise- ja välisressursside ringlust ringmajanduse tasemeni jõudmiseks ja lineaarselt tooteteenuse süsteemilt ringsele tooteteenuse süsteemile üle minemiseks (Wu & Pi, 2023). Rakendades ringmajanduse põhimõtteid juba toodet disainides ja tootmist optimeerides materjali taaskasutamiseks ning toote pikemaks kasutuseaks saab oluliselt vähendada jäätmeid.

Toodete-teenuste süsteem, milles kliendid maksavad toote funktsionaalsuse eest, on ringmajanduses levinud ärimudel. Keskkonnasõbralikumate toote-teenindussüsteemide (*sustainable product-service systems* ehk SPSS) rajamine eeldab investeringuid, mis toob lisaks eelistele nagu kliendiväärtuse suurendamine, kaasa kulusid (Kohtamäki, *et al.*, 2024). Selle süsteemi oluliseks abivahendiks on kiiresti arenev digitehnoloogia (DT, *digital technology*), mis hõlbustab ringmajanduse integreerimist ettevõtetesse (Kraus *et al.*, 2022). Digitaalne tehnoloogia võimaldab ettevõttel jälgida tooteid erinevates elutsükklites, pakkudes asjakohast teavet seisukorra kohta ja ühtlasi täita ringmajanduse 3R põhimõtteid (*reduce, reuse, recycle* st materjalide vähendamist, taaskasutamist ja ringlussevõttu) kõigis tootmise, turustamise ja tarbimise etappides (Wu, & Pi, 2023). Samal ajal võimaldab DT koguda tootmisettevõtetelt laia valikut andmeid, nii hankimise, tootmise, müügi ja kasutamise kohta. Andmeid analüüsitakse ning tulemusi saab ettevõtte kasutada klientide muutuvate vajadustega arvestamiseks.

Olulist osa ringmajanduse üha laiemal kasutamisel omavad kõik tarneahela osad, tootjad ja tarbijad. Tarneahela juhtimine SCM (*supply chain management*) aitab ringmajandusel toimida sujuvalt ja tõhusalt, kuna see hõlmab toote liikumist tootjatelt

tarbijatele ja tagasi, võimaldades materjalide, toodete ja ressursside optimaalset kasutamist (Angelis *et al.*, 2017, lk 426). SCM aitab jälgida ja kontrollida materjalide hulga ja kvaliteedi liikumist ringlussevõtu protsessis, tagades seeläbi, et materjalid ei läheks raisku ega satuks liiga vara prügilasse. Tarneahel aitab ka optimeerida transpordi- ja logistikaprotsesse, tagades vajalike ressursside õigeaegse ja efektiivse tarnimise. Nii aitab SCM kaasa ringmajanduse jääkide ja kõrvalproduktide nõuetekohasele käitlusele ja ringlussevõtule. Väljakutsed, mis võivad tekkida SCM-i mõjul ringmajandusele, on seotud keeruka tarneahela juhtimisega ja vajadusega koordineerida erinevate osapoolte tegevusi.

Ringmajanduse sujuvaks toimimiseks peaks jäätmete ja kõrvalproduktide liikumine olema tõhus ja pidev, kuid see võib olla keeruline, kuna tegevustesse on kaasatud erinevad ettevõtted ja organisatsioonid, mis tegelevad jääkide kogumise, sorteerimise, taaskasutamise ja ümber töötlemisega. Teine väljakutse on teabe jagamine ja koordineerimine erinevate tarneahela osapoolte vahel. Süsteemi efektiivseks rakendamiseks on oluline, et teave oleks kõigile osapooltele kättesaadav ja võimaldaks teha teadlikke otsuseid materjalide, toodete ja ressursside haldamise ning ringlussevõtu kohta. Teabe jagamise ja koordineerimise võivad keeruliseks teha osapoolte poolt kasutatavad erinevaid süsteemid ja protsessid ning ebaühtlase kvaliteediga andmed (Hagberg & Magnusson, 2021). Lisaks võivad SCM-i mõjutada ka EÜ loodud poliitilised ja regulatiivsed raamistikud, nagu piirangud ja kohustused keskkonnakaitse, jäätmete käitlemise ja taaskasutamise osas. Nendest regulatsioonidest tulenevalt võib ettevõttel tekkida vajadus kujundada ümber tarneahela struktuur ja tegevused vastavalt ringmajanduse põhimõtetele. Kokkuvõttes on ringmajandus jätkusuutlik ja praktiline süsteem, mis edendab ressursitõhusust, majanduskasvu ja keskkonnahoidu. Sellel on potentsiaal muuta meie majandust täielikult, minimeerides jäätmeid, maksimeerides ressursitõhusust ja luues kõigile jätkusuutlikuma tuleviku.

2. TEENUSTUMISE RAKENDAMINE REDWELL EESTI OÜ-S

2.1. Uuritav ettevõtte, uuringu meetodid ja protsess

Käesolev uurimistöö on koostatud OÜ Redwell Eesti näitel. Selles peatükis antakse ülevaade nimetatud organisatsioonist ning kirjeldatakse uuringu läbiviimise meetodeid ja protsessi. Aluseks võetakse nii OÜ Redwell Eesti kui emaettevõtte Redwell Manufaktur GmbH pakutavad tooted ja teenused. Uuringu tulemusena esitatakse valitud protsesside näitel ettepanekud teenustumise rakendamiseks viisil, mis tagaks äriprotsesside parendamise ja klientide arvu püsiva suurenemise.

OÜ Redwell Eesti on Austria juhtiva infrapuna küttelahenduste arendaja ja tootja Redwell Manufaktur GmbH (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung* ehk OÜ) ametlik esindaja Baltikumis ja Soomes. Redwell Manufaktur GmbH on Austria ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kvaliteetsete infrapuna küttelahenduste arendamisele ja tootmisele. Tegemist on Mike ja Ina Buschhoffi pereettevõttega, mis asub Steiermarkis Austria rohelistes südames ja kus on umbes 25 töötajat (Firmast, *n.d.*). Koostöö sai alguse 2018. aastal ja on tasapisi kasvanud aasta-aastalt. Redwell Manufaktur GmbH strateegia on leida samu väärtusi jagavaid ja infrapuna kütte potentsiaali hindavaid esindajaid erinevates riikides. Koostööst huvitatud edasimüüjatele pakutakse mitmekülgset koolitust ja kvaliteetseid, pidevalt uuenevaid tooteid aga jäetakse vabad käed ettevõtte ülesehitamise ja turunduse vallas. Selline taktika võimaldab Redwelli esindajatel luua konkreetse riigi ja sihtturu vajadustele vastav ettevõtte ning teha seda endale sobivas tempos. Ühine joon Redwell esinduste juures on see, et tooteid müüvad ainult selleks koolitatud inimesed ja müügile eelneb põhjalik nõustamine ning objektiga tutvumine. Selline lähenemine on vajalik, et tagada parim kliendikogemus ja soovitud tulemus küttelahenduse osas. Algusaastatel prooviti toodete müüki läbi kolmandate osapoolte (nt ehitus- ja sisustuspoed) aga tulemuseks oli suur hulk rahulolematuid kliente, kes

nõustamise puudumise tõttu poes, olid küttepaneeli valinud pigem hinna kui vajaliku võimsuse järgi ja sellest tulenevalt ka pettusid tulemuses. Redwell Manufaktur on arendanud välja tooted, mis on disainitud uusimate ökoloogiliste ja majanduslike kriteeriumide järgi. Redwell'i tunnuslause on „Tervislik soojus ja uuenduslik disain - Redwell ühendab meeldiva ilusaga.“ (Firmast, *n.d.*). Kaubamärk Redwell registreeriti 2005. aastal ja 2007. aastal müüdi Redwell infrapuna küttepaneeli juba enam kui 20 riigis üle maailma. Redwelli edasimüüjate kontseptsioon, mis tähendab, et esindus- ja müügiõigus on ainult koolitatud spetsialistidel, võeti kasutusele 2012. aastal. 2013. aastal pikenes Redwell toodete garantii 5 aastalt (s.o 60 kuud) 7,5 aastani (s.o 90 kuud). 2018. aastast on toodetel garantii juba 10 aastat. Redwell Manufaktur GmbH erinevaid küttelehendusi on tunnustatud aastate jooksul nii efektiivsuse kui disaini eest, näiteks teine koht Austria juhtivate ettevõtete seas (*Leitbetriebe Austria*), Burgenlandi energiagloobuse auhind (*Energy Globe Award Burgenland*), disainiauhinnad *Red Dot Award* ja *German Design Award*. (Firmast, *n.d.*)

Redwell Eesti on olnud Redwell Manufakturiga koostööpartner 2018. aastast. Esimene kontakt sõlmiti isiklikust huvist ja vajadusest leida oma kodu jaoks võimalikult efektiivne ja jätkusuutlik küttelehendus. Esimestel aastatel tegutseti palgatöö kõrvalt ja tutvustati küttelehenduse sõpradele ning tuttavatele. Leidus ka teadlikke kliente, kes ise tootest ja uudsest küttelehendusest huvitusid, kas siis tervislikel või ökoloogilistel põhjustel. 2020. aastal renditi ruumid näidiste salongi ja lao jaoks, sest äritegevus oli kasvanud nii suureks, et kodukontoris ei olnud seda enam võimalik hallata. Avar, hea ligipääsuga salong lõi võimaluse kliente ja koostööpartnereid toodetega tutvuma kutsuda ja paremat nõustamist klientidele pakkuda. Uute ruumidega tekkis võimalus hoida ka suuremat laovarude, et rohkem liiguvad tooted oleksid kohe võtta ja klientidel poleks vaja mitu nädalat oma kaupa oodata.

Inimeste teadlikkus infrapuna kütte võimaluste osas on viimaste aastate jooksul pidevalt suurenenud. Kasvanud on ka konkurents, turul on erineva taseme ja hinnaskaalaga pakkujaid ja üha olulisem on jõuda sihtgrupini infoga oma toodete kvaliteedi, keskkonnasõbraliku tootmise ja teiste eeliste kohta. Tegutsemisaastate jooksul on Redwell Eesti asutajad tajunud infrapuna kütte suurt potentsiaali Eesti põhjamaises kliimas. Lähimad Redwelli esindused on Poolas ja Norras, nii et lisaks Eesti klientidele

teenindab OÜ Redwell Eesti ka Läti ja Leedu ning Soome kliente. Inimeste jaoks on üha olulisemaks saanud energiasääst ja küttelahenduse mõju tervisele ning keskkonnale. Selline olukord on loonud Redwell Eestile võimaluse laiendada kliendibaasi tänu oma toode-teenussüsteemile. Ettevõttes on kaks töötajat, üks tegeleb müügi- ja turundusega ja teine paigalduse ja järel teenindusega. Transpordi ja raamatupidamisteenust ostetakse teenusena sisse.

Teenuste pakkumisel on lähtunud oma kogemustest, väljaõppel saadud teadmistest ning konkreetse kliendi vajadustest. Võrreldes esimeste tegutsemisaastatega on tehtud oluline samm edasi klienditeeninduse kvaliteedis aga soovitakse seda veelgi parandada ja seeläbi eristuda konkurentidest mitte ainult toodete vaid ka teeninduse poolest. Vajadus on selgelt olemas, sest pole harvad olukorrad, kus Redwell Eesti esindaja poole pöörduakse nõu saamiseks kas ehituspoest või e-kaubandusest soetatud küttepaneeli paigaldamise ja kasutamise kohta.

Käesoleva lõputöö uurimismeetoditena kasutatakse nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid meetodeid. Uurimismeetodid on toodud tabelis 5 lk 23. Uurimisküsimusele „kuidas võimaldab teenustumine Redwell Eesti OÜ-l laiendada oma kliendibaasi ja edendada ringmajandust?“ vastuste saamiseks viiakse läbi intervjuud ettevõtte kahe töötajaga, et saada ülevaade senisest tööpraktikast, mil määral seni teenuseid toodetele lisaks pakutakse ja milline on ringmajanduse ning keskkonnahoiu osakaal ettevõtte tegevustes. Klientide hulgas läbi viidava küsimustiku eesmärk on saada infot, kuidas klient ettevõteteni jõuab, milliseid teenuseid vajab ja kuidas on rahul seni pakutuga. Kliendi ostukavatsus on paljuski seotud sellega, kuidas klient tajub toote kvaliteeti ja rahulolu tootega. Pettumuste vältimiseks on oluline mõista klientide arusaamu ja ootusi toodetele, parandada klientide arusaamu toote toimivusest ja pakkuda kvaliteetset teenust ning mõistlikku hinda, siis on kliendid rahul ja lojaalsed Arvestades klientide lojaalsuse olulisust ettevõtte müügitulemustes ja ellujäämisel kogutakse klientidelt tagasisidet nii ootuste kui kogemuste kohta (Wahjoedi et al, 2022): Konkurentide analüüs annab ülevaate teiste pakkujate tootevalikust ja müügistrateegiast ning aitab kursis olla nende turundussõnumitega.

Tabel 5. Uurimismeetodid

Meetodid	Infoallikad	Väljund	Aeg (2024)
Teooria analüüs	Teaduskirjandus	Kontseptuaalne alus empiiriliseks uuringuks	veebruar
Kaardistamine	Intervjuu ettevõtte töötajatega ja tööprotsesside kaardistamine	Ettevõtte senise tööprotsessi mõistmine, protsessijoonised ja parandusettepanekute tegemine	märts
Poolstruktureeritud intervjuu	Müügijuht	Müügijuhi nägemus OÜ Redwell Eesti töökorraldusest	märts
Poolstruktureeritud intervjuu	Paigaldaja	Paigaldaja nägemus OÜ Redwell Eesti töökorraldusest	märts
Ankeetküsitlus	Kliendiuuring seniste ja potentsiaalsete klientide hulgas	Klientide tagasiside, ootused ja kogemused teenindusega infrapuna küttega tegelevas ettevõttes	märts
Konkurentide analüüs	Konkurentide kodulehed, trüki- ja sotsiaalmeedia	Turu ja konkurentide parem tundmine	märts

Allikas: autori koostatud

Andmete kogumise esimene samm oli tutvuda Redwell Eesti senise strateegia ja ärimudeliga. Seda tehes sai autor teadmisi, millele uurimistöös tugineda, ning see andis aluse olemasoleva ja töö käigus kogutud info analüüsimiseks. Redwell Eesti strateegia ja ärimudeli peamised andmeallikad on aastaaruanded ja koduleht. Neid teadmisi täiendas Redwell Eesti siseveebis avaldatud dokumentidest saadud teave. Ettevõtte töötajatega läbi viidud intervjuude eesmärk oli vastata sellele, kuidas Redwell Eesti töötajad tajuvad teenuste osakaalu, personaalsete lahenduste võimaluste ja ökodisaini toodete turueeliseid. Ökodisaini märgis antakse toodetele, mis võimaldavad säästa energiat. Praegu kehtib ökodisaini direktiiv (*Ecodesign Directive 2009/125/EC*) ainult energiamõjuga toodetele aga direktiivi uues variandis, mis avaldati 30. märtsil 2022, käsitletakse keskkonnasäästu ja ringmajanduse edendamist laiemalt (European Commission, 2022). Intervjuudes uuriti ka seda, kas Redwell Eesti töötajate arvates jõuab ettevõtte sõnum oma toodete keskkonnasõbralikkuse ja tervislikkuse kohta tarbijateni ning kui oluliseks töötajad ise ringmajanduse võimalusi peavad. Intervjuud viidi läbi suuliselt ettevõtte kontoris. Intervjuu küsimuste raamistik on toodud lisas 2.

Kvantitatiivse meetodina kasutati Tartu Ülikooli *Limesurvey* keskkonnas loodud küsimustikku, kus paluti senistel ning potentsiaalsetel klientidel vastata oma ootuste ja kogemuste kohta seoses küttesüsteemi uuendamise ja infrapuna küttega ning saadud

teenuse kohta, kui inimesel oli juba kogemus mõne infrapuna küttelehendusi pakkuva ettevõttega. Küsimustiku koostamiseks kasutati SERVQUAL ja Grönroosi teenusekvaliteedi mudel. Kuna esimene võimaldab uurida teenuse osutamise protsessi ega käsitle teenuse osutamise tulemusi, siis Grönroosi mudel annab ülevaate teenustest laiemalt kuna mudeli loomise aluseks on teenuse kolm mõõdet: tehniline, funktsionaalne ja pildiline dimensioon (Kang & James, 2004, lk 267). SERVQUAL meetod kirjeldab teenuse kvaliteeti kui erinevust klientide ootuste ja arusaamade vahel tegelikust olukorrast kasutades viit teenusekvaliteedi mõõdet:

- usaldusväärsus;
- reageerimisvõime;
- kindlustunne;
- empaatia ja
- käegakatsutav, nähtav (nt füüsiliste rajatiste, seadmete välimus jne).

Kuna küttelehenduste pakkujate vahel valitseb tihe konkurents, püütakse uuringu abil hinnata kliendisuhete juhtimise tavasid, pakutavaid teenuseid ja uute klientide leidmise võimalusi tuvastades klientide jaoks küttelehenduse valimisel olulised näitajad. Küsitluse valim koosnes kõikidest klientidest, kes senise tegutsemisaja jooksul ettevõttel tekkinud on, potentsiaalsetest uutest klientidest, kes infrapuna küttest huvituvad ja on regulaarsed Redwell Eesti uudiskirja saajad ning sotsiaalmeedias jagatud küsimustikule vastajatest. Küsimustik (lisa 1) koosnes 22 küsimusest, mis olid jaotatud kuude rühma. Lisaks toodete ja teenustega seotud küsimustele sisaldas ankeet osalejate sotsiaaldemograafilisi andmeid. Demograafilised andmed ja tarbijate arvamustel põhinevad kriteeriumid B2C (*business to customer*, ettevõtjalt tarbijale) mudelis annavad olulist turundusteavet (Gajanova *et al.*, 2019, lk 67) ja väärtuslikku infot kliendi omaduste, käitumise, eelistuste ja vajaduste kohta. Kliendi demograafilise profiili tundmine võimaldab kohandada tooteid, teenuseid ja turundusstrateegiaid, et need vastaksid paremini kliendi ootustele. Selline kliendikeskne lähenemine aitab leida uusi kliente ja hoida juba olemasolevaid, suurendada klientide rahulolu ning lõpuks edendada ettevõtte kasvu ja edu. Lisaks aitavad demograafilised andmed tuvastada uusi sihtturge, arendada uusi tooteid või teenuseid ja täiustada üldist äristrateegiat.

Teises küsimuste rühmas uuriti, kuidas klient teenusepakkuja leidis, kui suur hulk nendest on Redwell Eesti salongi külastanud ja ettevõtte kodulehe kaudu infot otsinud. Vastajatel paluti hinnata kodulehe kasutusmugavust ja sõbra või tuttava soovitusel olulisust. Veebileht on ettevõtte visiitkaart, kust sageli otsitakse esmast infot nii ettevõtte kui toodete ja teenuste kohta (Stormi *et al.*, 2019) ja peab lisaks kenale disainile olema kasutajasõbralik ning toimima kui tulemuslik müügikanal. Professionaalse välimusega veebileht tõstab potentsiaalsete klientide hulgas usaldusväärust ja aitab jõuda ka kaugemal asuvate klientideni ning laiendada kliendibaasi. Informatiivne ja loogilise ülesehitusega koduleht pakub klientidele mugavat võimalust ettevõtte kohta teavet saada, tooteid või teenuseid sirvida ja ostsoritada. Veebis nähtaval olek ja sisukas koduleht muudab klientidel ettevõttega äri ajamise lihtsamaks (Stormi *et al.*, 2019), on oluline uute klientide leidmiseks võimaldades jõuda laiema vaatajaskonnani, luua usaldusväärust ja pakkuda klientidele mugavat viisi ettevõtte tundmaõppimiseks ja sellega suhtlemiseks. Kolmas viie küsimusega rühm on seotud teenindusega, klienditeeninduse kvaliteedi, info selguse ja tähtaegadega. Ettevõtte esindussalongi ja töötajate loodud atmosfääri ja teenuse kvaliteedi ning klientide rahulolu ja lojaalsuse vahel on selge seos (Samsa, 2023), sellepärast peaksid teenuse pakkujad seadma esikohale nii õhkkonna kui teenuse kvaliteedi ja ettevõtte maine. Positiivsete ja pikaajaliste suhete loomine klientidega, nende suhete arendamine ja hoidmine on tiheda konkurentsiga turgudel tegutsevatele ettevõtetele olulised edutegurid ja saavad alguse esmamuljest (Ercan & Doganer, 2022, lk 218). Ettevõtted, kes mõistavad suhteturunduse tähtsust, keskenduvad oma suhete kvaliteedile klientidega ja teevad jõupingutusi suhete kvaliteedi parandamiseks, tugevdades nii sidet ettevõtte ja klientide vahel. Seetõttu on ettevõtete jaoks oluline analüüsida nende suhete kvaliteedi ja nende võimalike mõjude elemente (Samsa, 2023).

Neljas küsimuste rühm on seotud toodete kvaliteedi, omaduste ja lisaväärtustega, mis annavad konkreetsele teenusepakkujale eelised kliendi silmis. Üldine ettekujutus teenuse kvaliteedist kujuneb kliendil peamiselt kolme näitaja alusel, need on kliendi ja töötaja suhtlus, teeninduskeskkond ja tulemus (Rust & Oliver, 1994). Rolli mängivad nii teenindaja kui kliendi isiksuseomadused, teenindaja senine kogemus ja usaldusväärus oma valdkonnas. Redwell Eesti loob positiivseid ja eristuvaid kliendisuhteid pakkudes mitmekülgset nõustamisteenust, vajadusel ka kliendi objektil,

luues personaalseid lahendusi vastavalt kliendi soovile. Klientidega emotsionaalsete sidemete loomine, pakkudes meeldejäädavaid ja positiivseid kogemusi toob kaasa suurema lojaalsuse, korduva äritegevuse ja positiivse suusõnalise leviku (Samsa, 2023). Nii püüdleb ka Redwell Eesti oma teenindus- ja müügi protsessis kliendi maksimaalse rahulolu poole, et luua pikaajaline kliendisuhe ja suusõnalise soovitusel kaudu leida uusi kliente.

Kliendikogemus mängib 21. sajandil ettevõtte edus võtmerolli, võimaldab ettevõtetel eristuda ja luua klientidega tugevaid suhteid. Sellise kogemuse loomiseks kasutatakse kliendikeskset lähenemisviisi, mis hõlmab klientide vajaduste, eelistuste ja käitumise mõistmist ning selle teabe kasutamist nende ootusi ületavate kogemuste pakkumiseks. Kliendikeskse lähenemise suurendamiseks on küsimustikus palutud järjestada küttelahenduse valimisel konkreetse vastaja jaoks olulised näitajad: hind, kvaliteet, toodete kättesaadavus, klienditeenus, transpordi võimalus, paigaldusteenus, tootja kuvand ja toodete ning tootmise keskkonnasõbralikkus. Samuti on toodetega seotud küsimuste rühmas küsimus, kus palutakse valida infrapuna kütte omaduste hulgast nagu lihtne paigaldus, hääletu töötamine, hooldusvaba kasutamine, ühtlane temperatuur, tervislik õhuniiskus, kaunis välimus, praktilisus ja ökonoomsus, kliendi jaoks olulised näitajad. Redwell Eesti seniste teenuste kvaliteedi ja müügisõnumite hindamise jaoks palutakse vastajal märkida positiivse ostuotsuse tegemisel määravaks saanud aspektid. Vastuse valikus on märksõnad: kvaliteet, garantii 10 aastat, asjatundlik klienditeenus, kiire tarne, transpordi ja paigaldusteenus, personaalsed lahendused, keskkonnasõbralik toode, ökonoomsus, toodetud Euroopas.

Viies küsimuste rühm puudutab ringmajandusega seotud teemasid ja klientide valmisolekut keskkonnasõbralike toodete eest rohkem maksta. Jätkusuutlikkus on tarbijate jaoks üha olulisem ja keskkonnasõbralike ehk roheliste toodete levik aina kasvab (Squires, 2019). Sellest tulenevalt on praktiline huvi mõista, kas tarbijad teevad oma ostuotsuseid jälgides tootmise ja toote jätkusuutlikkust ning on valmis roheliste ja pikema kasutusega toodete eest rohkem maksta, vähendades läbi selle oma süsiniku jalajälge. Küsimustiku lõpus saab vastaja märkida soovitusindeksi, mis näitab, kui tõenäoliselt klient Redwell Eesti teenust soovib oma tuttavatele. Klientide kommentaarid ja tagasiside on ettevõtete jaoks olulised tulemusnäitajad ja

potentsiaalsete tarbijate jaoks tähtis teabeallikas, millele toetudes tehakse sageli ostuotsuseid. Tarbijate hinnanguid on ettevõtte jaoks oma toote edukuse mõõtmisel oluliseks muutujaks (Chatterjee, 2019, lk 14). Soovitusindeksi küsimus kõlab: “Kui tõenäoliselt soovitaksite [firma nimi] oma sõpradele, tuttavatele, kolleegidele? Hinnake skaalal nullist kümneni, kus “0” tähendab “ei ole üldse tõenäoline” ning “10” tähendab “väga tõenäoline”. Tarbijate arusaamade mõistmine toote või teenuse kohta on üks olulisemaid aspekte, millele organisatsioon peaks keskenduma nii positiivse kui ka negatiivse tagasiside ja selle tagajärgede käsitlemisel. Nii tarbijate promootori skooril (*net promoter score* ehk NPS) kui tarbijate lojaalsusel on pikaajaline mõju organisatsiooni kasumlikkusele ja edule (Chatterjee, 2019, lk 16). Tehnoloogia arengu ja interneti leviku tõttu jagab üha rohkem tarbijaid veebiplatvormidel oma seisukohti ja arvamusi, annavad hinnanguid ning soovivad või ei soovita, vastavalt oma kogemusele, toodete ostmist või teenuste kasutamist. Empiirilised uuringud on näidanud tugevaid tõendeid selle kohta, et parema klientide tagasiside skooriga müüja suudab küsida oma toote või teenuse eest kõrgemat hinda (de Matta & Lowe, 2021, lk 696). Rahuloleva kliendi soovitus on parim tunnustus ja mõjusaim ostuotsuse langetaja, nii et väga oluline on saada kliendilt tagasisidet teeninduse ja toote kasutamiskogemuse kohta.

Küsimustikus paluti vastajatel muuhulgas hinnata Redwell Eesti teenuseid ja tooteid võrreldes teiste turul olevatega. et mõista kas kõik vastas ootustele ja klient on valmis ettevõtte teenuseid või tooteid ka teistele soovitama. B2C valdkonnas on laialdaselt teada, et suust-suhu reklaamil (*word of mouth*, WOM) on oluline mõju tarbijate ostuotsustele (Ishii & Kikumori, 2023, lk 46). Tavapärane on ka see, et enne lõpliku valiku tegemist võetakse pakkumisi erinevatelt ettevõtetelt ja kliendil tekib hea ülevaade pakutavast ning võrdlusmoment toodete ja teenuste osas. Suusõnaline soovitus on eriti oluline väikeettevõtete jaoks, millede turunduseelarve on reeglina väike ja kulukate reklaamikampaaniate asemel võiks turuosa laiendada olemasolevate klientide soovitustele tuginedes.

Andmete kogumiseks kasutati intervjuusid ettevõtte töötajatega, ankeetküsitlust klientidele ja konkurentide analüüsi. Intervjuud andsid ülevaate ettevõtte senisest tegevusest ja töötajate kogemustest, klientidele suunatud küsimustik keskendus klientide ootustele, rahulolule ja keskkonnateadlikkusele ning aitasid mõista nende

valikutega seotud tegureid. Uuringu läbiviimine võimaldas tuvastada ettevõtte seniseid tugevusi ja nõrkusi ning annab aluse edasisteks strateegilisteks otsusteks ja aitab ettevõttel oma turupositsiooni tugevdada ning klientide rahulolu suurendada.

2.2. Uuringu tulemused ja analüüs

Selles peatükis on kokkuvõtte intervjuude käigus saadud infost, konkurentide analüüs ja klientide hulgas läbiviidud ankeetküsitluse tulemused. Mõlemad intervjueeritud töötajad on ettevõttes tegutsenud selle loomisest saati ja omavad ka varasemat klientidega töötamise ja teenuse pakkumise kogemust. OÜ Redwell Eesti teenindusprotsess on väga paindlik ja personaalne võttes arvesse iga kliendi soove ning vajadusi. Kliendiga tegelemiseks võetakse teadlikult aega, kohtutakse vähemalt üks kord, vajadusel ka kliendi juures objektil. Pakutav tootevalik on mitmekülgne ja pidevalt täienev ning võimaldab luua konkreetse ruumi otstarvet ja tingimusi arvestav küttelahendus. Ettevõtte on esimesel tegevusaastal määranud kindlaks sihtturu ja peamised kliendid. Persoonadena on Redwell Eesti äriplaanis (Redwell Eesti siseveeb) kirjeldatud kaks peamist sihtrühma:

1. 45+ naine, keskeri- või kõrgharidusega juht/spetsialist. Hindab oma tervist ja aega, keskkonnasõbralikku, kaasaegset ja uudseid lahendusi. Soovib eristuda, disain ja töökindlus on olulised. Hobideks reisimine, teater, lugemine, aiandus.
2. 40+ mees, keskeri- või kõrgharidusega juht/spetsialist. Renoveerib või ehitab kodu, soovib perele tervislikku ja jätkusuutlikku lahendust. „Targa kodu“ süsteemi kasutaja, otsib innovatiivseid lahendusi. Hobideks sport, tehnoloogia, reisimine.

Ettevõtte on aastate jooksul tasapisi kasvanud ja kui varem pakuti teenust palgatöö kõrvalt, siis alates 2022. aastast pakutakse OÜ Redwell Eestis infrapuna küttelahendusi põhitoona. Suurenenud töökoormus ja tootevalik vajavad organiseeritumat teenuse korraldamist, et oleks tagatud teenuste stabiilne kvaliteet ja selgem kliendihaldus. Soovitav on töötada välja ja panna kirja tegevuste järjekord ja viis klientidega tegelemiseks. See on eriti oluline, kui plaanitakse töökoormuse suurenemise ja ettevõtte laienemise tingimustes palgata juurde uus töötaja, kes oleks Redwell Eesti näidiste salongis pidevalt kohal, pakuks huvilistele võimalust toodetega tutvuda ning teeks ka esmased hinnapakumised. Klienditeenindaja palkamine võimaldaks müügijuhil

delegeerida mõned tegevused uuele töötajale, näiteks kliendibaasi ja laovarude haldamine ning kasutusjuhendite tõlkimine.

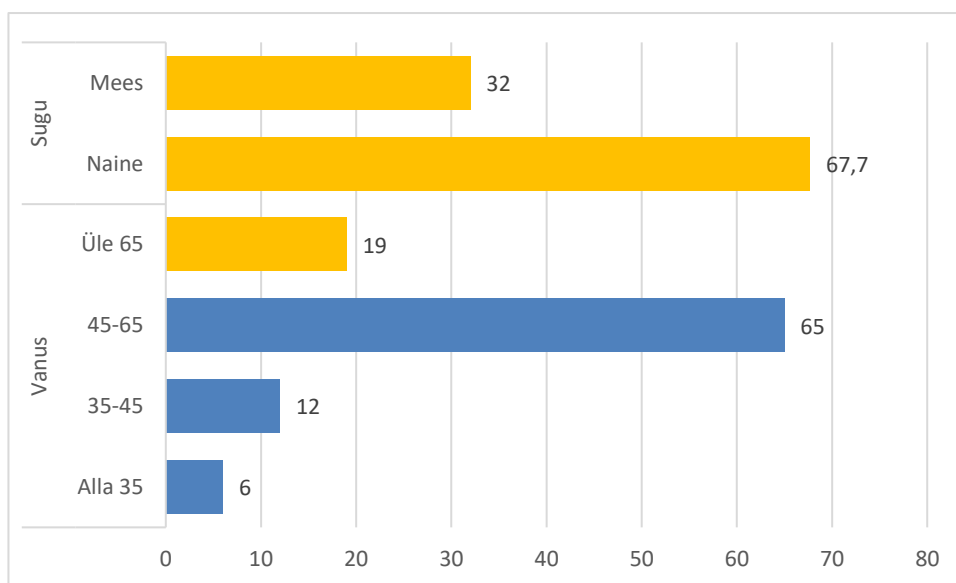
Müügijuhi tavapärase tööpäev sisaldab kliendiga Redwell Eesti salongis või kliendi juures objektil kohtumist, sobiva küttelahenduse kujundamist, hinnapakkumiste tegemist ja e-kirjadele vastamist. Samuti laovarude jälgimist, vajadusel toodete juurde tellimist ja uute toodete müüki võtmist ning toodetega seotud materjalide tõlkimist. Müügijuht hoiab kontakti veebilehe halduriga, teeb ettepanekuid veebilehe täiendamiseks ja varustab haldurit vajalike materjalidega. Paigaldaja tööpäev sisaldab nii infrapuna küttega seotud nõustamis- kui ka paigaldus- ja hooldusteenust. Lisas 4 lk 64 on kirjeldatud tavapärasest tööprotsessi, kui klient tuleb salongi infrapuna küttega tutvuma või saadab oma päringu e-posti teel. Müügijuhi taktika on üles ehitatud selliselt, et enne lõplikku otsust oleks läbi arutatud erinevad võimalused ja klient saaks kindla veendumusega teha ostuotsuse. Sellise lähenemisega ennetatakse pärast paigaldamist tekkida võivaid probleeme ja pettumust, kui selgub, et klient on teinud valiku ilma kõiki olulisi aspekte arvesse võtmata.

Mõlemad töötajad nimetavad ettevõtte tugevusteks mitmekülgset tootevalikut ja paindlikke lahendusi, mis võimaldavad pakkuda erinevatele vajadustele sobivaid innovatiivseid küttesüsteeme. Lisaks on töötajad väga teadlikud ringmajanduse põhimõtetest ja rõhutavad ka oma töös keskkonnasäästlikke aspekte.. Koostööpartnerid on valitud pidades silmas toodete kõrgete kvaliteeti, vastupidavust ja tootmist kasutades ainult ökoenergiat. Ettevõtte väiksusest tulenevad ka peamised nõrkused. Sageli tuleb ette olukordi, kus nii müügijuht kui paigaldaja on kliendi juures objektil, kontori uks on seetõttu suletud ja kohalikud kliendid jäävad teenindamata. Täpselt on keeruline hinnata aga võib oletada, et hästi selline negatiivne kogemus kliendisuhetele ei mõju ja mingi osa potentsiaalsetest klientidest leiab teise teenusepakkuja. Kuna ettevõttes töötab ainult kaks inimest ja siis jäävad ajapuudusel tihti tähelepanuta hinnapakkumised, millele klient ei vasta ega reageeri ei positiivselt ega negatiivselt. Kliendibaasi haldamise ja kliendisuhete hoidmise osas tõi müügijuht välja vajaduse kaasaegse süsteemi järele, mis aitaks paremini säilitada ja vajadusel leida objektiga seotud andmeid, et pakkuda paremat hooldus- ja järeleteenust oma klientidele. Puudujääke nähakse ka tegevustes, mis võiksid järgneda paigaldustele. Nädal või paar peale küttepaneelide paigaldust

peaks kliendiga telefoni või kirja teel ühendust võtma, et veenduda kliendi rahulolus ja selles, et paigaldatud küttepaneelid töötavad ootuspäraselt. Paraku jääb ajapuudusel see tegemata kuna uued objektid vajavad tähelepanu. Need kliendid, kellele paigaldusjärgne kõne on tehtud, on reeglina meeldivalt üllatunud ja jagavad rõõmuga tagasisidet. Kahjuks ei ole hetkel ettevõtetel süsteemi, et hoida kliendiga pikemaajalist sidet. Näiteks iga kütteperioodi lõppedes võiks saata meeldetuletuse küttepaneeli hoolduseks ja kütteperioodi alguses uurida, kas termoregulaatorite seadistused on paigas. 2023. ja 2024. aastal on klientidele saadetud nõuandkirja, mis annab võimaluse lisaks uudistele tuletada meelde ka eelpool nimetatud tegevusi. Ajapuuduse tõttu ei saadeta uudiskirja regulaarselt ja ka sotsiaalmeedia haldamine toimub vastavalt võimalustele.

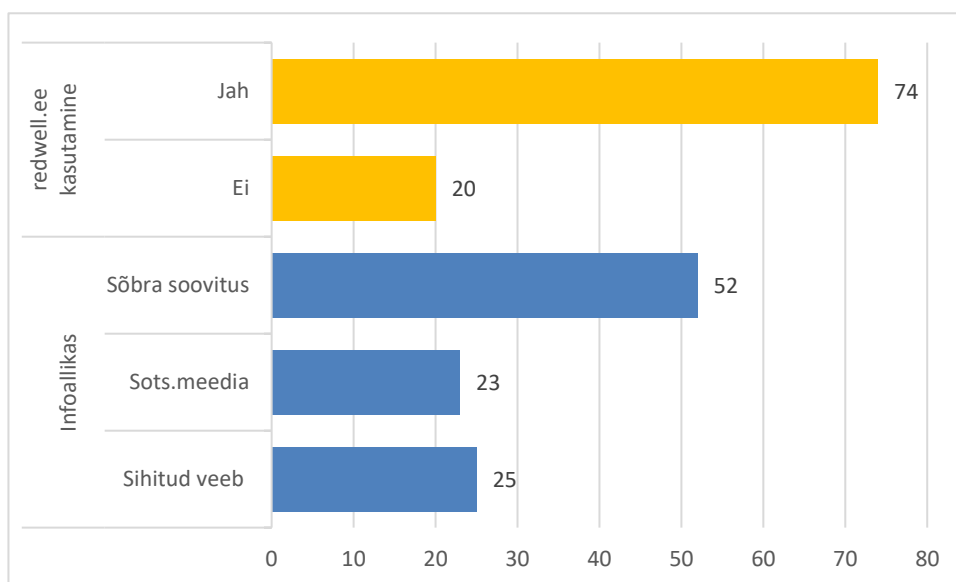
Peamiste konkurentide tuvastamiseks Eestis tehti sihitud internetiotsing „infrapuna küttepaneel“ ja tulemustest lähtuvalt võib öelda, et OÜ Redwell Eesti peamisteks konkurentideks on OÜ Apekom, OÜ Hea Kaubandus ja OÜ Korest. Nimetatud ettevõtete tooteid müüvad ka mitmed edasimüüjad nagu ehituspoed ja konvektsioon küttelehendusi pakkuvad esindused. Konkurentide võrdlustabel (lisa 3) annab ülevaate ettevõtte asutamisaastast, müügitulust ja pakutavatest toodetest. OÜ Apekom on tegutsenud kõige kauem, ettevõtte loodi 2000. aastal (Inforegister). Töötajaid oli 2023. aastal üks, aasta varem kaks. Toodete hulgas on nii infrapuna küttepaneele, põrandaküttelehendusi kui ka tuulegeneraatoreid ja päikesekollektoreid. Koduleht on kaasaegne ja mahukas, lisaks on ettevõtetel *Facebooki* leht, kus tehakse postitusi umbes kord nädalas. OÜ Hea Kaubandus loodi 2008. aastal (Teatmik *n.d*) Töötajaid oli 2023. aastal kaks. Kodulehel oleva info järgi on nad esimesed Eestis, kes hakkasid infrapuna küttelehendusi müüma ja esindavad nii Aasia kui Euroopa ettevõtteid. Toodete valik on lai, lisaks infrapuna küttepaneelidele, pakutakse ka küttekilesid, tööstuslikke kütteseadmeid, välitingimustes sobivaid soojuskiirgureid ja jahutusseadmeid. Pakutavad tooted on Eesti turul hinnaklassilt pigem soodsamad, enamus toodetel on garantii 5 aastat. Hea Kaubandus OÜ koduleht heasoojus.ee on kaasaegne ja ülevaatlik. Heasoojuse *Facebooki* lehele postitatakse reklaami ja infot sagedusega üks kuni kaks korda nädalas. Suur osa toodetest müüakse edasimüüjate nagu Decora, ON24 ja K-Rauta kaudu.

OÜ Korest on asutatud 2013. aastal (Teatmik, *n.d*). Tootevalikus on nii infrapuna küttepaneele, infrapuna põrandaküttelahendusi kui ka soojuskiirgureid ja välikütteks sobivaid tooteid. Kodulehel on info nii eesti kui vene keeles. Lehelt leiab ülevaate pakutavatest tootegruppidest ja soovitusi, millist küttelahendust erinevatesse ruumidesse valida. *Facebooki* lehte Korest OÜ-l ei ole. Erinevalt Redwell Eesti pakutavatest küttepaneelidest ei ole infot, et Heasoojus OÜ, Korest OÜ ja Apekom OÜ müüvad küttepaneelid vastaksid kohtkütteseadmete ökodisaini eurodirektiivile (*EU Ecodesign Directive 2009/125/EG the regulation 2015/1188*) (European Commission, 2017), mis ütleb, et infrapuna kütteseadmete paigaldus ja kasutamine on lubatud ainult koos eraldiseisva toatermostaadiga, millel on järgmised funktsioonid: elektrooniline toatemperatuuri kontrolliv taimer ja kaugjuhtimise võimalus ja/või toatemperatuuri seadistamine koos avatud akna tuvastamisega ja/või kohanev käivitusjuhtimine. Samuti ei ole infot toodete vastavuse kohta standardile IEC 6075-3:2020 (International Electrotechnical Commission, 2020), mis määrab elektriliste kütteseadmete kiirgusefektiivsuse väärtuse ja kinnitab, et toodet võib klassifitseerida küttekehaks. Redwell Manufaktuur pakub ka kõige laiemat tootevalikut, küttepaneelide tootmine toimub eranditult Austrias. Kõik kasutatavad materjalid ja patenteeritud tehnoloogia on arendatud Euroopas spetsiaalselt Redwelli jaoks. Klientide hulgas läbi viidud ankeetküsitlusele vastas 65 inimest, 44 naist ja 21 meest (joonis 1).



Joonis 1. Küsimustikule vastanute demograafilised andmed protsentides

Üle poolte vastanutest olid pöördunud teenusepakkuja poole tänu sõbra või tuttava soovitusel, 16 inimest oli leidnud Redwell Eesti läbi sihitud veebiotsingu ja 15 inimest tänu sotsiaalmeediale (joonis 2). Üle poolte vastanutest ei ole külastanud Redwell Eesti salongi vaid hankinud enamus infot ettevõtte kodulehe kaudu ja 63% nendest hindasid kodulehe kasutusmugavust ja info leidmist heaks või väga heaks. Salongi väikese külastatavuse põhjuseks on ilmselt asukoht, kui esindus asuks Tallinnas, oleks igapäevaselt külastajate ja tehingute arv suurem. Tõsiasi, et ainult pooled vastanutest on kasutanud veebilehte, kinnitab vajadust pakkuda kliendile silmast-silma teenindust ja võimalust toodetega tutvuda salongis mitte ainult kodulehe piltide kaudu. Suure tõenäosusega on personaalne lähenemine eriti oluline kuna tegemist on uudse ja seni Eestis vähekasutatud küttelahendusega.

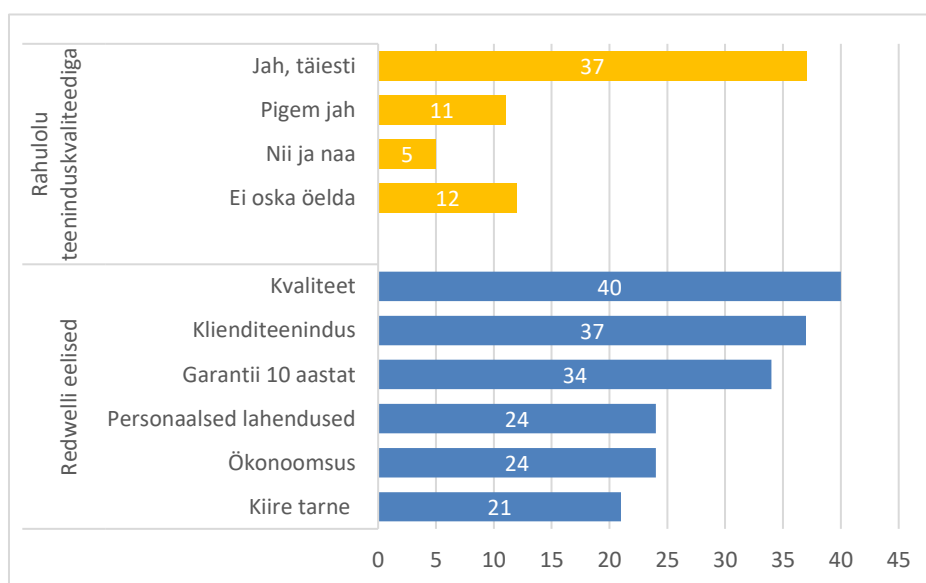


Joonis 2. Veebilehe kasutus ja kliendi esmane infoallikas

Küsitluse tulemused kinnitasid teooria osas välja toodud väidet, et rahuloleva kliendi suulisel soovitusel on tarbija ostuotsustel väga oluline osa. Eriti uudsete lahenduste puhul nagu infrapuna küte kindlasti on, etendavad uute klientide leidmisel olulist rolli seniste klientide soovitused ja tagasiside. Sihitud veebiotsing ja sotsiaalmeedias tehtud reklaam on teisel kohal infoallikate hulgas, mille kaudu kliendid on Redwell Eesti üles leidnud. Redwell Eesti teenuste täpsemaks suunamiseks paluti uuringus hinnata näitajaid, mida klient küttelahenduse valimisel oluliseks peab. Tulemused näitavad, et kõige olulisemaks peetakse toodete kvaliteeti ja hinda. Investeerides tootesse, eeldab

klient õigustatult, et see täidab oma eesmärgi efektiivselt. Kvaliteetsed tooted pakuvad klientidele kindlust ja rahulolu, kuna need on tavaliselt vastupidavamad ning töökindlamad. Kliendid hindavad tooteid, mis vastavad ootustele või isegi ületavad neid, kuna see näitab, et väljakäidud raha eest saadi vastu väärtust ja tekib positiivne kogemus konkreetse ettevõtte või tootega. Professionaalne klienditeenindus on usalduse ja lojaalsuse suurendamiseks hädavajalik. Kliendid hindavad seda, kui nende päringutele reageeritakse kiiresti, nende muresid võetakse tõsiselt ja nende probleemidele leitakse lahendused. Suurepärase klienditeenindusega on võimalik paranda üldist kliendikogemust ja klient naaseb suurema tõenäosusega uute ostude tegemiseks ja soovib ettevõtet ka teistele. Toote kõrgem hind ei saa takistuseks, kui müüki teostav inimene suudab välja tuua toote eelised, näidata konkreetseid tulemusi ja teha vajadusel kalkulatsiooni, mis näitab, et pikemas perspektiivis tuleb kvaliteetsem toode kliendi jaoks kulutõhusam.

Toodete ja teenuse kvaliteediga seoses paluti vastajatel märkida Redwell Eesti positiivsed küljed, mis said erinevate pakkujate vahel valides määravaks (joonis 3).



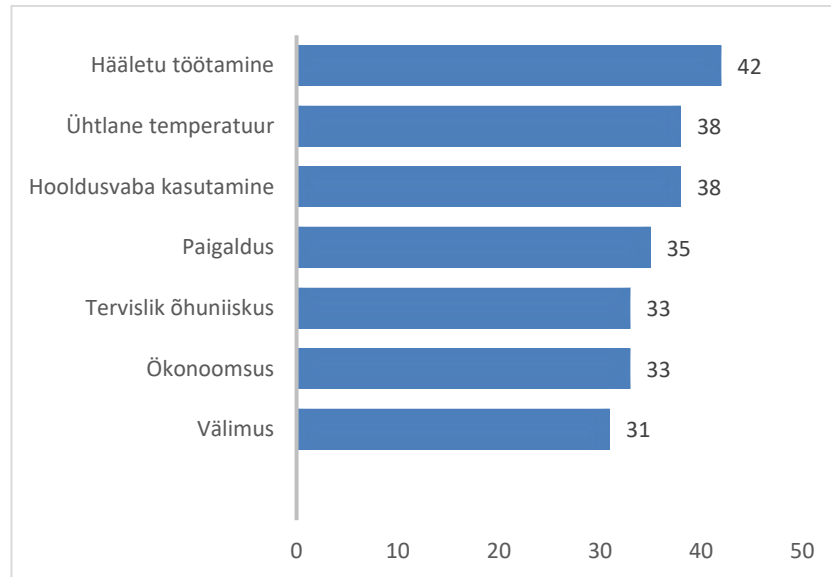
Joonis 3. Redwelli eelised ja klientide rahulolu teeninduskvaliteediga

Ootuspäraselt nimetati palju toodete kvaliteeti, pikka garantiid ja klienditeenindust. Tulemuste põhjal võib öelda, et senine personaalne lähenemine ja teeninduse tase aitavad eristuda konkurentidest. Vastajad tõid välja ka toodete head kättesaadavust ehk

laos on alati enamliikuvad tooted olemas ja klassikaliste lahenduste puhul pole pikka ooteaega. Senine kogemus näitab, et kliendid, kes lasevad endale personaalse küttepaneeli kujundada, ei pea paljaks 5-6 nädalast tarneaega, tähtis on lõpptulemus. 66% vastajatest hindasid ettevõttega suhtlemisel saadud info selgust piisavaks või väga piisavaks ja enamus kinnitasid, et Redwell Eesti pidas kinni ka lubatud tähtaegadest toodete tarnimisel ja paigaldamisel. Tähtaegadest kinnipidamine tõstab ettevõtte usaldusväärset klientide silmis ja näitab professionaalsust. Viivituste tekkimisel on ülioluline hoida klienti kursis asjade kuluga, siis nad tunnevad end kaasatuna, ei tekita ebarealseid ootusi ja vähendab pettumusi. Küsitluse vastustest selgub, et ligi 74% klientidest tajus, et Redwell Eesti töötaja oli motiveeritud kliendi jaoks parimat lahendust leidma ja probleemide korral seisis kliendi huvide eest. See hõlmab klientide vajaduste suhtes tähelepanelikkust, päringutele või muredele viivitamatut reageerimist ja võimalike probleemide lahendamist.

26% vastanute jaoks ei olnud teeninduse tase piisav, või ei suudetud leida sobivat lahendust kliendile, nii et Redwell Eestil on parandamisruumi maksimaalse klientide rahulolu saavutamiseks. See eeldab kogemuste põhjal ka ennetavat tegutsemist, probleemi algpõhjuse väljaselgitamist ja asjakohaste meetmete rakendamist olukorra lahendamiseks. Üldiselt saab klientide rahulolu saavutada heade teenuste, tõhusa probleemide lahendamise ja tähtaegadest kinnipidamise kombinatsiooni kaudu. Positiivsete kogemuste loomine klientidele on oluline nende lojaalsuse suurendamiseks ja korduva äritegevuse julgustamiseks.

Kuna infrapuna kütte tööpõhimõte erineb kardinaalselt konvektsioon küttest ja see on ka ettevõtte jaoks oluline eristumisargument, siis paluti vastajatel märkida enda jaoks olulised infrapuna kütte omadused. Peaaegu võrdselt said hääli kõik infrapuna kütte omadused (joonis 4 lk 35). Kliendid peavad tähtsaks nii küttepaneelide hääletut töötamist, hooldusvaba kasutamist kui ka ühtlast temperatuuri ja praktilisust. Küsimuse eesmärk oli saada tagasisidet, kas seni Redwell Eesti teenindusprotsessis kasutatud sõnumid on ka kliendi jaoks olulised või vajavad muutmist.

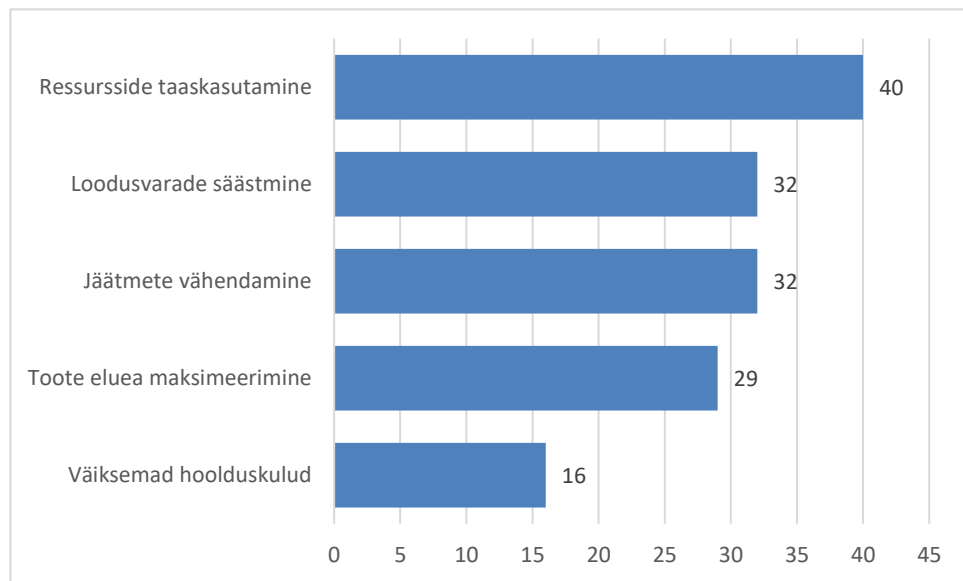


Joonis 4. Klientide jaoks olulised infrapuna kütte omadused

Fakt, et vastajad märkisid peaaegu ühtemoodi oluliseks infrapuna kütte kõik head omadused, näitab, et Redwell Eesti kliendid on väga teadlikud oma tervise ja uudsete lahenduste osas. Oma tervisest ja keskkonnast hoolivate inimeste tõekspidamised kanduvad üle ka tarbijaharjumustele valides teenusepakkujaid ja kvaliteetseid tooted, mis vastavad nende väärtustele ning aitavad kaasa nende üldistele tervise- ja keskkonnanäesmärkidele.

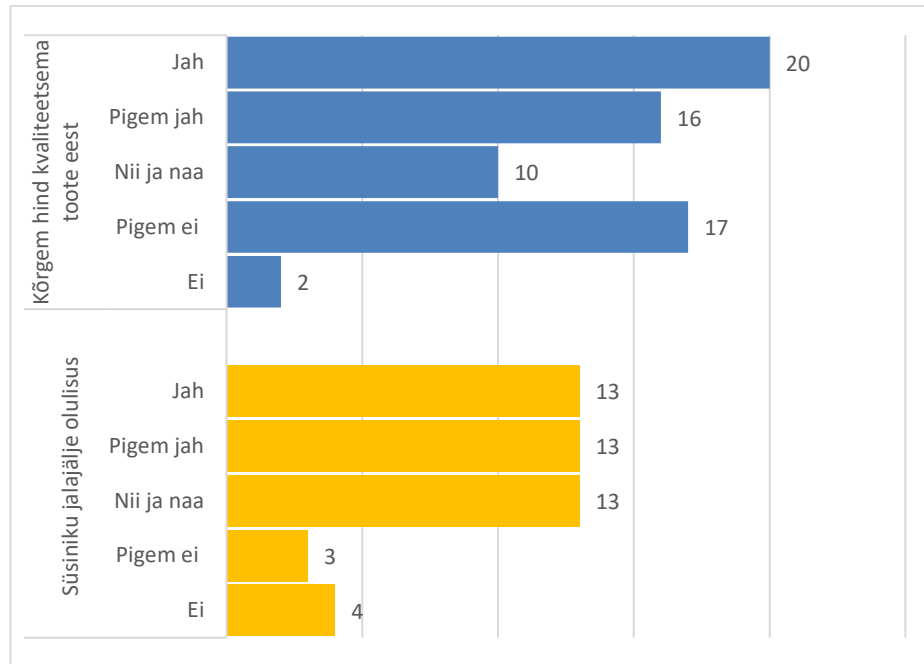
Redwell Manufaktuur jälgib nii materjalide valikul, tootmisel kui ka toote kasutamisel keskkonnasõbralikkuse ja ringmajanduse põhimõtteid. Tootmine toimub eranditult Austrias, tootmises kasutatakse ökoenergiat ja parima kvaliteediga materjale, et tagada ökonoomsus ning töökindlus. Toodete pakendid on väga läbimõeldud, võimalikult minimalistlikud ja lihtsalt ringlusse võetavad. Küsimustikus oli ringmajandusega seotud küsimuste rühm, et saada infot, kui oluliseks peavad kliendid ringmajandust ja oma valikute mõju keskkonnale. Ringmajandus tähendab vastanute jaoks eelkõige ressursside taaskasutamist ja võimalust säästa loodusvarasid ning vähendada jäätmeid (joonis 5 lk 36). Lisaks on keskkonnast hoolivad inimesed väga teadlikud oma tegevuse ökoloogilisest mõjust. Nad otsivad aktiivselt võimalusi oma süsiniku jalajälge minimeerida ja jäätmeid vähendada. See võib hõlmata ringlussevõttu, kompostimist, taastuvate energiaallikate kasutamist või ühekordselt kasutatava plasti tarbimise

vähendamist. Kaupade ostmisel eelistavad need isikud kvaliteetseid esemeid, mis on ehitatud kestma ja millel on minimaalne keskkonnamõju.



Joonis 5. Ringmajanduse tähendus kliendi jaoks

Ringmajandusega seotud küsimuste grupis paluti vastata ka küsimustele, kas inimese jaoks on oluline, et soetatav toode aitab vähendada jäetavat süsiniku jalajälge ja kas kvaliteetsema ning pikema kasutuseaga toote eest on klient valmis rohkem maksta. Keskendumine süsiniku jalajälge vähendamisele ja ringmajanduse edendamisele on oluline klientide jaoks, kes seavad esikohale jätkusuutlikkuse ja keskkonnamõju. Need kliendid on teadlikud oma tarbimisvalikute keskkonnamõjudest ja otsivad tooteid, mis vastavad nende väärtustele. Mis puudutab valmisolekut kõrgema kvaliteediga toodete eest rohkem maksta, siis see on inimestel erinev. Tarbijad on nõus maksta kvaliteetsema toote eest kõrgemat hinda, kui need pakuvad lisaväärtust ning vastavad nende väärtustele. Valmisolek sõltub sageli sellistest teguritest nagu isiklik sissetulek, toote olulisus ja individuaalsed prioriteetid. Kuna küsimustikus ei küsitud vastaja sissetuleku ega prioriteetide kohta, siis et antud juhul ei saa täpseid järeldusi teha, millise sissetulekuga vastajad vastasid küsimusele positiivselt (joonis 6 lk 37).

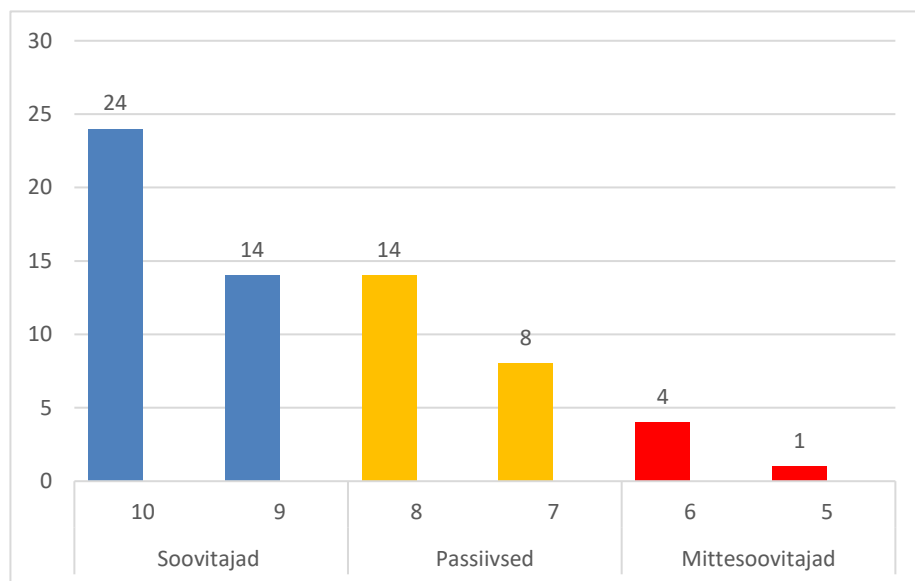


Joonis 6. Kõrgem hind kvaliteetsema toote eest ja süsiniku jalajälje olulisus

55% vastajatest on nõus kvaliteetsema toote eest rohkem maksma ja 17 inimest on vastanud „nii ja naa“, ehk nagu teoorias öeldud, siis valmisolek toote eest kõrgemat hinda maksta, sõltub konkreetsest tootest, mitte ainult kvaliteedist. Enamus vastajaid peavad pigem oluliseks, et soetatav toode aitab vähendada süsiniku jalajälge ja jälgivad seda oma valikuid tehes.

Küsimustiku lõpus sai vastaja märkida 10-palli skaalal, kui suure tõenäosusega ta soovitaks oma kogemuse põhjal Redwell Eesti tooteid ja teenuseid teistele. Soovitusindeksi tulemuste järgi saab ettevõtte kuluefektiivselt tagasisidet sellest, kuidas klient nende tööd hindab, mida võiks teenuste pakkumises muuta, et suurem osa klientidest oleks edaspidi ka ettevõtte soovitajateks. Soovitusindeks võimaldab saada rohkem positiivset tagasisidet, sest tavaliselt võtavad kliendid ühendust ainult probleemide korral ja asjad, mis on hästi jäävad ütlemata. Madala soovitusindeksi põhjused võivad olla erinevad, näiteks, kehv klienditeenindus, ebaefektiivsed protsessid ja väärtuspakkumise puudumine. Kõrgema soovitusindeksi saamiseks on oluline selgelt edastada oma pakkumise eelised, sest kui klient ei mõista toote või teenuse väärtust, ei ole nad motiveeritud seda teistele soovitama. Lisaks aitab taset tõsta konkurentide tegevusega kursis olemine, et ei juhtuks olukorda, kus konkurent pakub paremat

väärtust või kogemust. Konkurentsitihedal turul on klientidel valida paljude valikute vahel ja eelis on teenusepakkujal, kes suudab klientide ootustele paremini vastata pakkudes kvaliteetseid tooteid ning isikupärastatud teenindust. Ignoreerida ei tohi ka negatiivseid arvustusi. Väga oluline on käsitleda negatiivset tagasisidet kiiresti ja läbipaistvalt, et klientide arvamus kaubamärgist ei saaks kahjustatud. Joonisel 7 on näha, et 58 % vastanutest on aktiivsed Redwell Eesti soovitajad ehk märkisid soovitusindeksiks 10 või 9.



Joonis 7. Soovitusindeks skaalal 1-10

Madala NPS-i vältimiseks on mõistlik küsida aktiivselt klientide tagasisidet ja tegutseda selle alusel, nii saab operatiivselt reageerida puudujääkidele ja vältida suuremaid kahjusid. NPS-i võivad mõjutada ka välised tegurid, nagu muutuvad turutrendid või majandustingimused. Muutustega kohanemine ja professionaalseks jäämine on kõrge NPS-i säilitamise võti.

Kokkuvõttes selgus intervjuudest, uuringust ja konkurentide võrdlusest, et OÜ Redwell Eesti teenused ja tooted erinevad teistest pakkujatest ja ka sihtgrupp on erinev. Ettevõtte klientideks on pigem teadlikumad tarbijad, kes hindavad toote kvaliteeti, personaalseid lahendusi ja tarbimise keskkonnamõju. Küsitluse põhjal sai kinnitust ka arvamus, et senine ilma konkreetse struktuurita teenuse pakkumine, vajab kindlat raami, mis võimaldab pakkuda kõigile klientidele ühtmoodi kõrgetasemelist teenust. Teenuste

kvaliteedi parandamiseks võiks kaaluda ka ühe töötaja juurde palkamist, et välistada olukorda, kus müügijuht ja paigaldaja on mõlemad objektil ja kontori ukсед on huvilistele suletud.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Töö eesmärgiks oli leida võimalused teenustumiseks Redwell Eesti OÜ-s ja vastata uurimisküsimusele, kuidas võimaldab teenustumine Redwell Eesti OÜ-l laiendada oma kliendibaasi ja edendada ringmajandust. Kasutatud teoreetilised allikad kinnitasid, et teenuste pakkumine toodetele lisaks ja personaalsed lahendused võimaldavad ettevõttel tulu kasvatada ja konkurentidest eristuda. Teenustumine on protsess, mille käigus tootjad konkureerivad toote-teenussüsteemide, mitte ainult toodete kaudu (Baines *et al.*, 2013, lk 637). Käesoleva töö uurimisobjektiks olnud ettevõtte on mikroettevõtte, mis ühelt poolt annab eeliseid, kuna suudetakse olla paindlik ja kiiresti reageerida kliendi vajadustele, teisalt on probleemiks töötajate ja ressursside vähesus. Redwell Eesti tööprotsess järgib paljuski teenustumise põhimõtteid. Müüki ei teostata anonüümselt, vaid kliendi vajadustega tutvudes ja erinevaid lahendusi pakkudes, et tulemus vastaks tellija ootustele. Konkurentsis püsimiseks pakutakse kliendile lisaks toodetele ka teenuseid (Ruiz-Martín & Díaz-Garrido, 2021, lk 497). Kliendibaasi laiendamine teenustumise abil eeldab teenuste integreerimist olemasolevate toodetega. Senist tööprotsessi saab täiendada nii sujuva kui kohandava teenustumisega, et vastata suurema hulga klientide vajadustele. Uue teenusena võiks pakkuda asendavat teenust (Cusumano *et al.*, 2015), kus klient saab varem soetatud toote vahetada muutunud olukorras paremini vajadustele vastava toote vastu. Asendav teenustumine loob hea võimaluse ringmajanduse arendamiseks, kuna toode, mis ühe kliendi vajadustele enam ei vasta, saab teisele kliendile sobivaks lahenduseks. See võimaldaks pakkuda ka paindlikumat hinda ja julgustaks kliente uutset lahendust oma kodus katsetama. Ettevõttel peab olema julgust arendada nii tooteid kui ka teenuseid, et jõuda ringmajanduseni ehk majandusmudelini, kus kõik tegevused (planeerimine, ressursside eraldamine, hankimine, tootmine ja ümbertöötlemine) maksimeerivad ökosüsteemi toimimist ja inimeste heaolu (Hagberg & Magnusson, 2021).

Ringmajanduse ja teenustumise positiivsele seosele andsid kinnitust nii kasutatud allikad kui ka läbiviidud intervjuude käigus saadud info. Kaasaegne teenustumine, mis aitaks edendada ka ringmajandust ja keskkonnasõbralikku tarbimist eeldab, et lisaks toodetele pööratakse tähelepanu ka tootmisele (Oyelakin & Johl, 2022). Keskkonnasõbraliku suuna hoidmiseks peab OÜ Redwell Eesti jätkuvalt tähelepanu pöörama pakutavate toodete keskkonnajalajäljele ja aitama klientidel soovi korral luua infrapuna küttest ja PV-süsteemist koosnev küttelehendus. Põhjalik eeltöö kliendi soovide ja vajadustega tutvumiseks ning personaalsete lahenduste loomine annab lõpptulemuseks maksimaalselt kliendi vajadustele vastava toote. Selline lähenemine lähtub jätkusuutlikest otsustest, mis on seotud disaini (Vezzoli *et al.*, 2015), tootmise, tarnimise ja taaskasutusega. Ettevõtte põhiklientuuri moodustab teadlik klient vanuses 45+ eluaastat, kes toote valimisel võtab arvesse nii päritolu, tootmisprotsessi, efektiivsusnäitajaid kui disaini. Keskkonnasõbralikumate toote-teenindussüsteemide loomine eeldab investeeringuid, mis toob kaasa kulusid, pakkudes samas eelist ainulaadse kliendiväärtuse kasvatamisel (Kohtamäki *et al* 2024). Teenustumise abil uute klientide leidmine eeldab Redwell Eestilt investeeringuid uue töötaja palkamiseks, lisateenuste pakkumiseks ja küttelehenduste järelturu loomiseks.

Protsesside juhtimine teenustumisel parandab nii klientide rahulolu kui ettevõtte efektiivsust ((Raddats *et al*, 2019, lk 208, Ambroise *et al.*, 2018, lk 55). Uuringu tulemuste järgi selgub, et protsesside juhtimine ettevõttes Redwell Eesti on piisav ja võimaldab paindlikkust. Samas peaks protsessid üle vaatama, eriti selles valguses, kui plaanitakse töötajate arvu ja kliendibaasi suurendada. Lisaks mõjutab äriprotsesside juhtimise viis toodete ja teenuste tootmiseks otseselt ettevõtte jätkusuutlikkust (van der Aalst *et al.*, 2023, lk 2). Uuritud ettevõtte peaks edaspidi rohkem tähelepanu pöörama rohelisele protsessijuhtimisele, et oleks selgem, milline on protsesside mõju keskkonnale. Suurepärase kliendikogemuse pakkumine on äristrateegia ja oluline kontseptsioon, mis mängib 21. sajandil ettevõtte edus võtmerolli, sest rahulolevast kliendist saab suurema tõenäosusega püsiklient, kes jagab oma head kogemust ka teistega (Samsa, 2023). Selline tööstiil aitab eristuda konkurentidest, kes kasutavad toodete müümiseks edasimüüjaid nagu näiteks ehituspoed, kus aja ja teadmiste puudusel ei suudeta pakkuda põhjalikku nõustamist toote valikul. Sõbra või tuttava soovitusel olulisus tuli välja ka klientide vastustest, kus üle poolte vastanutest olid ettevõtte poole

pöördunud tänu rahuloleva kliendi soovitusel. Suust suhu levival infol (WOM) on oluline mõju nii B2C kui ka B2B turundusele (Ishii, & Kikumori, 2023, lk 46). Nii aitab kvaliteetne teenustumine otseselt laiendada ettevõtte kliendibaasi.

Tabel 6. Vajadustest tulenevad ettepanekud kliendibaasi laiendamiseks ja ringmajanduse edendamiseks teenustumise abil

Vajadus	Ettepanek
Järelteenuse	Kliendiga kontakti hoidmine, uudiste edastamine, tekkinud küsimustele vastamine, süsteemi kontroll
Järelturg	Asendav teenustumine, võimalus küttepaneelide vahetada uue vastu
Paindlik hind	Lua kasutatud küttepaneelide soetamise võimalus
Laiem tootevalik	Pakkuda innovatiivseid kütelahendusi, et klient saaks tooteid ja teenuseid tuttava teenusepakkuja käest
Taastuenergia lahendused	Koolitada töötajaid klienti nõustama ja leida koostööpartnereid taastuenergia lahenduste pakkumiseks
Koostöö renoveerimisprojektide osas	Olla kursis erinevate hoonete renoveerimiseks ja kaasajastamiseks pakutavate toetustega ning nõustada klienti
Paindlikud lahendused	Pakkuda kütteseadmete lühiajalist renti
Aastaringne teenus	Leida tooteid, millest klient on huvitatud kütteperioodivälisel ajal
Kliendikesksus	Lua esindused suuremates linnades, kus on rohkem potentsiaalseid kliente
Teadmiste ja oskuste kaasamine	Leida koostööpartnerid arhitektide, sisekujundajate ja PV-süsteemide projekteerijate hulgast.

Allikas: autori koostatud uuringumaterjalide põhjal

Teenustumise arendamiseks peab pöörama tähelepanu teenuste personaalsusele ja info selgusele, et võita kliendi usaldus ja tuua välja konkreetselt pakutava lahenduse eelised ning võimalused. Pikaajalisi kliendisuhteid aitab luua kliendiga kontakti hoidmine ka pärast esmase teenuse pakkumist. Kindlasti tuleb jälgida, et klienti liialt infoga ei koormaks aga paar korda aastas uudiskirja saatmine on piisav, et klienti hoida kursis uue infoga ja julgustada küsimuste korral ühendust võtma. Uute toodete valikusse võtmisel tasub kohe mõelda, kuidas luua keskkonnasõbralikud toote-teenussüsteemid (Kohtamäki *et al.*, 2024) Teenuste väljatöötamisel klientide arvamuse kaasamine võimaldab pöörata tähelepanu õigetele tulemusnäitajatele (KPI-d). Kiiresti arenev infrapuna kütte maailm võimaldab pakkuda erinevaid lisateenuseid ja tooteid. Eriti arvestades, et ettevõtte põhiline asukoht on Pärnu, kus erinevate teenuste pakkujaid on vähem kui Tallinnas ja Tartus. Laiem tootevalik võimaldab pakkuda sobivaid lahendusi

rohkematele klientidele ja eriilmelistele hoonetele. Koostöö nii arhitektide, sisekujundajate kui päikesepaneelide pakkujaga teeks kliendi jaoks teenuse oluliselt mugavamaks, sest hoone küttelehendus saaks projekteeritud ja valitud sujuvalt erinevate spetsialistide ühistööna.

Turundustegevuste paremaks juhtimiseks on mõistlik leida koostööpartneri, kellelt osta sisse turundusteenust. Seni on turundusega tegeletud ebaregulaarselt vastavalt võimalustele ja pakkumistele. On üsna tõenäoline, et puuduliku turunduse tõttu ei ole OÜ Redwell Eesti pakutavad tooted ja teenused jõudnud piisavalt potentsiaalse sihtgrupini ja nii on ka ettevõtte areng piiratud. Jätkusuutlikkusega seotud küsimuste kaasamine turundusstrateegiasse on oluline ettevõtte ellujäämiseks ja pikemas perspektiivis loob olulise konkurentsieelise (Rudawska, 2019). Lisaks efektiivsemale turundusele aitab teenuste pakkumist laiendada ja kliendibaasi suurendada ettevõtte esinduste avamine suuremates linnades, kus on rohkem potentsiaalseid kliente. Rohkemate esindustega saab olla kliendile lähemal, teha toodetega tutvumine mugavamaks ja nii konkureerida ka teiste infrapuna kütte pakkujatega, kes reeglina tegutsevad pealinnas.

Uuringu käigus selgus, et ettevõtte Redwell Eesti pakub lisaks kvaliteetsetele toodetele heal tasemel teenuseid ja on leidnud oma sihtgrupi. Klientidele suunatud küsimustiku ülesehitus ei andnud kahjuks piisavalt infot puudujääkide ja kliendiootuste kohta. Edaspidi peaks uurima täpsemalt, millised on klientide arvates parandamist vajavad teenustumise osad ja milliseid teenuseid kliendid veel vajaksid. Saadav info aitaks muuta ettevõtte tegevust kliendikeskseks. Kliendile orienteeritud ettevõtted muudavad kliendikogemuse turvaliseks ja lihtsaks, ühekordse tulu asemel saadakse omale püsiklient, kes hindab kõrgelt seda, et ettevõtte iga samm on keskendunud kliendi vajadustele (Ambroise *et al.*, 2018, lk 56).

Kokkuvõttes võib öelda, et teenustumine võimaldab ettevõttel laiendada kliendibaasi, nii otseselt kliendile täislahendust pakkudes kui ka positiivse tagasiside ja klientide soovitude kaudu. Teenustumise ja ringmajanduse arendamiseks on ettevõttel võimalused ja valmisolek olemas ning see annab kindlasti turueelise kuna teised ettevõtted nii personaalseid teenuseid ei paku.

KOKKUVÕTE

Teenustumine on äristrateegia, mille käigus ettevõtted lähevad üle ainult toodete müügilt koos toodetega teenuste pakkumisele. Sellise lähenemisviisi eesmärk on tõsta väärtuspakkumist kliendi jaoks, suurendada konkurentsivõimet ja edendada pikaajalisi kliendisuhteid (Raddats *et al.*, 2019, lk 208). Teenuste pakkumine koos toodetega annab ettevõttele mitmeid eeliseid nagu parem kliendikogemus, suurem klientide lojaalsus ja konkurentsieelis ainult tooteid pakkuvate ettevõtete ees. Lisaks on teenustel sageli kõrgemad kasumimarginaalid kui toodetel ja nii on ettevõttel võimalik rohkem ja korduvat tulu teenida mitmekesistades seeläbi ettevõtte sissetulekuallikaid. Uuringud näitavad teenustumise positiivset mõju ettevõtte jätkusuutlikkuse rõhuasetuse ja kasumlikkuse vahelisele seosele. (Kohtamäki *et al.*, 2024).

Teenustumisel on oluline osa mõistliku tarbimise ja ringmajanduse edendamisel, sest teenuse pakkuja saab võtta vastutuse toote kogu elutsükli, sealhulgas hoolduse, remondi ja käitlemise eest. Ettevõtted saavad keskkonnamõju minimeerimiseks vanu tooteid renoveerida või taaskasutada, komponente ringlusse võtta või materjale vastutustundlikult käibelt kõrvaldada (Kristensen & Mosgaard, 2020). Teenustumisega seotud äriprotsessid koosnevad teenuse kavandamisest ja arendamisest. Ettevõtted peavad välja töötama rea teenuseid, mis täiendavad nende tooteid, võttes arvesse selliseid tegureid nagu klientide vajadused, turunõudlus ja tehniline teostatavus. Lisaks ressursihaldus, mis tähendab ressursside, nagu personal, seadmed ja laoseisu, korrektset haldamist, et tagada tõhus teenuste pakkumine ja vastata klientide ootustele. Äriprotsesside juhtimise lahutamatuks osaks on saanud teemad, mis on seotud protsesside ressursside kasutamise negatiivse mõju vähendamisega looduskeskkonnale (Brajer-Marczak & Piwowar-Sulej, 2023, lk 7). Seda eelkõige sellepärast, et tootmise otsene ja kaudne mõju kliimamuutustele ja ressursside piiratusele on saanud selgemaks. Rohelise äriprotsessi kasutamine eeldab, et lisaks tavapärastele näitajatele, mõõdetakse ka ettevõtte jätkusuutlikkust.

Kliendisuhete juhtimine ehk klientidega tugevate suhete loomine ja nende hoidmine on teeninduses ülioluline. See hõlmab klientide vajaduste mõistmist, probleemidega tegelemist ja personaalse toe pakkumist rahulolu ja lojaalsuse suurendamiseks. Teenuse toimivuse pidev jälgimine võimaldab ettevõtetel tuvastada parendusvaldkonnad ja optimeerida protsesse, et suurendada tõhusust, kvaliteeti ja klientide rahulolu (Grönroos & Voima, 2013, lk 134). Üldiselt tähendab teenustumine terviklikumat lähenemisviisi äritegevusele, kus ettevõtte keskenduvad väärtuse pakkumisele kogu toote elutsükli jooksul alates soetamisest kuni kasutusest kõrvaldamiseni, mis toob kasu nii ettevõttele kui ka selle klientidele, aidates samal ajal kaasa keskkonnasäästlikkusele.

Töö eesmärgiks oli leida võimalused teenustumiseks Redwell Eesti OÜ-s ja vastata küsimusele, kuidas võimaldab teenustumine Redwell Eesti OÜ-l laiendada oma kliendibaasi ja edendada ringmajandust. Uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Töö esimeses osas analüüsiti teenustumise ja protsesside juhtimisega seotud teoreetilisi allikaid, uuriti ka teenustumise rakendamise võimalusi ringmajanduse edendamiseks. Uuritava ettevõtte, OÜ Redwell Eesti, kohta taustinfo saamiseks viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte kahe töötajaga. Lisaks tehti peamiste konkurentide analüüs ja klientidele suunatud ankeetküsitlus Redwell Eesti teenuste kvaliteedi kohta. Uuritud ettevõtte ei ole teadlikult teenustumisega tegelenud, vaid on lähtunud emavõtte soovistest ja oma kogemustest.

Intervjuude ja analüüsi käigus selgus, et infrapuna kütte valdkonnas tegutseva OÜ Redwell Eesti nõrkusteks on töötajate ja ressursside vähesus. Töökohustused on jagatud ettevõtte kahe töötaja vahel ja sellest tekkinud ajapuudusel jäävad mõned tegevused tahaplaanile. Töö autor soovib palgata juurde ühe klienditeenindaja, kes oleks salongis pidevalt kohal, et ei tekiks olukorda, kus müügijuht ja paigaldaja on objektidel ja huvitatud klient leiab eest suletud ukse. Kliendibaasi laiendamiseks on soovitatav teha koostööd turundusspetsialistiga, kes aitaks luua pikaajalise turundusplaani ja seeläbi stabiilse klientuuri. Hooajalisusest sõltumist aitab vähendada mitmekülgsem tootevalik, milleks pidevalt täienev infrapuna kütte maailm annab piisavalt võimalusi.

Ankeetküsitluse tulemused näitasid, et Redwell Eesti teenuste kvaliteediga ollakse rahul, hinnatakse pakutavate toodete kvaliteeti ja personaalseid lahendusi. Teenustumise

arendamiseks soovib töö autor küsida klientidelt regulaarselt tagasisidet, laiendada teenuste ja toodete valikut (tabel 6, lk 41), et vastata veelgi klientide vajadustele. Erinevad infrapuna kütte vormid koos fotogalvaaniliste süsteemidega võimaldavad luua kliendile keskkonnasõbraliku ja jätkusuutliku kütelahenduse. Kliendibaasi laiendamiseks võiks avada ettevõtte esindused ka Tallinnas ja Tartus, et olla suurele hulgale klientidele kättesaadavam ning seeläbi pakkuda ka paremat teenust. Töö aluseks olev teemapüstitus leiab uuringu käigus vastuse ja saab öelda, et teenustumisel on ettevõtte arengus suur potentsiaal ning teenustumine aitab laiendada kliendibaasi. Lisaks võimaldab teenustumine eristuda konkurentidest tänu personaalsemale ja põhjalikumale klienditeenindusele ning mitmekülgsemale tootevalikule.

Töö autor tänab südamest lõputöö valmimist toetanud isikuid: innustava juhendamise eest nooremlektor Margaret Varikut ja põhjaliku retsensiooni eest emeriitdotsent Arvi Kuurat.

VIIDATUD ALLIKAD

Ambroise, L., Prim-Allaz, I., Teyssier, C. (2018)

Financial performance of servitized manufacturing firms: A configuration issue between servitization strategies and customer-oriented organizational design, *Industrial Marketing Management*, 71, 54-68, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.007>

Angelis, R., Howard, M., Miemczyk, J. (2017). Supply Chain Management and the Circular Economy: towards the Circular Supply Chain. *Production Planning and Control*, 29, 425-437. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1449244>

Ayyaswamy, R. (2023) *What happens when you turn your products into services*. Tata Consultancy Services. <https://www.tcs.com/insights/perspectives/articles/what-happens-when-you-turn-your-products-into-services>

Baines, T., Lightfoot, H., Smart, P., Fletcher, S. (2013), Servitization of manufacture: Exploring the deployment and skills of people critical to the delivery of advanced services. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24/4, 637-646. <https://doi.org/10.1108/17410381311327431>

Bhattacharjee, P., K. (2010) A Novel Service Quality Measurement Method with Minimum Attributes (SERVQUAL-MA) of a Service Industry Involving Human Interactions. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1/1, 106-109. ISSN: 2010-0248

Boadu, K., Achiaa, A. (2019). Customer Relationship Management and Customer Retention. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3472492>

Brajer-Marczak, R., Piwowski-Sulej, K. (2023). Green Human Resource Management as an Element of Green Business Process Management. *Humanities and Social Sciences*, 30, 7-17. DOI:10.7862/rz.2023.hss.23

- Bustinza, O. F., Lafuente, E., Rabetino, R., Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F. (2019). Make-or-Buy Configurational Approaches in Product-service Ecosystems and Performance. *Journal of Business Research*, 104, 393-401, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.035>
- Caldera, H.T.S., Desha, C., Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in ‘lean’ SMEs, *Journal of Cleaner Production*, 218, 575-590. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239>
- Calogirou, C., Sørensen, S.Y., Larsen, P.B., Alexopoulou, S. *et al.* (2010) *SMEs and the environment in the European Union*. PLANET SA and Danish Technological Institute, European Commission, DG Enterprise and Industry
- Chatterjee, S. (2019). Explaining customer ratings and recommendations by combining qualitative and quantitative user generated contents. *Decision Support Systems*, 119, 14–22. DOI:10.1016/j.dss.2019.02.008
- Chirumalla, K., Leoni, L., Oghazi, P. (2023) Moving from servitization to digital servitization: Identifying the required dynamic capabilities and related microfoundations to facilitate the transition. *Journal of Business Research*, 158, 113668. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113668>
- Christiansson, M.-T., & Van Looy, A. (2017). Elements for tailoring a BPM maturity model to simplify its use. *Business Process Management Forum*, 297, 3–18. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65015-9_1
- Christiansson, M.-T., Rentzhog, O. (2020). Lessons from the “BPO journey” in a public housing company: toward a strategy for BPO. *Business Process Management Journal*, 26/2, 373-404. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0091>
- Cooper, R. G., Sommer, A. F. (2016). Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive. *Industrial Marketing Management*, 59, 167-180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.006>
- Cusumano, M.A., Kahl, S.J. & Suarez, F.F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, 36/4, 559-575. <https://doi.org/10.1002/smj.2235>

- de Matta, R., & Lowe, T. J. (2021). Product price alignment with seller service rating and consumer satisfaction. *Annals of Operations Research*, Springer, 320(2), 695-725 DOI: 10.1007/s10479-021-04318-3
- Ellen MacArthur Foundation, (2015). *Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>
- Ellen MacArthur Foundation (2019). *Completing the Picture how circular economy tackles climate change*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/completing-the-picture>
- Ercan, A.S., Doganer, M. (2022). The Effect of Relationship Quality on Customer Loyalty: an Application in the Industrial Market. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 43, 217-251. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1605546>
- European Commission. (2017). *Guidelines accompanying Regulations (EU) 2015/1185, 1186&1188 with regard to energy labelling and ecodesign requirements for local space heaters*. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2017-11/2017guidelineslocalspaceheaters20171113_0
- European Commission (2021). *Delivering the European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en
- European Commission. (2022) *Ecodesign and energy-label*. https://energy-efficient-products.ec.europa.eu/ecodesign-and-energy-label/legislative-framework_en
- Euroopa Parlament. (2023). *Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtjad*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/et/sheet/63/vaikesed-ja-keskmise-suurusega-ettevotjad>
- Forkmann, S., Henneberg, S. C., Witell, L., & Kindström, D. (2017). Driver Configurations for Successful Service Infusion. *Journal of Service Research*, 20(3), 275-291. <https://doi.org/10.1177/1094670517706160>
- Gajanova, L., Nadanyiova, M., Moravcikova, D. (2019). The Use of Demographic and Psychographic Segmentation to Creating Marketing Strategy of Brand Loyalty. *Scientific Annals of Economics and Business*, 66. 65-84. <https://doi.org/10.2478/saeb-2019-0005>

- Gebauer, H., Paiola, M. & Edvardsson, B. (2012). A capability perspective on service business development in small and medium-sized suppliers, *Scandinavian Journal of Management*, Elsevier, 28(4), 321-339.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.07.001>
- Geissdoerfer, M., Morioka, S.N., Monteiro de Carvalho, M., Evans, S. (2018) Business models and supply chains for the circular economy, *Journal of Cleaner Production*, 190, 712-721. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>
- Gomes, S., Lopes, J-M., Nogueira, S. (2023) Willingness to pay more for green products: A critical challenge for Gen Z. *Journal of Cleaner Production*, 390. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136092>
- Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science* 41, 133–150.
<https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Hagberg, H., Magnusson, J. (2021). *Servitization to promote a circular economy. Department of technology management and economics division of environmental system analysis*. Chalmers University of Technology. Report No.E2021:105
- Heirati, N., Leischnig, A., & Henneberg, S. C. (2023). Organization Architecture Configurations for Successful Servitization. *Journal of Service Research*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/10946705231180368>
- Huikkola, T., Kohtamäki, M. (2018). Business Models in Servitization. *Practices and Tools for Servitization*. 61-81. Palgrave Macmillan Cham.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-76517-4>
- Huikkola, T., Kohtamäki, M., Ylimäki, J. (2022) Becoming a smart solution provider: Reconfiguring a product manufacturer's strategic capabilities and processes to facilitate business model innovation, *Technovation*. 118, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102498>
- Inforegister. (n.d.) *Apekom OÜ*. <https://www.inforegister.ee/10648831-APEKOM-OU>
- International Electrotechnical Commission. (2020). *Household electric direct-acting room heaters - Methods for measuring performance - Part 3: Additional provisions for the measurement of the radiation efficiency*.
<https://webstore.iec.ch/publication/60910>

- Ishii, R., Kikumori, M. (2023), Word-of-mouth in business-to-business marketing: a systematic review and future research directions, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38/13, 45-62. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2022-0099>
- Islam, M.M., Islam, J., Pervez, A.K.M.K., Nabi, N. (2019). Green HRM and Green Business: A Proposed Model for Organizational Sustainability. *Environmental Management and Sustainable Development*, 8(3). DOI:10.5296/emsd.v8i3.14926
- Kangasmaa, A-R., Pohjanheimo, K. (2022) *Customer Service Excellence 2022*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/Deloitte%20Customer%20Service%20Excellence%202022%20Study.pdf>
- Kang, G., James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*. 14/4, 266-277. <https://doi.org/10.1108/09604520410546806>
- Kohtamäki, M., Bhandari, K.R., Rabetino, R., Ranta, M. (2024) Sustainable servitization in product manufacturing companies: The relationship between firm's sustainability emphasis and profitability and the moderating role of servitization. *Technovation*. 129. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102907>
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., Parry, G. (2017). Servitization and Deservitization: Overview, Concepts, and Definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4-10. [10.1016/j.indmarman.2016.12.007](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007)
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P., Kailer, N., Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo, *International Journal of Information Management*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Kristensen, H.S., Mosgaard, M.A.,(2020) A review of micro level indicators for a circular economy – moving away from the three dimensions of sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118531>
- Miroudot, S. (2017). The servicification of global value chains: evidence and policy implications. *UNCTAD Multi-year Expert Meeting on TRADE, SERVICES AND DEVELOPMENT Geneva, 18-20 July 2017* <https://unctad.org>

- Oyelakin, I.O. & Johl.S.K. (2022). Green servitization as a means of sustainable performance: Evidence of listed manufacturing firms. *Cogent Engineering*. 9. <https://doi.org/10.1080/23311916.2021.2014250>
- Paluch, S., Antons, D., Brettel M., Hopp, C., Salge, T-O., Piller, F., Wentzel, D. (2019). Stage-gate and agile development in the digital age: Promises, perils, and boundary conditions. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.063>
- Piwowar-Sulej, K. (2021a). The Practice of Green HRM in Poland – with the Focus on Elements of the HR Function. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 55(2)
- Qasem, A., Alhakimi, W. (2019). The Impact of Service Quality and Communication in Developing Customer Loyalty: The Mediating Effect of Customer Satisfaction. *Journal of Social Studies* <https://doi.org/10.20428/JSS.25.4.5>
- Raddats C., Kowalkowski, C., Benedettini, O., Burton, J., Gebauer,H. (2019). Servitization: A contemporary thematic review of four major research stream. *Industrial Marketing Management*, 83, 207-223. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.015>
- Ren, S.; Tang, G.; Jackson, S.E. (2017). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Roohy Gohar, S., Indulska, M. (2020). Environmental Sustainability through Green Business Process Management. *Australasian Journal of Information Systems*, 24. DOI:10.3127/ ajis.v24i0.2057
- Rudawska, E. (2019). Sustainable marketing strategy in food and drink industry: a comparative analysis of B2B and B2C SMEs operating in Europe. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 34. [10.1108/JBIM-05-2018-0171](https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0171).
- Ruiz-Martín, A., Díaz-Garrido, E. (2021). A review of servitization theoretical foundations. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(3), 496-519. <https://doi.org/10.3926/jiem.3466>
- Rust, R.T., Oliver, R.L. (1994). Service quality: insights and managerial implications from the frontier. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1-19.

- Samsa, C. (2023). The Mediating Role of Firm Prestige in the Relationship between Perceived Quality and Behaviour Intention in Customer Cafeteria Experiences. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 87–100.
<https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-09>
- Shoeb, A. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business and Management*, 2, 1-13. <http://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Sjödín, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization : a microservice innovation approach. *Journal of business research*, 112, 478-491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>
- Sohns, T.M., Aysolmaz, B., Figge, L., Joshi, A. (2023). Green business process management for business sustainability: A case study of manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) from Germany. *Journal of Cleaner Production*, 401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136667>
- Squires, S. (2019). Do generations differ when it comes to green values and products? *Electron. Green J.* 1, 1–18. <https://doi.org/10.5070/g314239436>
- Stormi, K., Lindholm, A., Laine, T., & Korhonen, T. (2019). RFM customer analysis for product-oriented services and service business development: An interventionist case study of two machinery manufacturers. *Journal of Management and Governance*, 24, 623–653. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9447-3>
- Turu-uuringute AS. (2022). *Eesti elanike keskkonnateadlikkuse uuring*. Keskkonnaministeerium.
<file:///C:/Users/Kasutaja/Downloads/2022%20Keskkonnateadlikkuse%20uuring.pdf>
- Teatmik. (n.d.). Hea Kaubandus OÜ. <https://www.teatmik.ee/et/personlegal/11469823-Hea-Kaubandus-O%C3%9C>
- van der Aalst, W.M.P., Hinz, O., Weinhardt, C., 2023. Sustainable systems engineering: opportunities and challenges. *Business & Information Systems Engineering*. 65, 1-6. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00784-6>
- Vandermerwe, S., Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6 (4), 314-324
- Van Looy, A. (2017). *A quantitative study of the link between business process management and digital innovation*. In J. Carmona, G. Engels, & A. Kumar (Eds.),

Business Process Management Forum, 297, 177–192. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65015-9_11

Vezzoli, C., Ceschin, F., Diehl, J. C. & Kohtala, C. (2015). New Design Challenges to Widely Implement ‘Sustainable Product-Service Systems. *Journal of Cleaner Production*. 97. 10.1016/j.jclepro.2015.02.061.

vom Brocke, J., Seidel, S., Recker, J. (2012). Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise. 10.1007/978-3-642-27488-6.

Wahjoedi T., Harjanti, W., Rahayu, S. (2022) Product quality and price perception on customer loyalty mediated by customer satisfaction. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 14(02), 628–636.
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.14.2.0486>

Wu, D., Pi, Y. (2023). Digital technologies and product-service systems: A synergistic approach for manufacturing firms under a circular economy. *Journal of Digital Economy*, 2, 37-49. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2023.04.001>

Lisa 1. Küsimustiku näidis

Demograafilised andmed	Allikas
1. Teie vanus.	Stormi <i>et al.</i> , 2019
2. Teie sugu.	Stormi <i>et al.</i> , 2019
3. Kust te Redwell Eesti kohta kuulsite, kuidas meid leidsite?	Stormi <i>et al.</i> , 2019 (
Üldmulje, esmane kontakt	
4. Kas olete külastanud Redwell Eesti näidiste salongi Pärnus?	Stormi <i>et al.</i> , 2019
5. Kas olete kasutanud Redwell Eesti veebilehte redwell.ee?	Stormi <i>et al.</i> , 2019
6. Kui kergelt leidsite redwell.ee lehelt vajaliku info ja/või probleemile lahenduse? 1 - üldse ei leidnud, 5 - väga hästi leidsin	Samsa, 2023
7. Kui oluline on teie jaoks toote valimisel sõbra/tuttava soovitus? 1 - ei ole üldse oluline, 5 - väga oluline	Ishii & Kikumori, 2023
8. Kui olulised on teie jaoks personaalsed lahendused kütteleahenduse valimisel ja võimalus ise kujundada küttepaneele? 1 - ei ole üldse oluline, 5 - väga oluline	Samsa, 2023
9. Kas klienditeenindus näitas üles huvi, soovis aidata ja tegutseda teie huvides? 1- üldse mitte, 5 - jah, väga	Wahjoedi <i>et al.</i> , 2022
10. Kuidas hindaksite suhtlust ja teabe selgust, mis te ettevõttega suheldes saite? 1 - ei jäänud rahule, 5 - jään väga rahule	Wahjoedi <i>et al.</i> , 2022
11. Kas ettevõtte pidas kinni tähtaegadest?	Samsa, 2023
12. Kas tundsite, et töötajad tegid teie rahulolu tagamiseks ja tekkinud probleemide lahendamiseks kõik vajaliku? 1 - ei, üldse mitte, 5 - jah, täiesti	Wahjoedi <i>et al.</i> , 2022
13. Võrreldes sarnaseid tooteid/teenuseid turul, on Redwell infrapuna kütteleahendused ja teenindus. 1 - kõige halvem, 5 - kõige parem	Samsa, 2023
14. Kas selgitused infrapuna kütte eeliste ja võimaluste kohta olid piisavad? 1 - üldse ei olnud piisavad, 5 - jah, täiesti	Stormi <i>et al.</i> , 2019
15. Millised näitajad on infrapuna kütte puhul teie jaoks kõige olulisemad? Märkige palun kõik sobivad vastused.	Ercan & Doganer, 2022
16. Järjestage palun järgmised näitajad kütteleahenduse valimisel olulisuse alusel. Kõige olulisem pange esimeseks ja kõige vähem oluline viimaseks.: hind, toote kvaliteet, asjatundlik teenindus, toote kättesaadavus, teadusuuringud, , , sertifikaadid, garantii, transpordi võimalus, nõustamine, paigaldusteenus, toote keskkonnasõbralikkus, toodetud Euroopas, personaalsed lahendused, garantii	Ercan & Doganer, 2022

Lisa 1 järg

17. Kui kaalusite erinevate toodete vahel, siis mis sai määravaks Redwell infrapuna küttelahenduse valimisel?	Ercan & Doganer, 2022
18. Mida tähendab ringmajandus teie jaoks?	Hagberg & Magnusson, 2021
19. Kas olete nõus kvaliteetsema, pikema kasutusea ja pikema garantiiga toote eest rohkem maksuma?	Gomes <i>et al.</i> , 2023
20. Kui oluline on teie jaoks, et soetatav toode võimaldab vähendada süsiniku jalajälge?	Hagberg & Magnusson, 2021
21. Kas teie jaoks on oluline, et toode on toodetud Euroopas ja võimalikult väikese keskkonnajalajäljega? 1 - pole üldse oluline, 5 - väga oluline	Hagberg & Magnusson, 2021
22. Kui tõenäoliselt soovitaksite Redwell Eesti tooteid ja teenuseid oma sõpradele, tuttavatele, kolleegidele? Hinnake skaalal nullist kümneni, kus "0" tähendab "ei ole üldse tõenäoline" ning "10" tähendab "väga tõenäoline".	Ishii & Kikumori, 2023

Allikas: autori koostatud teooria põhjal.

Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Intervjueeritava taust	1.1 Kui kaua olete töötanud OÜ-s Redwell Eesti? 1.2 Kas teil on varasem klienditeeninduse kogemus? 1.3 Mis on teie peamine tööülesanne?	
2. Tööprotsesside kaardistamine	2.1 Milline näeb välja teie tööpäev, milliseid tegevusi sisaldab? 2.2 Millised on Redwell Eesti OÜ kliendisuhete haldamise tavad? 2.3 Millised on Redwell Eesti kliendisuhete praktikaga seotud väljakutsed? 2.4 Kui suur osa teie tööst sisaldab teenuste pakkumist?	Zhang <i>et al.</i> , 2023
3. Ringmajanduse roll tööprotsessis	3.1 Kuidas te defineerite ringmajandust? 3.2 Kui teadlik on ettevõtte ringmajanduse vajadusest? 3.3 Mis motiveerib teid jätkusuutlike toodete ja lahenduste nimel töötama? 3.4 Kui teadlik olete, et Redwell soovib anda oma panuse ringmajanduse saavutamisse 3.5 Milliseid jätkusuutlikkusega seotud nõudeid te oma tarnijatele esitate? 3.6 Millised on Redwelli keskkonda säästva teenuse pakkumised? Millises neist näete suurimat potentsiaali? Millised neist on teie jaoks kõige olulisemad? 3.7 Millist väärtust te oma klientidele pakute? 3.8 Kui teadlikud on teie kliendid ringmajandusest/jätkusuutlikkusest	Hagberg & Magnusson, 2021
4. Tulevik	4.1 Milliseid parendamisvajadusi näete ettevõtte igapäevatoos? 4.2 Millisena näete oma tööd kliendipakkumistega tulevikus 4.3 Milline on teie arvates tulevikus koostöö tarnijatega? 4.4 Millist tüüpi väärtust teie arvates oma klientidele 10 aasta pärast lisate?	Bustinza <i>et al.</i> 2019 Hagberg & Magnusson, 2021

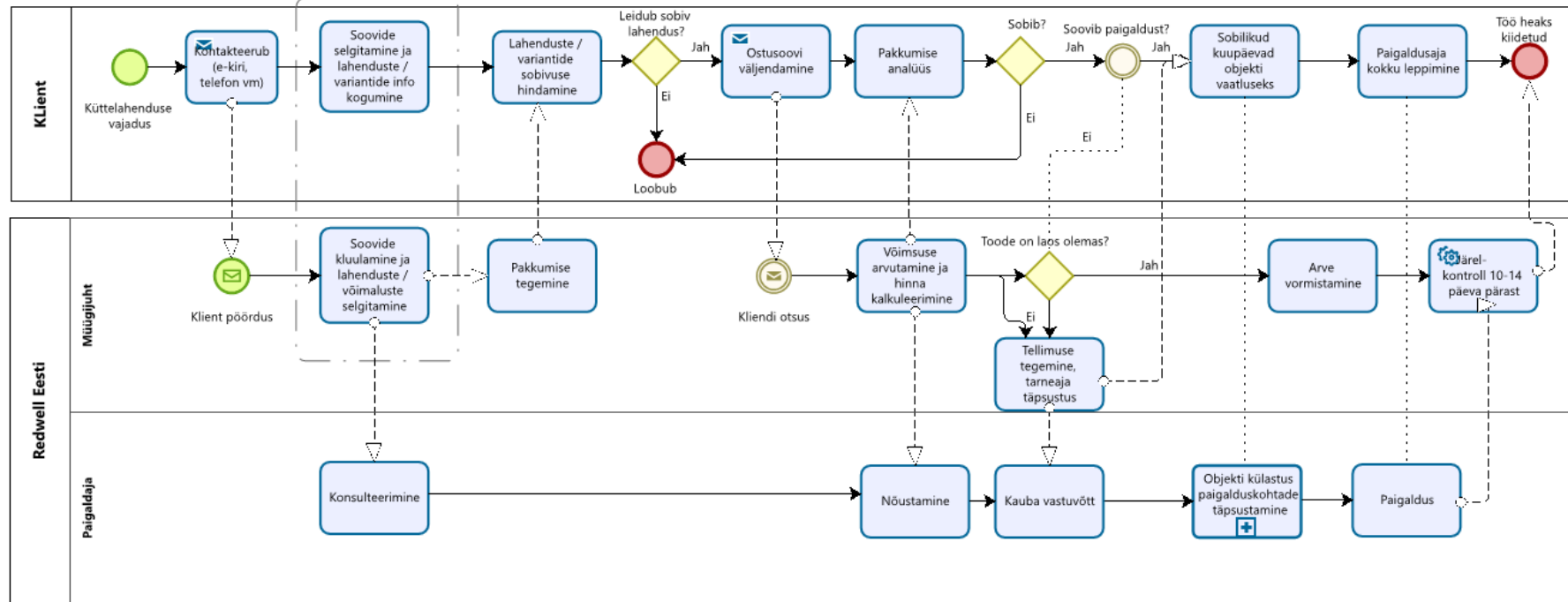
Allikas: autori koostatud teooria põhjal.

Lisa 3. Otseste konkurentide võrdlus OÜ Redwell Eestiga

Nimi	Asutamisaasta	Müügitulu 2022 a	Tooted	Ökodisaini Direktiiv 2009/125/EÜ	IEC 6075-3:2020 standard	Garantii
OÜ Apekom	2000	40 546 €	Küttekile Infrapunasaun Tuulegeneraatorid Päikesekollektorid	EI	EI	5 aastat
OÜ Hea Kaubandus	2008	296 113 €	Küttepaneelid Põrandaküte Soojuskiurgurid Jahutusseadmed	EI	EI	5 aastat
OÜ Korest	2013	131 580 €	Küttepaneelid Põrandaküte Kiurgurid Välüküte	EI	EI	5 aastat
OÜ Redwell Eesti	2021	83 035 €	Küttepaneelid Põrandaküte Küttematid Soojuskiurgurid Soojendavad padjad	JAH	JAH	10 aastat

Allikas: autori koostatud majandusaasta aruannete ja veebilehtede põhjal

Lisa 4. OÜ Redwell Eesti teenindusprotsess



SUMMARY

SERVITIZATION AND ITS IMPLEMENTATION IN REDWELL EESTI

Külli Kodasmaa

The concept of servitization, where companies transition from solely selling products to offering services alongside products. This approach aims to enhance value propositions for customers, increase competitiveness, and foster long-term customer relationships. Offering services alongside products provides several advantages, including improved customer experience, increased customer loyalty, and a competitive edge over companies offering only products. Additionally, services often yield higher profit margins than products, allowing companies to generate more recurring revenue by diversifying their income sources.

Servitization plays a significant role in promoting sustainable consumption and a circular economy, as service providers take responsibility for the entire product lifecycle, including maintenance, repairs, and disposal. Companies can refurbish or recycle old products, recycle components, or responsibly dispose of materials to minimize environmental impact. Business processes related to servitization involve service planning and development, where companies need to develop a range of services complementing their products based on factors such as customer needs, market demand, and technical feasibility. Additionally, resource management, including managing resources such as personnel, equipment, and inventory, is crucial to ensure efficient service delivery and meet customer expectations.

Customer relationship management, including building and maintaining strong relationships with customers, is crucial in the service industry. This involves understanding customer needs, addressing issues, and providing personalized support to enhance satisfaction and loyalty. Continuous monitoring of service performance enables

companies to identify areas for improvement and optimize processes to increase efficiency, quality, and customer satisfaction. Overall, servitization represents a more comprehensive approach to business, where companies focus on delivering value throughout the product lifecycle from acquisition to disposal, benefiting both the company and its customers while also contributing to environmental sustainability.

The study was conducted using qualitative and quantitative research methods. It includes an analysis of theoretical sources related to servitization and process management, as well as an examination of the potential of servitization to promote a circular economy. The study focused on a company called OÜ Redwell Estonia, conducting semi-structured interviews with two employees and analyzing competitors, as well as conducting a survey among customers regarding the quality of Redwell Estonia's services.

Findings from the interviews and analysis revealed weaknesses in Redwell Estonia's workforce and resources, with duties divided between two employees leading to time constraints and some activities being neglected. Recommendations include hiring a customer service representative to be constantly present in the showroom and collaborating with a marketing specialist to create a long-term marketing plan. Survey results indicated satisfaction with Redwell Estonia's service quality, product quality, and personalized solutions. Recommendations for further development include regularly seeking feedback from customers, expanding the range of services and products to better meet customer needs, and considering opening branches in larger cities to reach a broader customer base. Overall, the study suggests that servitization holds significant potential for the company's development and can help differentiate it from competitors through personalized customer service and a diverse product range.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Külli Kodasmaa,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Teenustumine ja selle rakendamine Redwell Eesti OÜ-s,

mille juhendaja on Margaret Varik,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Külli Kodasmaa
17.05.2024