

Tartu Ülikool  
Majandusteaduskond  
Rahvamajanduse instituut

Maarja-Liisa Pettai

# **VÄÄRTUSPAKKUMUSE KUJUNDAMISE VÕIMALUSI HOLMEN METS AS NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks

Juhendaja: dotsent Helje Kaldaru

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... 2014. a.

Majandusteooria õppetooli juhataja professor Raul Eamets

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

.....  
(töö autori allkiri )

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. VÄÄRTUSPAKKUMUSE KUJUNDAMISE ASPEKTID	
METSANDUSSEKTORIS .....	8
1.1. Väärtuse ja väärtuspakkumuse kontseptsioon.....	8
1.2. Väärtuspakkumuse loomise võimalused äriturgudel .....	18
1.3. Väärtuse loomise ja väärtuspakkumuse kujundamise eripärad metsandussektoris .....	31
2. VÄÄRTUSPAKKUMUSE ANALÜÜS JA PARENDAMINE .....	41
2.1. AS-i Holmen Mets tutvustus, uurimismetoodika ja valim.....	41
2.2. AS-i Holmen Mets väärtuspakkumuse kujundamise võimaluste analüüs .....	47
2.3. Järeldused ja ettepanekud AS-i Holmen Mets väärtuspakkumuse parendamiseks .....	60
KOKKUVÕTE.....	64
VIIDATUD ALLIKAD .....	69
LISA 1. Kliendiküsitlus .....	75
LISA 2. Tulemusi kajastavad tabelid .....	80
SUMMARY .....	83

## SISSEJUHATUS

Klientides rahulolu saavutamine on ettevõtete üheks peamiseks prioriteediks, kuna lojaalsed kliendid on ettevõtete kasumlikkuse saavutamise seisukohalt väga olulised: nad on kindlad koostööpartnerid ning soovivad ettevõtet ka teistele. Arusaamine sellest, kuidas meelitada ja säilitada kliente ning luua pikaajalises perspektiivis head suhted klientidega, on ettevõtete üheks olulisemaks ülesandeks. Konkurentsitihtedel turgudel on edukad ettevõtted, kes loovad endale stabiilse ja lojaalse kliendibaasi, seepärast on üha olulisem teada saada, mida kliendid väärtustavad ning mis loob rahulolu ettevõttega. Konkurentsisis püsimiseks tuleb tähelepanu pöörata klientide vajadustele, et mõista, mis talle väärtust loob. Eeldatakse, et ettevõtted, kellel on rohkem rahulolevaid kliente, ning tegu on pikaajalise suhtega, on edukamad ja teenivad suuremat kasumit.

Nii äriturgudel kui tarbijaturgudel on ettevõtete põhiliseks eesmärgiks kasumi kasvatamine läbi klientide vajaduste rahuldamise. Käesolevas töös käsitletakse väärtuse loomise võimalusi äriturgudel. Väärtuspakkumise seisukohalt on olulised äriturgude iseärasused: tootmistehnoloogiast tuletatud nõudlus, piiratud hulk kliente, ettevõtte ja kliendi omavaheline seotus (näiteks paiknemise ja transporditingimuste tõttu), nõudluse vähene paindlikkus ning toodete ja teenuste keerukus (Eckles 1990: 6). Nii tarbijaturgudel, kus klientideks on eraisikud, kui ka äriturgudel, kus klientideks teised ettevõtted, on põhiliseks ülesandeks pakkuda toodet/teenust, mis rahuldaks valitud segmendi vajadusi. Kliendisuhteid loetakse äriturgude puhul olulisemaks kui tarbijaturgudel, kuna ärikliendid on rohkem huvitatud pikaajalisemast kliendisuhtest. Väärtuspakkumisel tuleb lähtuda asjaolust, et kliendid ootavad ettevõtte poolt pakutud kasu, mis looks neile väärtust. Väärtuspakkumuse<sup>1</sup> kujundamise ülesandeks ongi

---

<sup>1</sup> Termin tähistab väärtuspakkumise kui protsessi tulemusena kliendile pakutavat väärtust, mis sisaldab nii toote kui ka tehingu kliendi poolt hinnatavat väärtust

ühemordsete tehingute asemel keskenduda pikaajalise kliendisuhete loomisele, mis põhineb usaldusel ning viib klientide lojaalsuseni.

Käesolevas töös keskendutakse väärtuspakkumisele puiduvarumisettevõttes Holmen Mets AS, mis on Rootsi kontserni Holmen Grupp tütarettevõtte. Tegu ei ole traditsioonilise müüja-ostja kliendisuhetega: siin käsitletakse väärtuse loomise võimalusi ettevõtetevahelises äris, kus keskendutakse ostja-tarnija suhetele. Ettevõtte, kes väärtust loob, on puidu kokkuostja Holmen Mets AS (edaspidi kasutatakse tekstis lühendust Holmen Mets) ning tarnijateks on metsandusettevõtted, kes oma materjali ostjale müüvad. Seega on vaatluse all konkurents toormele ning seetõttu varustajatega hea läbisaamine ja neile sobivate tingimuste loomine oluline, kuna on täheldatud ostjapoolse tarnijatega hea koostöö positiivset mõju ettevõtte konkurentsivõimele ning selle üldisele heale toimimisele (Chavhan *et al.* 2012:37). Kuigi enamus teadustöid keskendub väärtuse loomisele müüjalt ostjale, on ka Möller (2006:914) oma artiklis välja toonud, et tänapäeva konkurentsitihtedel turgudel on oluline traditsiooniliste kliendisuhete (ostja-müüja) kõrval uurida ka ostjalt tarnijale väärtuse loomise võimalusi. Käesolevas töös käsitletakse klientidena ettevõtteid, kes oma metsamaterjali vaatluse all olevale ettevõttele tarnivad, siinkohal on klientideks mitte traditsiooniliselt ostjad, vaid tarnijad. Seega leiab töö autor, et teema on aktuaalne ning selle uurimine võimaldab tarnijale loodavat väärtust parendada, samuti suurendada ka kokkuostja edukust turul.

Teoreetilises osas tuuakse välja, et täiendava väärtuse loomine on oluline, kuna see pakub kliendile midagi enam kui põhitoode ning suurendab tema rahulolu. Tänapäeval on ettevõtetevahelises äris üha tavalisem, et koostööpartnereid ei valita mitte ainult majandusliku tõhususe järgi, olulisteks loetakse ka kriteeriume, mis viitavad pikaajalisele koostööle ning kliendisuhete heale toimimisele (Obloj *et al.* 2012: 3). Ostjad soovivad luua väärtust tarnijatele, et saada parema kvaliteediga tooteid ja teenuseid, suurendada konkurentsieelist ja kasumit ning vähendada kulusid

Magistritöö aktuaalsus seisneb selles, et konkurentsitihtedel turgudel on äriklientide võitmine ja säilitamine järjest keerulisem, samas on see ettevõtete edu saavutamise seisukohalt väga oluline. Seepärast on vaja leida võimalusi klientidele kõrgema väärtusega pakkumiste tegemiseks. Käesoleva töö eesmärgiks ongi leida võimalusi

väärtuspakkumuse parendamiseks ning ettepanekute tegemiseks AS-i Holmen Mets näitel, selle täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida väärtuse kujunemist ning selle loomise võimalusi äriturunduse seisukohalt;
- analüüsida väärtuspakkumise protsessi ja tuua välja väärtuspakkumuse kujundamise vajalikkus;
- määratleda väärtuspakkumuse kujundamise aspektid ning komponendid;
- tuua välja võimalikud väärtuse kujundamise ja väärtuspakkumuse eripärad metsandussektoris;
- viia läbi intervjuu AS-i Holmen Mets tegevjuhiga;
- viia läbi küsitlus AS-i Holmen Mets klientide seas;
- selgitada välja väärtuspakkumuse AS-i Holmen Mets klientide jaoks olulised komponendid;
- teha kliendiküsitlusest ning teoreetilisest materjalist lähtuvalt ettepanekuid Holmen Mets AS väärtuspakkumuse parendamiseks.

Käesolev töö koosneb kahest peatükist, esimene neist on teoreetiline ning keskendub väärtuspakkumuse kujundamise teoreetilistele aspektidele. Teises uuritakse konkreetselt ettevõtte Holmen Mets väärtuspakkumuse kujundamise võimalusi. Mõlemad peatükid jagunevad omakorda kolmeks alapeatükiks. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis tuuakse välja väärtuse kontseptsioon, selle kujunemine ning defineeritakse väärtuspakkumus. Teises alapeatükis keskendutakse väärtuspakkumise protsessile ning selle kujundamisele, tuuakse ka välja erinevate teoreetikute poolt pakutud võimalikud komponendid väärtuspakkumuse loomiseks. Kolmandas alapeatükis keskendutakse metsandussektorile, kuna tegu on suhteliselt spetsiifilise valdkonnaga ning väärtusloome seal erinev. Käsitleva ettevõtte spetsiifikat arvestades keskendutakse väärtuspakkumuse kujundamisele teenustest lähtuvalt ning tuuakse välja komponendid, mille alusel empiirilise osa uuringut läbi viiakse.

Töö empiiriline osa keskendub Holmen Metsa väärtuspakkumuse kujundamisele. Esimeses alapeatükis tuuakse välja ettevõtte lühiiseloostus, samuti uuringu metoodika ning valim. Empiirilise uuringu läbiviimiseks edastati Holmen Mets AS klientidele küsitlus, mis on poolstruktureeritud: koosnedes nii etteantud valikvastustega

variantidest kui ka avatud küsimustest. Küsitlusse on kaasatud 25 Holmen Metsa kliendiks oleva ettevõtte juhti. Teises alapeatükis tuuakse välja uuringu tulemused ning analüüsitakse neid. Kolmandas alapeatükis pakutakse välja võimalusi atraktiivse väärtuspakkumuse kujundamiseks, arvestades nii kliendiuuringu tulemusi kui ka teoreetilisi aspekte.

# 1. VÄÄRTUSPAKKUMUSE KUJUNDAMISE ASPEKTID METSANDUSSEKTORIS

## 1.1. Väärtuse ja väärtuspakkumuse kontseptsioon

Väärtus on väga laialdane mõiste ning seda defineeritakse erinevalt. Ühe üldisema definitsiooni näol on väärtuseks võrdlemise alusel kujunev inimese hinnang asjade, teenuste või ideede kasulikkuse kohta ja selle kohta, mille vastu ta oleks selle võimaluse korral nõus vahetama (Mereste 2003: 555).

Väärtust peetakse turunduses oluliseks nähtuseks. Day ja Craski järgi on väärtus turunduse tuumaks ning seda loetakse ainulaadseks ja kõrgemat järku kontseptsiooniks, tajutavaks ja situatsiooniliseks sidemeks (Day, Crask 2000: 53). Ka Woodruff (1997) on välja toonud, et väärtuse loomist peetakse keskseks kontseptsiooniks turunduses.

Eelnevate käsitluste põhjal võib väita, et väärtus ja selle loomine on turundustegevuse aluseks ning seega ettevõtete edu saavutamise seisukohalt oluline. Kuna turunduse töö on mõista, mida kliendid väärtustavad, seda luua ja neile pakkuda, siis loob väärtust õige kvaliteedi, teeninduse ja hinna kujundamine sihtturu jaoks. Järgnevas loetelus kajastuvad teoreetikute erinevad definitsioonid väärtusest.

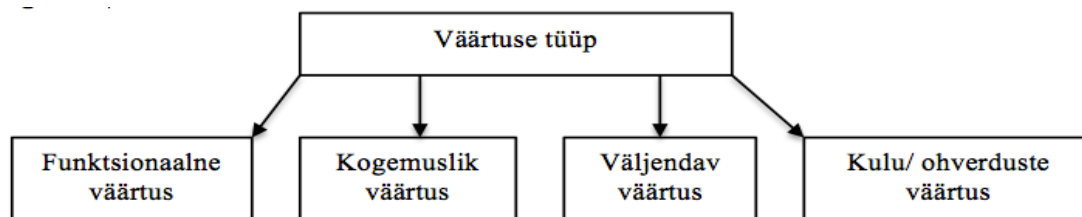
- Väärtus on kvaliteedi, teeninduse ja hinna õige suhte loomine sihtturu jaoks (Kotler 2003:182–183).
- Termin väärtus viitab säästule, rahalisele kasule või rahulolule, mida klient toote või teenuse kasutamisest saab (Nagle *et al.* 2006: 50).
- Väärtuse näol on tegu subjektiivse tähendusega asjadele, mis peavad rahuldama klientide vajadusi. See võib olla kvaliteet, mis teeb mõned asjad ihaldatumaks, omapära või tähtsus, mis mõnel asjal on, asja võime toota oodatud tulemust (Tigani 2008).
- Väärtus on klientide üldine hinnang kasule, mida ta saab loovutatava eest (Zeithaml 1998: 13).

- Väärtus avaldub läbi kliendile toimetatud kasude kombinatsiooni, millest on maha arvatud kulud (Walters *et al.* 2000:160).
- Kliendi jaoks tekib väärtus saadavate kasude ja selleks tehtavate kulude vahena (Woodall 2003:7)
- Väärtus on majanduslik, tehniline ja sotsiaalne kasu, mida klient saab vastutasuks hinnale, mida ta maksab (Anderson *et al.* 1993:5).
- Väärtus on emotsionaalne suhe kliendi ja ettevõtte vahel (Butz *et al.* 1996:63).

Eelnevast loetelust nähtub, et väärtusel on mitmeid erinevaid käsitusviise, kuid erinevate vaatenurkade puhul on sarnane siiski see, et väärtuseks on lisandunud kasu kas väikeste kulude, heade omavaheliste suhete või positiivse kogemuse alusel. Mitmed teoreetikud toetuvad väitele, mille alusel kujuneb väärtus saadava kasu ja tehtavate kulutuste vahena, see vaatenurk on uuringutes leidnud väga sageli kajastamist. Näiteks on Lostakova (2011: 1280) ja Treacey *et al.* (1995, viidatud Khalifa 2004: 650 vahendusel) välja toonud, et kliendi jaoks avaldub väärtus saadavate kasude ja selleks tehtavate kulutuste vahena. Kasud võivad seejuures avalduda immateriaalses, materiaalses või emotsionaalses vormis, kulud jagunevad rahalisteks ja mitterahalisteks. Mitterahalisteks kuludeks on ajakulu, tehtud vead ja pingutus, immateriaalseteks kasudeks loetakse näiteks kvaliteeti, stabiilsust, kiiret reageerimist ning sobivat hinda. Zeithamli läbiviidud uuring toetab samuti kõnealust vaatenurka, mille alusel avaldub väärtus saadavate kasude ning selleks tehtavate kulude vahena, ta toob välja, et saadav kasu on väärtuse kõige olulisem komponent (Zeithaml 2009: 13). Seega võib öelda, et väärtus on klientide üldine hinnang kasule, mida saab vastutasuks kuludele.

Nagle *et al.* (2006:66) toovad välja, et väärtust mõjutavateks teguriteks on kulutegurid, tulutegurid ja emotsionaalsed väärtustegurid. Ka siit nähtub, et väärtuse loomisel on oluline tehtavate kulude ja saadavate kasude proportsioon. Nii kulud, kui kasud võivad olla rahalised ja mitterahalised. Emotsionaalsed väärtustegurid kajastavad aga omavahelisi suhteid ning ettevõtetevahelist usaldust ja sellest tulenevalt üldist rahulolu.

Väärtusel on mitmeid erinevaid väljendusviise. (Smith *et al.* 2007:10–14) käsitluse alusel eristub neli tüüpi väärtust (vt joonis 1).



**Joonis 1.** Väärtuse tüübid (autori koostatud, Smith *et al.* 2007 põhjal)

Funktsionaalse väärtuse puhul on olulisteks näitajateks korrektsus, usaldusväarsus, keskkonnaalased kasud ning töökorralduslikud kasud (Woodruff 1997). Kogemuslik väärtus põhineb kogemuste, tunnete ja emotsioonide ulatusel, mida kliendisuhe pakub (reisi ja meelelahutusettevõtted keskenduvad emotsionaalsele väärtusele, näiteks rahulolu, nauding, mängulisus, elevus, seikluslikkus jne). Väljendav väärtus põhineb klientide arusaamale väärtusest ning tarbimisest saadavate emotsioonide omistamisest tootele, (näiteks BMW, Rolex jne on staatuse ja jõukuse sümbolid ja väljendavad teatud sõnumeid ) Et suurendada või realiseerida väärtust, peab minimeerima kulusid ja teisi ohverdusi mis on kliendisuhete seotud. Rahaliste kulude vähendamise kõrval on oluline ka emotsionaalsete kulude vähendamine, milleks on stress, rahulolematuse, konfliktid jne.

Kuna käesolevas töös kajastatava ettevõtte valdkonnaks on metsandus ning kokkuostjatarvija suhte näol keskendutakse paberipuu kokkuostmisele, siis töö kontseptsiooni arvestades võib välja tuua, et ettevõtte peaks keskenduma kõige enam funktsionaalsete väärtuste pakkumisele, suurendades kvaliteeti, usaldusväarsust ning parandades oma töökorraldust. Samas on oluline ka siinkohal kogemuslik väärtus: kui ettevõtte suudab pakkuda kliendisuhetes positiivsed kogemusi ning kui emotsioon seoses ettevõttega on hea, toob see ettevõttele kasu ning lisab kliendile väärtust. Kogemuslik väärtus on käsitletavas kontekstis oluline ka seetõttu, et vaatluse all on teenused. Kuna teenus on immateriaalne ning selle eesmärk on muuta olukorra seis, siis hinnatakse selle väärtust lõpuks selle järgi, kas see muutus oli paremuse suunas, või mitte: oluline on kogemusliku väärtuse positiivne tulem.

Väärtuse väljenduslik aspekt on äriturunduses väheoluline, siin on tehingute mõjurid ratsionaalsemad. Väärtust kulu ja ohverduste seisukohalt hinnates saab ettevõtte oma klientide kulutusi vähendada, tehes seda nii materiaalsele kui ka emotsionaalsele

teguritele keskendudes, milleks on rahulolematuse vähendamine ja konfliktide vältimine ning lisakulutuste vähendamine. Äriturunduses soovivad ka ostjad luua väärtust tarnijatele, et saada parema kvaliteediga tooteid ja teenuseid, suurendada konkurentsieelist ja kasumit ning vähendada kulusid (Tuten *et al.* 2001:150), siin on väärtuse loomine oluline tehingu mõlemale poolele.

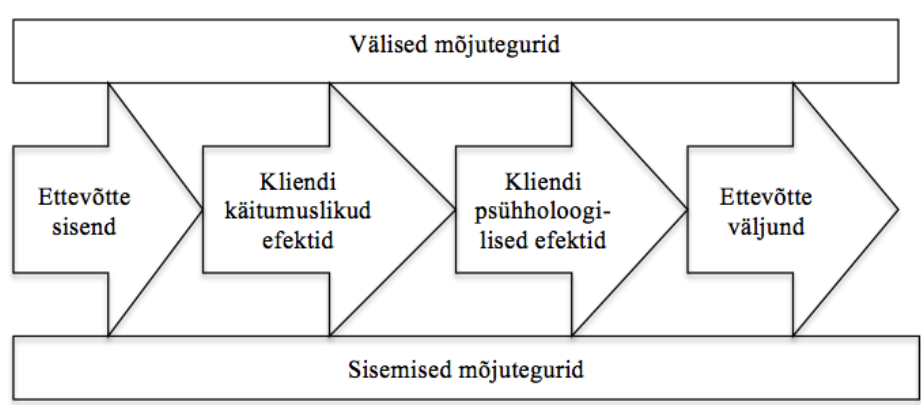
Viimaste aastate jooksul on turunduskeskkond märgatavalt muutunud ning ettevõtted üritavad üha enam luua häid suhteid klientidega, et saada eelis konkurentide pakkumiste ees (Theron *et al.* 2009:383). Käesolevas töös vaadeldakse olukorda, kus tegu on kokkuostja-tarnija suhtega. Tarnijatele kokkuostja poolt väärtuse loomisele keskendus esmalt Leenders (1996), et kirjeldada ostjapoolseid jõupingutusi tarnijateringi suurendamiseks ning nende jõudluse parendamiseks. Watts ja Hahn (1993) on eduka ostja-tarnija suhte puhul täheldanud mõlemapoolset pikaajalist pühendumist ühise edu nimel (Chavahan *et al.* 2012:37–38). Teadusartiklites on välja toodud, et selline koostöö ei põhine mitte ainult tarnija ressurssidel ja kokkuostja võimetusel, näiteks Roseira *et al.* 2009:1 hinnangul loetakse seejuures üha olulisemaks omavaheliste suhete kvaliteeti. Ostja-tarnija suhteid on võimalik juhtida nii, et kasu on mõlemal osapoolel, aidates saavutada konkurentsieelist äriturgudel ning suurendades ettevõtete majanduslikku suutlikkust (Jap 1999: 461). Siit nähtub, et lisaks majanduslikele kasudele ning protsessi üldisele toimimisele on väärtuspakkumises oluline ka osapoolte hea läbisaamine ning emotsionaalne side .

Hald *et al.* 2009 on oma uurimuses välja toonud, et äriturgudel ostja-tarnija suhete puhul on olulisteks kriteeriumiteks usaldusväärsus, eeldatav saadud väärtus ning omavaheline sõltuvus. Usaldus on käesoleva suhte puhul oluliseks ning seda on välja toodud mitmetes uuringutes, usaldusväärse üheks olulisemaks komponendiks peab Hald *et al.* 2009 aga pooltevahelist ausust, mis kvaliteetse suhte aluseks on. Oodatud väärtus on käesoleval juhul kahepoolne: kokkuostja firma panustab kulude vähendamisele ning stabiilsusele, tarnijatele on lisaks kulude vähendamisele oluliseks ka hindade ning tarnemahtude kasv ja stabiilne kliendisuhe. Samuti loetakse käsitletava suhte puhul oluliseks omavahelise sõltuvuse määra, see näitab, mil määral peavad mõlemad osapooled suhet säilitama, et saavutada püstitatud eesmärki (Chavahan *et al.* 2012: 46). Eelnevast nähtub, et äriturgude puhul peaks panustama omavahelistele

headele suhetele, mis põhineb aususel ning loob seega usalduse ettevõtte vastu. Kuna äriturgude spetsiifikat arvestades on eesmärgiks kasumi kasvatamine, siis on omavaheline sõltuvus käesoleval juhul oluline: kokkuostja on huvitatud, et talle tarnitakse kvaliteetset toodangut ning selle saamiseks ongi oluline tarnijale väärtuse loomine. Seega võib eeldada, et tarnijatele väärtuse loomisel on materiaalistest kasudest oluline pakkuda talle sobivat hinda, mittemateriaalsete kasude näol stabiilsust ning tähtis on ka tarnija kulude minimeerimine.

Ka Grönroosi (1997) järgi on kliendisuhtel suur mõju väärtuse kogu kujunemisele. Väärtust ei saa luua ainult toote ja seda toetava teenuse arendamisega, see peab sisaldama ka heade suhete loomist ja säilitamist. Heade omavaheliste suhete loomine eeldab, et lisaks põhitootele (-teenusele) panustatakse tehingusse rohkem ressursse ja täiendavaid tegevusi, et saavutada kestlikult hinnatav väärtus ning rahuldada klientide vajadusi (Grönroos 1997:407). Töö autor leiab, et Grönroosi poolt välja toodud idee toetab väärtuspakkumuse kujundamise vajalikkust, kuna ettevõttel on oluline pakkuda kliendile tootest-teenusest midagi enam: midagi, mis suurendaks tema kasusid ja rahulolu ettevõttega. Heade omavaheliste suhete loomisega saab ettevõtte kliendi endaga siduda, luues koostööks sobivad tingimused mõlemale osapoolle.

Suhete väärtust saab vaadelda järgnevalt toodud väärtusketi alusel, see näitab kontakti kliendi ja ettevõtte vahel. Seda mõõdetakse kolme erineva indikaatori alusel, mis on psühholoogilised, käitumuslikud ja majanduslikud (vt joonis 2).



**Joonis 2.** Väärtuskett suhete väärtuses (Dumitrescu *et al.* 2011:104, Bruhn 2009 järgi)

Selle kontseptsiooni kohasel (Dumitrescu *et al.* 2011: 104) on väärtuskett üles ehitatud nii, et iga eelnev aspekt on järgnevaga seotud. Väärtuskett algab sisendiga, millega ettevõtte võidab klientide tähelepanu: See on kliendisuhete aluseks ning stiimuliks, mis genereerib psühholoogilise efekti klientide mõtetes, näiteks ta tajub kvaliteetset teenust, töötajate kompetentsust asjaajamisel, suuremat rahulolu jne. Saadud psühholoogilised efektid on aluseks kliendi käitumisele, mis viib joonisel käitumuslike efektideni. Viimaseid saab mõõta kliendisuhetega püsivuse ja korduvuse, teistele klientidele antud soovitude ja üldise rahulolu kaudu. Need aspektid on ka väärtuspakkumuse loomisel ja selle hindamisel üheks tähtsamaks kriteeriumiks.

Kui psühholoogilised ja käitumuslikud efektid on viinud kvaliteetse kliendisuhete ning lojaalse kliendibaasi loomiseni, avaldub ettevõtte kasu joonisel ettevõtte väljundina. Kuna ettevõtte peamiseks eesmärgiks on siiski majanduslik efektiivsus siis pingutused heade suhete ja sellest tulenevalt lojaalse kliendibaasi loomisel peavad avalduma rahalise kasuna (Dumitrescu *et al.* 2011: 105). Kui kliendisuheteid ja suhete väärtust vaadeldakse eelpool toodud väärtusketi alusel, peab ettevõtte arvestama nii siseste kui ka väliste faktoritega, mis iga toodud aspekti mõjutada võib.

Väliste tegurite näol mõjutab kliendisuheteid klientide arv, üldine olukord turul, klientide eelistuste muutumine jne. Sisemiste tegurite näol on käesoleval juhul üheks tähtsamaks aspektiks hinnakujunduse piirang. Kuna empiirilises osas vaadeldava ettevõtte näol on tegu suure Rootsi kontserni tütar-ettevõttega ning tegu on täieliku konkurentsiga turuga, siis on hinnakujundus suhteliselt piiratud. Samuti mõjutab kliendisuheteid suurel määral personali muutumine, seda nii oskusteabe, teeninduse kvaliteedi kui ka omavaheliste suhete alusel.

Töö autor leiab, et suhete väärtuse vaatlemine läbi väärtusketi kontseptsiooni on adekvaatne, kuna see näitab kogu protsessi, mis hõlmab nii klientide kui ka ettevõttepoolset vaatenurka. Väärtusketist nähtus, et head suhted klientidega võivad väärtuse suurenedes viia ettevõtte edu kasvuni, mis on joonisel toodud ettevõtte väljundina. Siit nähtub, et suhete väärtus on ettevõtte jaoks üheks olulisemaks aspektiks ning seega leiab töö autor, et seda on vajalik ka selle uurimuse raames kajastada.

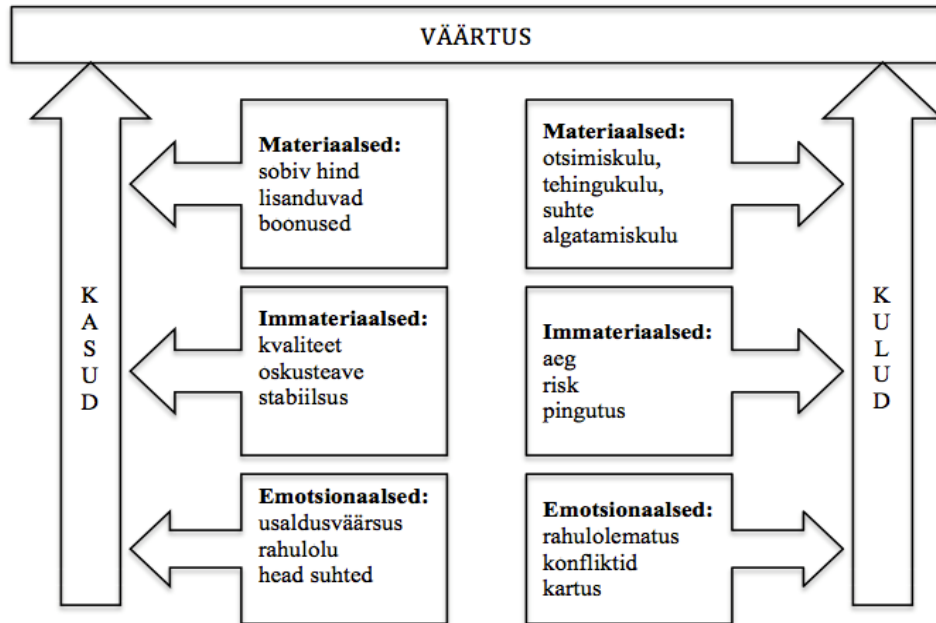
Kuna väärtus on funktsioon kasudest, mida klient saab ja kuludest, mis ta peab suhte toimimiseks tegema, siis järgnevalt tuuakse välja suhtekulud (Grönroos 1997:412).

- **Otsesed suhtekulud** – kulud, mis järgnevad otsusele alustada suhet teise osapoolega: klient peab investeerima, et oleks võimalik suhet alustada (näiteks arvutisüsteem või kindel sertifikaat).
- **Kaudsed suhtekulud** – kulud, mis tekivad ootamatult ja on tavaliselt põhjustatud probleemidest (näiteks hilinemine, süsteemide kooskõlastamatus).
- **Psühholoogilised kulud** – kulud, mis tekivad kliendi kartuse tõttu suhtega kaasnevate probleemide ees.

Ülaltoodud loetelust nähtub, et suhtekulud eksisteerivad nii kliendisuhete alustamisel kui ka selle ajal. Kuna väärtuse suurendamise üheks võimaluseks on kulude vähendamine, siis on suhtekulude minimeerimine selleks hea võimalus. Otsese suhtekulu puhul teeb klient otsuse, kas soovib ettevõtte poolt ettenähtud tingimustel kliendisuhet alustada, seepärast peaks ettevõtte otseseid kulusi kas vältima või võimalikult palju vähendama. Kaudsete kulude puhul on oluline aga ettevõttepoolne tegevus, et ei tekiks komplikatsioone, mis kliendile kahju võivad tekitada ning temas usaldusväärust ei ärata. Psühholoogiliste kulude puhul tuleks vähendada kliendi hirmu kliendisuhete ebaõnnestumise negatiivsete tagajärgede ees.

Käesoleva alapunkti võib kokku võtta järgneva joonisega 3, kus on toodud väärtuse kujunemine tehingu kasude ja kulude seisukohalt.

Allpool toodud joonistelt nähtub, et nii kasud kui ka kulud jagunevad omakorda kolmeks: materiaalsed, immateriaalsed ja emotsionaalsed. Seega on väärtuse kujunemine on mõjutatud nii kvantitatiivsetest kui kvalitatiivsetest teguritest nii kasude kui kulude seisukohalt. Siit nähtub, et hind ei ole ainus kliendile pakutava väärtuse mõjur. Ettevõtted saavad tehingute mitmeid erinevaid lahendusi pakkudes end kliendi jaoks atraktiivsemaks teha. Võimalusteks kliendi kasude suurendamine või teiselt poolt tehinguga kaasnevate kulude vähendamine. Eriti oluline on see äriturgudel, kus hinnakonkurents sageli ei toimi, sest nii nõudjad kui ka pakkujad lähtuvad kasutatavast tootmistehnoloogiast, mis on tõenäoliselt üsna sarnane.



**Joonis 3.** Väärtuse kujunemine kliendi kasude ja kulude seisukohalt (autori koostatud Treacey *et al.* 1995; Smith *et al.* 2007; Grönroos 1997; Roseira *et al.* 2009 põhjal)

Kuna käesolevas töös keskendutakse väärtuspakkumuse kujundamise võimalustele, tuuakse järgnevalt välja, milles see seisneb. Väärtuspakkumuse loomise aluseks kliendi hinnang pakutava väärtusele kasu ja kahju seisukohalt (vt joonis 3). Väärtuspakkumus on määratletud kliendi vaatenurgast, selle kujundamisel keskendutakse kliendile väärtuse loomisele tema rahulolu ja kasu suurendamise ning kulude vähendamise kaudu, et pakkuda talle suuremat rahulolu ning luua pikaajaline kliendisuhe.

Chang (2013:567) kohaselt on väärtuspakkumine ettevõtete peamine strateegiline tegevus konkurentsieelise saavutamiseks. Ettevõtetevahelises äris, kus potentsiaalseid kliente on sageli vähe, on eriti oluline kliendile konkreetset välja tuua kogu toote või teenusega saadav väärtus, mida käsitletaksegi väärtuspakkumusena. Sisuliselt on väärtuspakkumuse juhtmõtteks esile tuua saadud väärtus või lisanduv kasu kliendile, eristumaks sellega ka konkurentidest (Camlek 2010:119). Samamoodi määratleb väärtuspakkumust Buttle (2009), kes defineerib seda samuti kui selgesõnalist lubadust klientidele, mis edastab kindlalt kombinatsiooni pakutavatest kasudest. Lanning (1998) sõnastab väärtuspakkumuse kui kogemuste komplekti, mida kliendid tajuvad, määrates selle võrdseks, halvemaks või paremaks alternatiivide seast (Hassan 2012:69). Ka sel juhul on rõhutatud väärtuspakkumust kui võimalust konkurentidest eristuda.

Ka Lanning ja Miachels (1998) defineerivad väärtuspakkumust kui teadaannet kliendigrupile saadavatest kasudest ning tehtavatest kulutustest. Nemed leidsid, et väärtuspakkumuse kujundamine (väärtuspakkumine kui protsess) koosneb kolmest sammust: väärtuse valimine, väärtuse rakendamine ning väärtuse edastamine (Ballantyne *et al* 2011:203). Eelnevalt nähtub, et kuna väärtus tekib kasude ja kulude vahena, siis eelnevaid definitsioone arvestades on väärtus väärtuspakkumuse aluseks. Eelpool toodi välja, et ettevõtte peab selgeks tegema, millised konkreetset kasud kliendile väärtust loovad ning tehtud tehingu väärtust suurendavad. Seejärel tuleb leitud kasusid kliendi jaoks rakendada ning edastada.

Väärtuspakkumus kujutab endast tingimusi, mille abil ettevõtte püüavad klientides lojaalsust ja rahulolu luua. Kuigi väärtuspakkumus erineb tegevusalade ja turusegmentide lõikes, on siiski täheldatud, et väärtuste pakkumised põhinevad siiski ühistel tunnustel (Kaplan *et al.* 2003: 70). Seega võib väärtuspakkumust vaadelda kui kasu väljendust, mida klient tehingust saab. Väärtuspakkumus võtab kokku, miks klient peaks kasutama mingit teenust. Läbi väärtuspakkumuse püütakse veenda potentsiaalset klienti, et tema poolt valitud teenus on väärtuslikum, parem ja rahuldab tema vajadusi konkurentide omadest efektiivsemalt (Tigani 2008).

Väärtuspakkumuse ülesandeks on pakkuda kliendile väärtusi, mis suurendaks ta kasu ning vähendaks kulusid, tooks välja ettevõtte pädevuse ning eelised võrreldes konkurentidega (Chang 2013: 568). Väärtuspakkumus tähendab võimalust erinevate väärtuste alusel hinnata kulude vähendamist ning kasude suurenemist, mis kliendi jaoks pakub majanduslikku, funktsionaalset või emotsionaalset väärtust või nende kombinatsiooni (Rintamäki 2012: 8). Kliendid ei otsi mitte konkreetset toodet või teenust, vaid lahendust probleemile. Väärtuspakkumus kujutab endast arusaamist kliendi vajadustest ning aspektidest, mis talle rahulolu pakuvad, ning püüdest seda talle pakkuda. Väärtuspakkumuse puhul on oluline pakkuda kliendile teenust, mis on kohandatud tema vajaduste järgi, oluliseks aspektiks on siinkohal ka paindlikkus, omavahelised suhted ning vastastikune austus ning usaldusväärsus (Lostakova 2011: 1281). Seega on väärtuspakkumise puhul oluline, et ettevõtte mõistaks, millised konkreetset tegurid suurendavad kliendi jaoks toote või tehingu väärtust ning seda püütaksegi kliendile pakkuda.

Väärtusloome kirjeldamisel toodi eelnevalt välja omavaheliste heade suhete olulisus, mis kliendile samuti väärtust loob ning tema kasusid suurendab. Seepärast on ka väärtuspakkumuse oluliseks komponendiks head omavahelised suhted, see on ettevõtete võimalus klientide silmis väärtust tõsta. Tänapäeval ettevõtted mõistavad, et äriturunduses on pikaajalise kliendisuhete loomisel oluline suhete kvaliteet, mis omakorda võib viia ettevõtete peamise eesmärgi saavutamiseni, milleks on kasumi kasv. Suhteturunduses on oluline vastastikuste heade suhete loomisel kliendiga, kavatsusega luua kasu nii ettevõttele kui ka kliendile (Barry.*et al* 2008).

Doyle (2000:71) on välja toonud, et väärtuspakkumuse puhul on olulised järgmised aspektid: klient valib konkureerivate ettevõtete vahel pakkumise, mille puhul ta arvab, et saab rohkem kasu ning tajub suuremat väärtust ning kvaliteetsemat lahendust oma vajadusele. See võib olla nii emotsionaalne kui ka majanduslik ning väärtus tekib kliendi hinnanguna teenuse võimele neid vajadusi rahuldada. Väärtuspakkumuse ülesandeks on ühekordsete tehingute asemel keskenduda pikaajalise kliendisuhete loomisele, mis põhineb usaldusel ning viib klientide lojaalsuseni.

Seega võib käesolevat alapunkti kokku võttes öelda, et väärtus tekib kasude ja kulude vahena ning sisaldab endas nii materiaalseid, immateriaalseid kui emotsionaalseid dimensioone. Väärtuspakkumise puhul on oluline lisanduvate kasude arendamine või kliendisuhetes eksisteerivate kulude vähendamine. Kuna autori poolt koostatud mudelis toodi välja ka emotsionaalne dimensioon, on ka omavahelised suhted üha olulisemad. Kuna täieliku konkurentsiga turul on kasu suurendamine hinnakujunduse alusel suhteliselt piiratud, tuleb ettevõtetel otsida immateriaalseid ning emotsionaalseid tegureid, mille alusel kasusid suurendada või kulusid vähendada. Omavahelistele suhetele pööratakse antud juhul palju tähelepanu, kuna tegu on ettevõtetevahelise äriaga, kus loetakse väga oluliseks pikaajalist koostööd ettevõtete edu saavutamiseks. Siit nähtub, et lisaks majanduslikele kasudele ning protsessi üldisele toimimisele on oluline ka hea läbisaamine ning emotsionaalne side ettevõtte ja kliendi vahel.

Väärtuspakkumuse näol on tegu väärtuste kogumiga, mida ettevõtte suudab oma toote, teenuse või brändi kaudu pakkuda. Seda loetakse seletuseks, kuidas väärtust kliendile toimetatakse, sisaldades endas nii väliseid kui sisesid tegevusi. Siseselt tehakse kindlaks komponendid, mille alusel pakkumus koostatakse ning väliselt on

väärtuspakkumuse alusel tegu ettevõtte positsioneerimisega oma klientidele (Walters *et al.* 2000:160). Väärtuspakkumus on tegelik põhjus, miks klient teatud toodet või teenust tarbib. Seega ei mõtle klient toote või teenuse peale esmajoones lähtuvalt protsessist või toote omadustest, oluline on väärtus, mis tootest või tehingust saadakse. Väärtuspakkumus võtab kokku, miks klient ettevõttega koostööd peaks tegema, väärtuspakkumine annab potentsiaalsele kliendile teada, miks ja kuidas konkreetne toode või tehing väärtust pakub ning teistest sarnastest pakkumistest erineb. Mitmed teoreetikud (Chang 2013; Camlek 2010; Doyle 2000) on välja toonud konkurentidest eristumise olulisuse väärtuspakkumuse alusel. Edukas pakkumine tähendab kohandada väärtusi vastavalt kliendi vajadustele ning pakkuda seda konkurentidest mingil moel erinev. Kokkuvõtlikult võib öelda, et väärtuspakkumuse näol on tegu ettevõtte püüdlusega pakkuda kliendile tema rahulolu ja väärtust suurendavaid kasusid, mis talle olulised on. Järgnevas alapunktis tuuakse välja väärtuspakkumuse loomise protsess ja selle komponendid äriturunduse seisukohalt.

## **1.2. Väärtuspakkumuse loomise võimalused äriturgudel**

Käesolevas töös keskendutakse väärtuse loomise võimalustele ettevõtetevahelises äris, seega vaadeldakse väärtuspakkumuse kujundamist äriturgude eripärasid arvestades. Äriturunduse peamiseks erinevuseks tarbijaturundusega võrreldes on see, et ettevõtte klientideks on teised firmad, mitte individuaalsed tarbijad. Äriturgudel on iseärasused, mida tuleb tunda, et edukalt turul konkureerida, nendeks on järgmised aspektid: väiksem arv kliente, omavaheline sõltuvus ettevõtte ja kliendi vahel, nõudluse vähene paindlikkus ning toodete ja teenuste keerukus (Filip 2012: 62). Kuna äriturgudel toimuvad tehingud ettevõtetevaheliselt ning eeldatavasti on mõlema osapoolle lõppeesmärgiks kasumi suurendamine, siis tuleb väärtuse kujundamisel ka sellega arvestada. Mõlemad osapooled on huvitatud edukast koostööst ning seega sõltuvad ettevõtte ja äriklient üksteisest. Äriturgude puhul on ettevõttel väiksem arv kliente, kuid tehingud on mahukamad ning seega on oluline omada lojaalset kliendibaasi, kes ettevõttega rahul oleks ning pikaajalise kliendisuhte looks.

Ettevõtetevahelised kliendid on tehingute korral motiveeritud teistsugustest kriteeriumitest kui tavakliendid ning suhe nendega on erinev. Kirjanduses on välja toodud, et ärikliendid on teadlikumad ning nõuavad seega ka rohkem informatsiooni

neile pakutavate toodete ja teenuste kohta, tegemaks otsust end ettevõttega siduda (Grove *et al.* 2007:38). Eelpool toodi välja, et äriturgudel tegutsevatel ettevõtetel on väiksem arv kliente, seega on oluline leida omale rahuolev ja stabiilne kliendibaas. Kuna äriturgudel pakutavad tooted ja teenused on sageli keerukamad ning tehingumahud suuremad, on äriklientidele seega oluline saada põhjalikku informatsiooni ettevõtte poolt pakutava kohta, et olla kindel tehingu produktiivsuses ning oma koostööpartneris. Anderson *et al.* (2006:4) on välja toonud, et kliendile tuleb anda konkreetset informatsiooni sellest, et tehing pakub paremat väärtust, kui järgmine parim alternatiiv, seega tuleb keskenduda kliendi nõudmistele ja eelistustele. See nõuab aga ettevõttelt suuremat pingutust, et klient endaga siduda, selgitamaks oma ettevõtte poolt pakutavate tehingute eeliseid konkurentide omade ees. Seega on ettevõtetel äriklientide vajaduste rahuldamiseks võimalik konkurentsieelise ning rahulolu saavutamiseks kliendile pakkuda midagi, mis suurendaks tema kasu või vähendaks kulusid.

Doyle toob välja, et väärtuspakkumuse kujundamisel tuleb ettevõttel kõigepealt otsustada, kuidas hakata turul võistlema. Väärtuspakkumuse kujundamisel tuleb ettevõttel arvestada oma baasolukorraga, see on kombinatsioon oskustest, varadest ning omavahelistest suhetest klientidega ning on välja toodud, et eelpool kajastatud aspektid määravad suures osas ära, milles ettevõtte edukas on (Doyle 2000: 86). Seega tuleb ettevõtte baasolukorda arvestades neid aspekte aluseks võtta kliendile rahulolu pakkumisel ning seega väärtuse loomisel. Samuti tuleb arvestada turu võimalustega, kuna väärtuspakkumuse olulisemaks väljundiks on klientide vajaduste rahuldamine ning seega tuleb selgeks teha, milliseid kasusid suurendada või kulusid vähendada on võimalik. Seepärast on oluline turu segmenteerimine. Klientide lõikes on väärtustatavad aspektid erinevad: mõned kliendid väärtustavad kvaliteeti ja on nõus maksma kõrgemat hinda, teised on huvitatud pigem heast teenindusest või madalatest kuludest

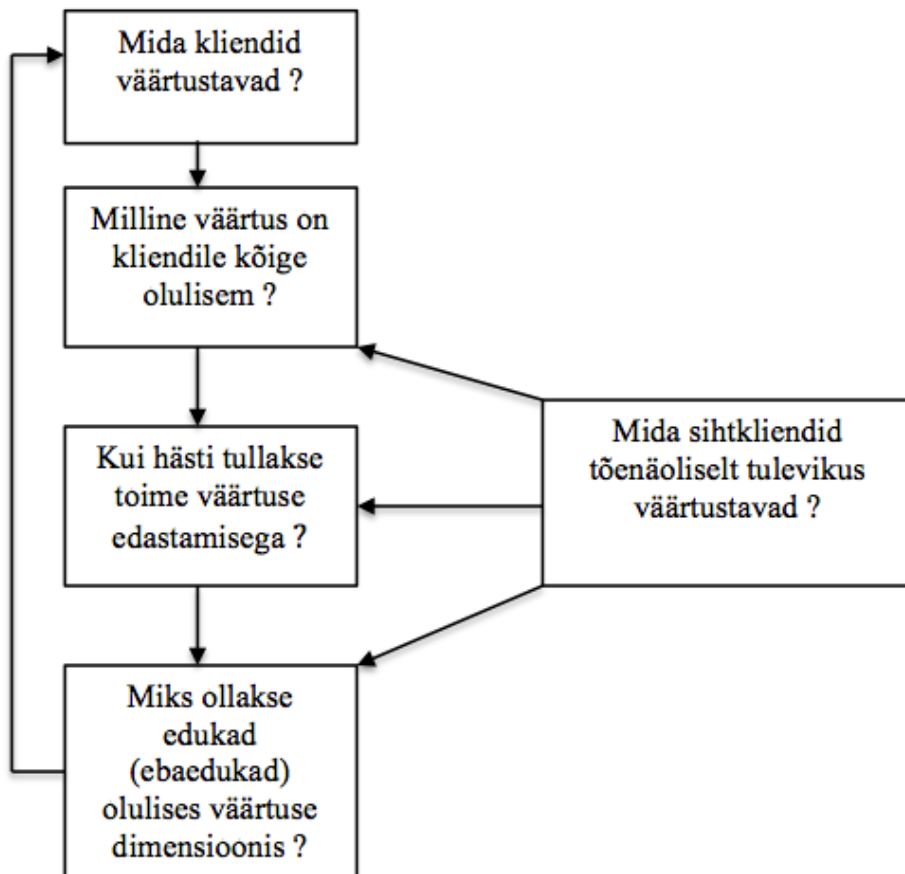
Tuginedes eelpool toodud aspektidele, võib välja tuua, et väärtuspakkumuse kujundamisel tuleb keskenduda ettevõtte tugevatele külgedele ja selle baasolukorrale. Baasolukord määratleb, millistes konkreetsetes aspektides ettevõtte tugev on ning mille alusel on kliendile väärtust kõige mõistlikum luua. Eelnevast nähtub, et oluline on ka sihtklientide defineerimine. Sellest algab väärtuspakkumuse kujundamise protsess, kuna

väärtust luuakse kindlale sihtrühmale ning segmenteerimise ülesanne on see välja selgitada. Väärtuspakkumuse loomisel tuleb keskenduda kliendile ning kohandada tooteid vastavalt nende vajadustele. Samas on aga oluline, et pakutakse just seda, mis kliendi vajadusi kõige adekvaatsemalt rahuldab. Töö esimeses peatükis toodi välja, et väärtus avaldub kasude ja kulude vahena, seega on oluline klientide segmenteerimisel selgeks teha, mis on olulisem, kas lisanduv kasu või madalamad kulud.

Äriturg koosneb klientidest, kellel on erinevaid omadusi, vajadusi, eesmärke ning taotlusi. Kuigi äriturgude puhul saab kasutada mitmeid erinevaid segmenteerimis-meetodeid, jagatakse võimalused siiski kahte suuremasse kategooriasse: makro- ja mikrosegmenteerimine (Hutt *et al.* 1992:164). Makrotasandil segmenteerimise puhul liigitatakse firmad järgmiste tunnuste alusel: geograafiline positsioon, majandusharu, firma suurus, organisatsiooniline struktuur jne. See on informatsioon, mida on suhteliselt lihtne saada. Kui mikrosegmenteerimisega on ettevõtte omale identifitseerinud vajalikud kliendigrupid eelpool toodud näitajate alusel, siis sellel tasandil segmenteerimise protsess lõpeb ning tavaliselt valib ettevõtte segmendi või segmendid, mida peetakse konkreetse turu puhul kasumlikuks. Mikrosegmenteerimise puhul on vaadeldavad tunnused järgmised: kliendi kogemused, vajadused, organisatsiooni võimed, koguste erinevused, omavahelised suhted, tehingu kriteeriumid jne (Reeder *et al.* 1987:205).

Makrotasandil segmenteerimise puhul jääb klientidest saadav informatsioon sageli väga pinnapealseks ning ei võimalda kliendile koostada personaalseid pakkumisi konkreetset tema vajadustest lähtuvalt. Kuna eelpool toodi välja, et väärtuspakkumuse kujundamisel on olulisel kohal just kliendi vajadused ning ettevõtte baasolukorra alusel organisatsiooni võimed ning veel mitmed pakkumust mõjutavad aspektid, leiab töö autor, et mikrosegmenteerimine annab lõppkokkuvõttes adekvaatsemat informatsiooni konkurentsivõimelise ning kliendis rahuolu loova väärtuspakkumuse kujundamiseks. Kuna käesolevas töös keskendutakse ostja ja tarnija vahelistele suhetele, on olulisteks kriteeriumiteks just mikrosegmenteerimisel välja toodud aspektid ning kliente oleks mõistlik liigitada just koguste, tehingu kriteeriumite ning kliendi vajaduste alusel.

Woodruff on järjestanud aspektid, mida ettevõtte peab omale selgeks tegema väärtuspakkumise kujundamisel, jooniselt 4 nähtub, et olulisel kohal on sihtklientide jaoks väärtustatav, seega on segmenteerimine protsessi aluseks.



**Joonis 4.** Väärtuspakkumuse loomise protsess (Woodruff 1997: 144)

Ülaltoodud jooniselt nähtub, et ettevõttel on oluline analüüsida, millised on konkreetsete klientide poolt väärtustatavad aspektid, milline pakutav väärtus on kõige olulisemaks ning milliseid nõrkusi on võimalik likvideerida ning väärtuspakkumust parendada. Woodruff toob välja, et oluliseks on ka väärtuspakkumuse edastamine edukas, ettevõttel võib olla koostatud korrektne väärtuspakkumus, kuid kui edastamine seda ei toeta, siis ei too see ka edu. Viimase sammuna toob Woodruff välja küsimuse, mille alusel ettevõtte oma väärtuspakkumust analüüsima peaks, mis on konkreetsed aspektid, milles ollakse edukad ning mille väärtust veelgi suurendada ning millised on nõrgad kohad, mida parandama peaks. See sarnaneb Doyle käsitlemisega, kus rõhuti väärtuspakkumise koostamisel ettevõtte baasolukorrale. Ka Payne ja Frow (2005) poolt läbiviidud uuring toetab Woodruffi väärtuspakkumuse loomise protsessi mudelit.

Nemad leidsid, et väärtuspakkumuse kujundamise protsessi alusena on vaja välja uurida, millist väärtust üldse ettevõtte suudab kliendile pakkuda, milline on väärtus, mida ettevõtte klientidelt saab ning kas edukas väärtuspakkumuse edastamine maksimeerib väärtust lojaalsete klientide jaoks (Payne *et al.* 2005: 170–172). Ka siit nähtub, et väärtuspakkumuse puhul on olulisteks lojaalsete klientide olemasolu, seega võib väita, et väärtuspakkumise üheks olulisemaks ülesandeks lõppeesmärgi saavutamisel on lojaalse kliendibaasi loomine.

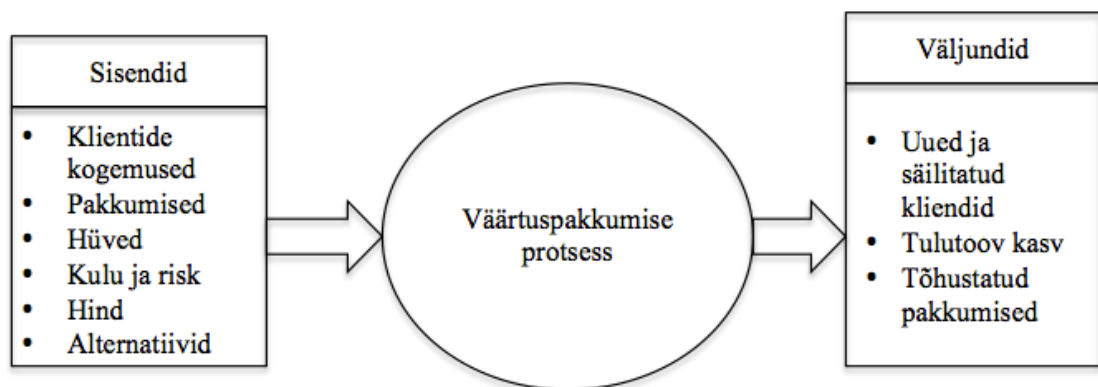
Lojaalsed kliendid on ettevõttele kasumlikkuse seisukohalt väga olulised, kuna lisaks müügitulu tekitamisele on ettevõttel odavam omada lojaalset kliendibaasi, mitte keskenduda lühiajalisele suhtele ning pidevalt uusi kliente otsida ja värvata. Lojaalsete klientide puhul on ka tagasiside adekvaatsem (Aaker 1996:8). Sageli samastatakse rahulolevaid kliente lojaalsete klientidega, kuid kliendi rahulolu ei ole lojaalsuse garantii. Paljud kliendid on nõus oma teenusepakkujat vahetama, kuigi nad on ettevõttega rahul. Samas on ka kliente, kes ei ole oma teenusepakkujaga rahul, kuid nad ei usu, et ettevõtet vahetades olukord muutuks. See tuleneb sellest, et kliendid ei näe alternatiive või on head kliendisuhed nende jaoks tähtsusetud (Lehtinen *et al.* 1997:101–102).

Klientide säilitamist peetakse ettevõtete edu saavutamise seisukohalt üheks olulisemaks aspektiks ning sellel on kaks peamist eesmärki: esiteks on püsikliendid kasumi seisukohalt tulusamad, kui uued, leitud kliendid, teiseks, lojaalset kliendibaasi võib lugeda üheks konkurentsieeliseks (Friend *et al.* 2011:383). Eelnevaid definitsioone saab seostada Payne ja Frow poolt välja toodud väärtuspakkumuse kujundamise protsessiga, mille alusel tuleb ettevõttel välja selgitada ka see, millist väärtust nad oma klientidelt saavad. Kuna lojaalsust loetakse väga oluliseks ning eelnevast nähtub, et see mõjub positiivselt ka ettevõtte lõppeesmärgi saavutamisele, milleks on kasumi suurendamine, siis võib väita, et lojaalsus on väärtus, mida ettevõtted saavad oma klientidelt. Omades lojaalseid ja rahulolevaid kliente, on ettevõtte edukam, kui juhuslike kliendisuhete puhul ning samas on sellega saavutatud ka eelis konkurentide ees. Ka Ulaga *et al.* (2001:6) toovad välja, et partnersuhetest tulenev väärtus on ettevõttele oluline, kuna ettevõtted investeerivad pikaajalistesse suhetesse äriklientidega, et parandada oma üldist

konkurentsivõimet. Seega võib väita, et väärtuspakkumuse kujundamine on lojaalse kliendibaasi kindlustamiseks ettevõtete kasumlikkuse seisukohalt väga oluline.

Kliendisuhteid loetakse äriturgude puhul olulisemaks kui tarbijaturgudel, kuna ärikliendid on rohkem huvitatud pikaajalisemast kliendisuhtest. Pikaajalist ostja-müüja suhet loetakse äriturgudel üheks suurimaks ressursiks, et luua konkurentsieelis mõlemale, nii ostjale kui ka müüjale (Luo *et al.* 2013: 144). Omavaheliste suhete olulisust on käesolevas töös välja toodud väga palju, kuna äriturgude ning käesoleva töö spetsiifikat arvestades on neil suur mõju väärtuse loomisele ning ettevõtete edu saavutamisele. Üheks oluliseks tendentsiks suhete väärtusel on järgmine aspekt: äriturgude ning tarbijaturgude turundustegevuse põhiliseks erinevuseks on see, et äriturunduses keskendutakse personaalsetele pakkumistele ning reklaamkampaaniatele erinevalt tarbijaturundusest tähelepanu ei pöörata (Hutt *et al.* 1992: 12). Siit nähtub, et eelnevalt välja toodud omavahelised head suhted ning sellest tulenevalt ka personaalsetele pakkumustele keskendumine on äriturgude puhul oluline. Ettevõtted, kes väärtustavad oma kliente, kohandavad personaalsed pakkumused vastavalt kliendi vajadustele, soovidele ja eelistustele, saavutavad sellega ka konkurentsieelise.

Väärtuspakkumus luuakse vastavalt klientide vajadustele ja soovidele, kuid on mõeldud ettevõtte jaoks. Väärtuspakkumise protsessi kirjeldab alljärgnev joonis :



**Joonis 5.** Sisendid ja väljundid väärtuspakkumise protsessis (Barnes *et al.* 2009:22)

Eelnev joonis, mis kajastab väärtuspakkumuse sisendeid ja väljundeid, näitab, milliseid aspekte tuleb arvestada eduka pakkumuse kujundamisel. Suhete väärtust kajastavast väärtusetist nähtus, et klientide positiivsed. Kaasaegse väärtuspakkumuse

kontseptsiooni puhul on oluline, et ettevõtte ja klient loovad väärtust koos ning seega on klientide kogemused muutumas väärtuse kujundamisel üheks aluseks (Pralhad *et al.* 2004:14). Siit nähtub, et positiivsed kogemused ettevõttega on olulised ning võivad viia kliendisuhete jätkumiseni, soovitudeni, mis toovad ettevõttele kliente juurde jne. Seega on kliendis usaldusvääruse loomine ning rahulolu saavutamine väärtuspakkumuse kujundamisel oluline. Jooniselt nähtub, et sisenditeks võivad olla nii hüved kui kulud. See tähendab, et ettevõtte peab klientide vajadustest lähtuvalt otsustama, millele keskenduda, kas pakutavate kasude suurendamisele või hoopis kulude vähendamisele. Ka hind on sisendiks ning selle puhul on olenevalt toote spetsiifikast mitmeid võimalusi. Käesoleval juhul on tegu puiduvarumisettevõttega ning seega on hind sisendiks, mis peab olema kliendi jaoks sobiv ning piisavalt atraktiivne, et kliendisuhe algaks ja kehtaks. Seega on õige hinna kujundamine segmendile väga oluline. Konkurentide kehtestatud hindadest madalam hind oleks võimalik monopsoni korral, aga täieliku konkurentsiga ressursiturul puhul on hinnad suhteliselt sarnased ning konkurentidest kõrgema hinna pakkumine kasumi suurendamise mõttes kasulik ei ole. Seega ongi klientide leidmiseks ja säilitamiseks võimalik lisaks hinnale pakkuda lisanduvaid kasusid või väiksemaid kulusid, et kliendid ettevõtte pingutusi väärtustaks ning stabiilse kliendisuhete looks.

Anderson, Narus ja Rossum (2006) on välja toonud, et väärtuspakkumuse toimimiseks peavad sellel olema järgmised omadused (Anderson *et al.* 2006: 8):

- eristuv: peab erinema konkurentide pakutavast,
- mõõdetav: kasu ja kulu peaks saama rahaliselt väljendada,
- jätkusuutlik: ettevõtte peab olema võimeline jätkama väärtuspakkumust kindlaksmääratud aja jooksul.

Eelnevast lähtuvalt on oluline konkurentidest eristumine, seega tuleb leida need kliendile väärtust loovad tegurid, mis ettevõtte baasolukorras kõige efektiivsemad on ning samas ka konkurentide ees eelise annaksid. Väärtuspakkumuse koostamise lõppeesmärgiks on siiski kasumi suurendamine, seega on oluline, et kliendile pakutavate väärtustega suudetakse ka eelpool nimetatud eesmärk täita, seega saab mõõta väärtuspakkumuse tulemit kasumi muutusega. Samuti on oluline jätkusuutlikkus, kui väärtuspakkumus on koostatud, tuleb seal toodud väärtustegureid ka rakendada, et

klient ka lubatud väärtuse saaks. Seega on vajalik väärtuspakkumuse kujundamisel koguda informatsiooni konkurentidest eristumiseks ning seeläbi atraktiivse väärtuspakkumise kujundamiseks.

Väärtuspakkumine loob väärtust kliendile läbi tema vajaduste. Väärtus võib olla kvantitatiivne või kvalitatiivne ning sellest tulenevalt toovad Osterwalder ja Pigneur (2010:23–25) järgmise käsitluse alusel välja võimalused väärtuspakkumuse kujundamiseks.

- Sooritus: toote või teenuse soorituse parandamine on traditsiooniliselt olnud üks tavalisemaid viise väärtuse loomiseks.
- Kohandamine: spetsiaalselt kliendile kohandatud pakkumus loob väärtust.
- Hind: eristudes konkurentidest sobivama hinna poolest on üks tavalisemaid viise kliendile väärtuse loomiseks.
- Kulude vähendamine: aidates kliendil kulusid vähendada, saab edukalt luua väärtust.
- Riskide vähendamine kui klient tajub, et toote tarbimisel on vähem riske, kui konkurentide omal, loob see tema jaoks väärtust.

Eelneva loetelu puhul võib tõdeda, et väärtuspakkumuse loomisel on sarnaselt väärtuse tekkimisega kaks poolt: soorituse (toote kvaliteedi), tehingu tingimuste ja hinna parendamine või kulude ja riskide vähendamine. Töö autor arvab, et personaalsete pakkumuste (tehingu tingimuste) kujundamine vastavalt klientide vajadustele on üheks edukamaks väärtuse loomise võimaluseks. Pakkudes kliendile täpselt seda, mida ta soovib, tõstab ettevõtte usaldusväärsus kliendi silmis. Teadmine, et kliendiga tegeldakse personaalselt võib viia lojaalse kliendibaasi suurenemisele. Äriturgude spetsiifikat arvestades, kus kliente on vähe ja nende vajadused on erinevad, on personaalselt kliendile kohandatud pakkumuste loomisel väärtuspakkumuse kujundamisel oluline roll.

Pakkudes kliendile talle sobivamat hinda konkurentidega võrreldes, annab see ettevõttele eelise ning on üks lihtsamaid viise kliendile väärtuse loomiseks. Kuid, nagu eespool märgitud, ei ole see täieliku konkurentsiga ressursiturgude korral sageli võimalik (käive võib küll suureneda, kuid kasum väheneb). Seega võib ülaltoodud

loetelu alusel väita, et lisaks konkurentidest eristumisele ja väärtuspakkumuse kohandamisele tuleks keskenduda kliendile immateriaalsete kasude pakkumistele ja/või kulude vähendamisele. Kulude vähenemine võib avalduda ka kvalitatiivsetes aspektides, näiteks alternatiivkuluna või riski ja kartuse vähenemisena, mida näitas ka esimeses alapunktis välja toodud väärtuse avaldumise mudel.

Autori arvates on Osterwalder ja Pigneuri mudel väärtuspakkumuse kujundamise alusena põhimõtteliselt sobilik ning see võetakse aluseks konkreetselt AS-i Holmen Mets väärtuspakkumuse käsitlemisel käesoleva töö raames.

Väärtuspakkumuse loomise aluseks on selle komponendid (ehk tegurid, mis väärtust loovad) ning järgnevas tabelis on välja toodud eri autorite poolt sagedamini mainitud väärtustegurid, mille kaudu saab väärtuspakkumust kujundada (vt tabel 1). Tabelist nähtub, et hinda on esile toodud vaid ühel korral, seega võib eeldada, et hind ei ole äriturgude puhul oluliseks motivaatoriks. Ho *et al.* (1999:205) toovad välja, et klientide jaoks on pigem olulisemad toote või teenuse funktsioonid kui selle hind, kliendid võrdlevad funktsioone ja hindu seni kuni nad leiavad sobiva, mille tajutud väärtus on suurim. Võib oletada, et on olulisemaid aspekte koostöök, kui pakutav hind. Omavahelistele suhetele omistatakse ettevõtetevahelises äris üha suuremat tähelepanu, ka tabelist nähtub, et suhteid ja selle kvaliteeti on teoreetikute poolt välja toodud kõige rohkem. Üldiselt tuleb välja, et olulisteks on kvaliteet ning omavahelised suhted. Tehron *et al.* (2010:375) on oma uurimuses samuti välja toonud väärtuspakkumuse kujundamisel omavaheliste heade suhete tähtsuse. Heade omavaheliste sideme loomise näol on tegu psühholoogilise protsessiga, läbi mille ettevõtte ja klient loovad suhte, mis on kasulik mõlemale osapoolele.

**Tabel 1.** Väärtuspakkumuse kujundamise võimalikud komponendid

Autorid	Väärtuse komponendid
Harmsen, Jensen (2004)	tootearendus kliendisuhted ettevõtte paindlikkus
Baxter, Matear (2004)	kompetentsus suhtumine suhted organisatsiooni arendamine
Ulaga (2003)	toote kvaliteet teenuse kvaliteet oskusteave personaalne suhtlus
Lapierre (2000)	alternatiivsed lahendused kvaliteet vastutustundlikkus paindlikkus usaldusväärsus
Kaplan, Norton (2004)	hind kvaliteet kättesaadavus valikuvõimalus funktsionaalsus partnerlus
Kalafut, Low (2001)	kvaliteet ärisuhted ettevõtte maine suhted töötajatega
Ho <i>et al.</i> (1999)	kvaliteet usaldusväärsus vastavus teenindus

Allikas: Autori koostatud (Howden *et al.* 2008: 792, Kalafut, Low 2001: 9–15, Ho *et al.* 1999:206) põhjal.

Väärtuspakkumuse kujundamisel ostja-tarnija suhte puhul on läbiviidud uuringute põhjal oluliseks mõlemate osapoolte usaldusväärsus. Kuna nii tarnija kui ka ostja on huvitatud toimivast suhtest, siis loetakse seda üheks olulisemaks näitajaks, mis viib efektiivse tehingu ning stabiilse kliendisuhteni (Obloj *et al.* 2012: 30). Eelnevalt toodi välja äriturgude puhul koostöö olulisus, suhe peaks olema kasumlik mõlemale osapoolele, muidu see ei toimi. Samuti on oluline pühendumus ning valmisolek investeerida pikaajalisse kliendisuhtesse. Oluliseks loetakse ka pakutavaid lisanduvaid kasusid, kliendid väärtustavad ettevõtteid, kes pakuvad kindlaid kasusid ning seega ollakse valmis arendama ja säilitama suhteid selliste firmadega.

Eelpool toodi välja, et klientide positiivsetel kogemustel on väärtuse loomisel oluline roll, ka Theron *et al.* (2010) rõhutasid seda oma uurimuses, tuues välja, et positiivsed kogemused ning üldine rahulolu kliendisuhete jooksul on väga oluline. Kõige tähtsamaks äriturgude puhul väärtuse loomisel peetakse aga usaldusväarsust, valmisolekut tugineda kindlale partnerile. Ka Roseira (2009: 4) poolt läbiviidud uuring ostjalt tarnijale väärtuse loomisel näitas, et kõige olulisemaks komponendiks on usaldusväarsus, veel peaks keskenduma kulude vähendamisele ning kvaliteedi suurendamisele. Usaldusväarsuse kriteeriumit käsitlevad väga paljud teoreetikud oma töödes ning äriturgude puhul loetakse seda üheks olulisemaks aspektiks, mis lojaalse kliendisuhete loob.

Oluline on oskusteave, sest kliendid väärtustavad enam nende ettevõtete pakkumusi, kus töötajad on kompetentsed ning pakuvad professionaalseid lahendusi. Kompetentsete ja piisava oskusteabega töötajate olemasolu on väga oluline just teenuste kontekstis, kuna seal sõltub kliendile pakutav just teeninduse kvaliteedist, mille loomise aluseks on töötajad.

Kuna kõigil ettevõtetel on peamiseks eesmärgiks siiski kasumi suurendamine, siis ollakse eelkõige huvitatud just rahalisest kasust. Kuigi see ei ole ainsaks stiimuliks, on see kindlasti üheks olulisemaks. Seega on üheks võimaluseks ostjal tarnijale väärtuse loomiseks lisaks tavatasudele pakkuda boonuseid, see on tarnijale majanduslikult kasulik ning samas kindlustab ka ostjale kindla tarnija, seega saavad kasu mõlemad osapooled. Samuti on tarnijale oluline aeg ja vaev, mida ta suhte peale kulutab (Obloj *et al.* 2012).

Väärtuspakkumuse kujundamise üheks võimaluseks on suurendada pakutavate toodete ja teenuste kasulikkust. Teenuse pakkumisel on sellisteks võimalusteks usaldusväarsuse suurendamine, tehingute lihtsustamine või kvaliteeditõendite esitamine ning sageli keskendutakse ka keskkonnasäästlikkusele väärtusloome alusena (Porter 1985:135–138). Siit nähtub veelkord, et just immateriaalsed aspektid on olulised teenuse atraktiivsuse suurendamisel. Klientide taju lihtsast ning korrektsest äritegemisest ning kvaliteeditõenditest võib tõsta kliendi jaoks väärtust ning olla seega väärtuspakkumuse kujundamisel olulisteks komponentideks. Kuna keskkonnasäästlikkus on tänapäeval muutunud üha olulisemaks ning käesoleva töö keskmes olev ettevõtte seda ka

propageerib, nähtub siit, et ka keskkonnasõbralikkusele on võimalik väärtuspakkumuse kujundamisel põhineda.

Kuna väärtuspakkumuse näol on tegu kasude komplektiga, mida ettevõtte kliendile pakub, siis eelnevatest komponentidest tuleb valida välja need, mis ettevõttega kõige paremini sobivad, lähtudes nii ettevõtte baasolukorrast kui ka sektori eripärast, millele keskendutakse järgmises alapeatükis. Kuna AS Holmen Mets näol on tegu teenusepakkujaga, siis järgnevalt tuuakse välja Parasuramani, Zeithamli ja Berry (1991) poolt on empiiriliste uuringute alusel identifitseeritud viis näitajat, mis on klientidele kriteeriumiteks teenusepakkujaga rahulolu üle otsustamisel. Need kriteeriumid on järgmised (Parasuraman *et al.* 2000: 169).

- Usaldusväärsus: võime osutada lubatud teenust täpselt ja usaldusväärsetl.
- Vastutustundlikkus: valmisolek aidata klienti ja pakkuda kiiret teenindust.
- Kindlus: töötajate teadmised ja viisakus, nende võime võita usaldust.
- Empaatia: hoolivus, individuaalne tähelepanu, mida ettevõtte pakub oma klientidele.
- Materiaalsus: füüsiliste rajatiste, seadmete, personali ja teabematerjali väljanägemine.

Toodud viiest näitajast loetakse väärtuspakkumise kujundamisel kõige olulisemaks usaldusväärssust (Parasuraman *et al.* 2000: 169). Kuna kvaliteet on üheks olulisemaks väärtuspakkumuse komponendiks, siis võib väita, et antud juhul on head suhted klientidega ning nende poolt tajutav kindlustunne ning hea suhtumine väärtuspakkumise loomisel oluliseks tendentsiks.

Kalafut ja Low tõid oma uurimuses välja, et olulisteks väärtuspakkumuse komponentideks on kvaliteet, ärisuhted, juhtkonna pädevus, tootemärgi tunnus ning suhted töötajatega (Kalafut *et al.* 2001:9–15). Siit nähtub, et olulised on nii kvaliteet kui suhted. Üha enam tähtsustatakse omavahelisi suhteid väärtuse loomisel. See näitab, et väärtuspakkumuse puhul on oluline rõhuda headele omavahelistele suhetele ning konfliktide vältimisele. See aga omakorda nõuab kvalifitseeritud personali ning hästi läbimõeldud pakkumisi, et kliendi jaoks väärtust suurendada.

Väärtuspakkumise puhul on oluliseks sammuks ka positsioneerimine, mille eesmärgiks on saavutada koht klientide peas, manipuleerides sellega, mis nende meeltes olemas on, mitte millegi uue loomine (Ries *et al.* 2001:5) . Konkreetset positsiooni otsivad firmad peavad silmas pidama positsioneerimise võimalusi, mis on järgmised (Kotler 2001:58).

- Omadused: ettevõtte positsioneerib end mingi atribuudi või iseloomulike omaduste järgi.
- Kasud: lubatakse lisanduvat kasu (kasutatakse turunduses kõige enam).
- Kasutus/rakendus: parim teatud kasutusvaldkonnas.
- Kasutaja: positsioneeritakse sihtgruppi kuuluvate klientide järgi.
- Konkurent: toode konkurendi tootega võrreldes parem (teistsugune).
- Kvaliteet/hind: toode positsioneeritakse kvaliteedi või hinnataseme alusel.

Eelnevast nähtub, et väärtuspakkumise positsioneerimise võimalusi on mitmeid erinevaid ning olenevalt ettevõtte baasolukorrast, segmenteerimisest ja sektori spetsiifikast võib ettevõtte oma väärtuspakkumist positsioneerida mitmel moel.

Võttes kokku väärtuspakkumuse kujundamise teoreetilise materjali, võib väärtuspakkumuse kujundamise protsessi välja tuua järgmiste punktide näol.

- Väärtuspakkumus on ettevõtte poolt valitav tema baasolukorraga sobiv väärtustegurite kogum kliendile väärtuse loomiseks.
- Kliendile väärtuspakkumuse kujundamise aluseks ning selle väljaselgitamiseks on vajalik sihtturu leidmine ehk segmenteerimine.
- Väärtuspakkumuse kujundamiseks on mitmeid erinevaid võimalusi, käesolevas töös kasutatakse kasude suurendamise ning kulude vähendamise kontseptsiooni, mille alusel saab kliendile pakkuda tehingust suuremaid kasusid või väiksemaid kulusid, olenevalt sellest, mida konkreetne klient soovib.
- Väärtuspakkumuse kujundamisel on oluline keskenduda omavaheliste suhete väärtusele. See aspekt on eriti tähtis äriturgude puhul, kuna seal tähtsustatakse just personaalset suhtlust ning kohandatud pakkumusi.

- Väärtuspakkumus tuleb kujundada konkurentidest eristudes, et see ettevõtte poolt pakutavale väärtust lisaks ning tähelepanu ärataks, seetõttu on oluline ka väärtuspakkumuse positsioneerimine,
- Üheks olulisemaks ülesandeks on lojaalse kliendibaasi loomine ning selle säilitamine, seetõttu tuleb leida just need väärtused, mis klientidele sobivad on.

Väärtuspakkumus on väärtust loovate tegurite kogum ning kuna väärtuspakkumuse komponendid sõltuvad paljuski sektorist, kus ettevõtte tegutseb, siis väärtuspakkumise protsessi väljaselgitamiseks on oluline ka sektori iseloomustus ning väärtusloome võimalused sektori spetsiifikat arvestades. Need aspektid, võimalikud väärtuspakkumuse komponendid ning väärtuspakkumise eripära metsandussektoris tuuakse välja järgmises alapeatükis.

### **1.3. Väärtuse loomise ja väärtuspakkumuse kujundamise eripärad metsandussektoris**

Käesolevas alapunktis tuuakse välja metsandussektori lühike iseloomustus ning väärtuse loomise võimalused seal. Tegemist on spetsiifilise valdkonnaga, kus väärtuspakkumuse loomisel tuleb arvestada ka sektori eripäraga.

Metsandussektor on väga oluline nii riigi majanduse kui ka sotsiaalvaldkonna jaoks, olles väliskaubanduse bilansi tasakaalustaja ning oluline tööandja, kuid siiski jääb selle sektori olulisus sageli teadvustamata. Ühiskonnas valitseb meelsus, kus puitu kui materjali ja metsa kui elukeskkonda väärtustatakse, kuid metsamajandusse suhtutakse halvasti. Eesti metsanduse arengukavas aastani 2020 tuuakse välja, et Eesti metsandussektori ettevõtete konkurentsivõime tagajaks on suurema lisandväärtusega toodete tootmine, tootearendus ning tõhus turundus (Eesti metsanduse...2010).

Kuigi metsandus on valdkond, kus turundustegevus on olnud väikese tähtsusega, siis väärtuse loomine on aga ka selle sektori ettevõtetele oluline nende konkurentsivõime ning edu saavutamiseks. Ka metsandusettevõtetele on vajalik väärtuspakkumine, et tagada klientide lojaalsus ning leida uusi kliente, mis on väärtuspakkumuse kujundamise üks tähtsamaid eesmärke.

Metsandussektoris on prioriteediks nii majanduslik kui ökoloogiline jätkusuutlik kasv ja areng. Juslin ja Hanen (2002) on välja toonud neli peamist arengusuunda metsasektoris (Van Horne *et al.* 2005: 3):

- ümberkorraldamine ning kasumlikkuse suurendamine,
- kulude vähendamine läbi tehnoloogilise innovatsiooni,
- klientidele orienteeritus ning väärtuse loomine,
- keskkonnasäästlikkus.

Ülaltoodud loetelust nähtub, et metsandussektoris on oluliseks ka käesolevas töös käsitletav klientidele väärtuse loomise kontseptsioon ning neile orienteeritus. Samuti on oluliseks keskkonnasõbralikkus: metsade sertifitseerimine ning ökomärgised on käesolevas sektoris olulise tähtsusega (*Ibid*). Seega võib eeldada, et metsandussektoris on klientidele väärtuse loomine oluline ning selle saavutamiseks võib olla üheks võimaluseks ettevõtte keskkonnasõbralikkusele orienteeritus.

Puidu kokkuostuga ja vahendamisega tegelevad ettevõtted varuvad materjali peamiselt juriidilistelt isikutelt, füüsilisest isikust erametsaomanikult pärineb puitu vähe, vaid kuni 10%. Ettevõtete tarnijaringis olevaid vahendajafirmasid võib jagada pikaajalisteks ja usaldusväärseteks partneriteks ning juhuslikeks pakkujateks, kellega puudub pikem koostöökogemus. Enamikus puiduvarumisfirmades on juhuslike partnerite arv vähenenud, jäädes vahemikku 3–25%. (Kust on pärit...2012). Eelnevast nähtub, et puiduvarumisettevõtetel on tihe koostöö pigem juriidiliste isikutega, teiste ettevõtetega, kui otse erametsaomanikega. Seepärast on oluline arvestada äriturgude eripäraga ning metsandussektoris on väärtuse loomisel oluline just pikaajalise ja usaldusväärse kliendisuhete saavutamine, kuna see tagab edu. Kuna metsandus on spetsiifiline valdkond ning tegu on äriturgudega, on sellel mitmeid erinevusi, millega tuleb arvestada. Metsade puhul on tegu väga pika kasvuajaga ning seega on tegu piiratud ressursiga, samuti on metsanduses pikk tarneahel, alustades metsade majandamise ja palkide tootmisega ning lõpetades nendest toodete valmistamisega (Wilson 2006:161).

Eelneva põhjal võib väita, et üheks väärtuse kujundamise komponendiks metsandussektoris on kindlasti partneritevaheline usaldus ning väärtuse kujundamine kliendisuhete seisukohalt. Seega võib sektori spetsiifikat arvestades väärtuspakkumuse

kujundamisel tugineda eelmises alapunktis toodud mudelile, kus näidati partnerite omavaheliste heade suhete olulisust ning lojaalse kliendibaasi tähtsust ettevõtte edu saavutamise seisukohalt.

Armstrong *et al.* 1993 viisid Kanadas läbi puidu kokkuostuga tegelevates ettevõtetes uuringu, ning selgus, et ostja-tarnijate suhete puhul on oluline omavaheline sõltuvus ning usaldusvärsus. Kuna kokkuostja ettevõtte on huvitatud, et saaks kvaliteetset materjali, on täpsete ning usaldusväärsete tarnijate leidmine käsitletavas sektoris väga oluline. Leiti, et ostjatele on olulised tarnijad, kes pakuvad usaldusväärset varustamist ning kvaliteetset toodangut, seega on käesolevas sektoris oluline tarnijatele talle oluliste väärtuste pakkumine, et saada kvaliteetset materjali.

Eelnevast nähtub, et kokkuostjatel on oluline leida omale tarnijaid, kes pakuvad talle kvaliteetset toodangut ning seepärast on kokkuostja poolt oluline pakkuda tarnijale väärtusi, et kliendisuhe algaks ja säiliks. Seega võib väita, et arvestades käesoleva töö kontseptsiooni, äriturunduse ning kokkuostja-tarnija suhte alusel, on üheks olulisemaks parameetriks just usaldusvärsus. Ka Guerin *et al.* 1998 poolt Inglismaal metsasektoris läbiviidud uuring toetab eelpool toodut: käsitleti puidu kokkuostuga tegelevate ettevõtete tarnijatele olulisi kriteeriumeid ning selgus, et kõige olulisemaks käesolevas sektoris on lubaduste hoidmine, usaldusvärsus. See ühtib ka alapeatükis 1.2 väljatoodud väärtuspakkumuse komponentidega, millest selgus, et usaldusvärsus on väärtuspakkumuse kujundamisel ning eriti äriturgude spetsiifikat arvestades olulise tähtsusega.

Metsanduses on tehingute puhul olulisteks järgmised kriteeriumid: hind, kvaliteet, puidu päritolu, tarnekindlus, ettevõtte maine (Lee *et al.* 2005:18). Eelnev ühtib ka väärtuspakkumuse kujundamise eripäradega äriturgudel, mis toodi välja alapunktis 1.2. Hind on äriturgude puhul oluliseks kriteeriumiks, kuna ettevõtete eesmärgiks on kasumi kasvatamine ning see peab olema kliendile sobiv, samuti on olulise tähtsusega üldine kvaliteet, et tehingud kliendile väärtust ja kindlust pakuks. Puidu päritolu on pigem oluline kokkuostjaettevõttele, kuna see tagab parema ligipääsu turgudele ning puidu sertimine seega vajalik. Ettevõtte maine sisaldab endas ka usaldusvärsuse kriteeriumit, kuna ettevõtte kes tegeleb ausa ning läbipaistva äriega ning on oma tegevusega teistele osapooltele usaldusvärsust üles äratanud, tekitab head eeldused koostöök ning

lojaalseks kliendisuhteks.

2010. aastal USA-s puidu kokkuostjate ning nende tarnijate seas läbiviidud uuringust selgus, et kõige olulisemateks kriteeriumiteks on kvaliteet, omavahelised head suhted ning hind. Kuigi hind on traditsiooniliselt olulisimaks motivaatoriks metsasektoris tehingute tegemisel, siis selgus, et omavahelised head suhted ning lojaalsus on käsitletavas sektoris tunduvalt olulisemad, kui hind. Pakkudes kliendile stabiilsust ning usaldusväärust, pakub see suuremat väärtust kui konkurentide poolt pakutav veidi kõrgem hind. Samas selgus, et valimist 30% olid nõus tegema tehinguid konkurentidega, kui pakutakse vähemalt 10% ulatuses kõrgemat hinda (Dasmohapatra *et al.* 2010:272). Siit nähtub, et lisaks hinnale saab klientidele käsitletavas sektoris pakkuda nii immateriaalseid kui emotsionaalseid väärtusi lojaalse kliendisuhte loomiseks. Hinda ei loeta kõige olulisemaks kriteeriumiks, vaid juhul, kui see on tunduvalt kõrgem konkurentide omast. Kuna aga käesolevas sektoris on tegu täieliku konkurentsiga turuga, kus hinnad on suhteliselt sarnased ning ka äriturgude spetsiifikat arvestades, kus toodi välja, et põhiliseks eesmärgiks on siiski kasumi kasvatamine, siis ei ole turuhindadest tunduvalt kõrgema hinna pakkumisel mõtet ning seega tulekski pakkuda kliendile mitterahalisi väärtusi, mis temas tehingust saadud rahulolu suurendaksid.

Uuringud on näidanud, et metsandusettevõtete puhul on oluline lähedane omavaheline suhtlus, mis viib pikaajalise kliendisuhteni, et luua suuremat väärtust kliendile ning samas on see ostjale väga oluline, et saada tarnijalt kvaliteetset materjali. Puidu kokkuostuga tegelevates firmades läbiviidud uuringust selgus tugev korrelatiivne seos ostja poolt tarnijale pakutavate väärtuste ning kliendisuhte pikkuse vahel. Kui suureneb kliendisuhte pikkus, tajuvad tarnijad suuremat väärtust, mida kliendisuhtest saab (Dasmohapatra *et al.* 2010:267). Ka (Murphy *et al.* 2011:214) toob välja, et puidu kokkuostjate ja tarnijate vaheliste suhetes on väga oluline personaalne suhtlus: näost näkku kohtumised on suure tähtsusega ning läbirääkimised hinna, puuliikide ning tarnetähtaegade kohta on klientide lõikes erinevad. Samuti on ostja-tarnija vahelistes suhetes oluline kvaliteet, seepärast nõuavad enamik kokkuostjaid sertifikaati, et vältida ebakvaliteetse puidu ning ebaseaduslikult raiitud materjali kokkuostu.

Eelneva põhjal võib öelda, et väärtuspakkumuse kujundamisel metsandussektoris ostja-

tarnija vahelist kliendisuhet arvestades on oluline kohandamine: spetsiaalselt kliendile kohandatud pakkumus loob kliendile suuremat väärtust ning samas varieeruvad väärtustegurid klientide lõikes. Erinevate sertifikaatide olulisus on selles sektoris viimaste aastate jooksul samuti suurenenud, järjest enam väärtustatakse ausat äri ning pööratakse tähelepanu kvaliteedile. Metsandussektoris on tänapäeval oluliseks tendentsiks ka keskkonnasäästlikkus ning metsade sertifitseerimine on aluseks ettevõtte strateegiale konkurentsieelse saavutamiseks. Wilsoni (2006:161) läbiviidud uuringu põhjal võib väita, et metsanduses on keskkonnaalaste aspektidega arvestamine üheks olulisemaks kriteeriumiks, on välja toodud, et käesolevas valdkonnas on keskkonnaprobleemidega tegelemine aktiivsem kui üheski muus sektoris. Keskkonnaga arvestamiseks on metsanduses kasutusele võetud erinevate sertifikaatide omistamine keskkonnasõbraliku metsamajandamisega tegutsevatele ettevõtetele. Ka alapunktis 1.2 toodi välja, et keskkonnaalaste hüvede pakkumine on üheks võimaluseks väärtuspakkumuse kujundamiseks.

Paljud puittooted omavad ainult siis müügiturgu, kui nende valmistamiseks kasutatud puit on sertifitseeritud. Tagamaks Eesti puidule ja sellest valmistatud toodetele müügivõimalusi erinevatel turgudel, on oluline pakkuda serditud puitu. FSC sertifikaat on laialt tunnustatud ülemaailmne säästliku metsamajandamise hindamise süsteem, milles sätestatud nõuetele vastamine annab kinnitust sellest, et metsa majandatakse ökoloogiliselt, sotsiaalselt ja majanduslikult tasakaalustatult (FSC sertifitseerimine... 2013). Perspektiivi ettenägevad ettevõtete juhid mõistavad, et sertifikaadi saamine pole kaugemas tulevikus pelgalt auasi nagu praegu, vaid oluline argument tõestamaks, et metsa majandatakse keskkonnahoidlikult.

Metsade sertifitseerimine on mõeldud jätkusuutlikku metsamajandamise edendamiseks, 2010. aastal Eesti suuremate puiduvarumisettevõtete seas läbiviidud uuringust selgus, et sertifitseerimine on ettevõtetele toonud pigem kasu kui kahju ning välja toodi järgmised aspektid FSC sertifikaadi kohta (FSC sertifitseerimine...2012):

- parem ligipääs turgudele,
- puidu kokkuostjatel sertifikaadi olemasolu vajalik,
- areng ärietikas: soovitakse teha äri ettevõtetega, kes ei tegele illegaalse metsandusega ning mõtlevad keskkonna peale,

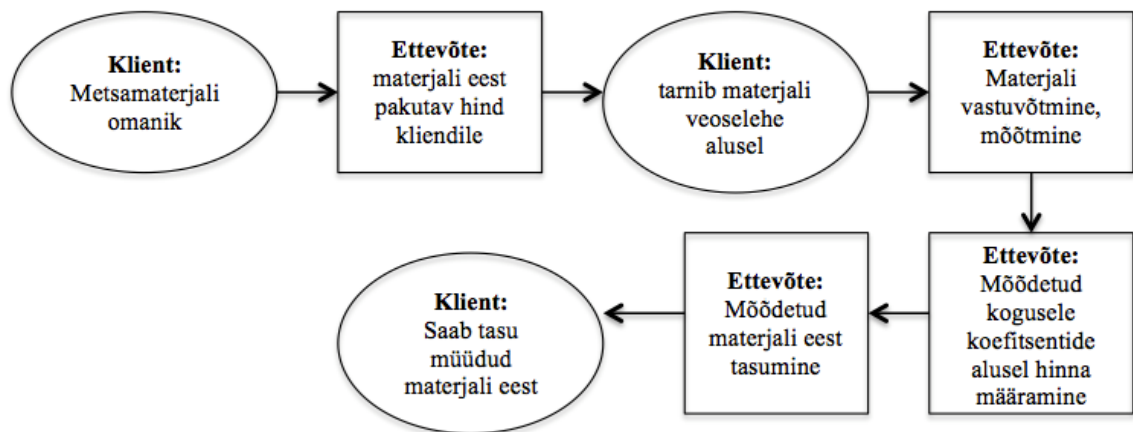
- sertifikaat toob kaasa usaldusväärse partnersuhte, ei pea eraldi tõestama, et tegutsetakse eetilistel alustel,
- FSC sertifikaadi mitteomamine näitaks normidele mittevastavust ja kahjustaks ettevõtte mainet.

Eelnevalt toodud loetelu põhjal võib väita, et metsandussektoris väärtuse loomisel on üheks aspektiks keskkonnasõbralikkus ning seda võib kliendi jaoks vaadata ka ühe kasuna, kuna tagab usaldusväärse kliendisuhete ning kuna keskkonnasõbralikkus on tõusev trend, hinnatakse seda üha rohkem. Eelnevast loetelust nähtub, et sertifikaadi omamist saab ettevõtte kliendile väärtuse loomisel ära kasutada, positsioneerides ettevõtte keskkonnasõbralikuna ning eetilistel alustel tegutsevana. Samuti toodi välja, et see loob usaldusväärse kliendisuhete, mis äriturgude puhul väga oluline on ning mida väärtuspakkumuse kujundamisel üheks olulisemaks tendentsiks peetakse.

FSC sertifitseerimist loetakse metsasektoris kokkuostja-tarnija vahelistes suhetes üheks võimaluseks usaldusväärse suhte loomisel (Murphy *et al.* 2011:214). FSC sertifitseerimisel on mitmeid erinevaid väljundeid, käesoleva töö seisukohalt on oluline tarneahela sertifitseerimine, mis loob võimaluse sertifitseeritud materjali jälgida tagasi kuni selle algpäritoluni. Tarneahela sertifikaat on loodud ettevõtetele, mis toodavad, töötlevad või vahendavad metsasaadusi, mida müüakse lõppturul FSC märgise all (Eesti FSC...2013).

USA-s viidi läbi uuring, kus vaatluse all olev metsandusettevõtte kasutas FSC sertifitseerimist keskkonnasõbraliku kuvandi loomiseks ettevõttele. Algselt ei täheldatud uuest strateegiast tulenevat erilist konkurentsieelist, kuid aja möödudes kliendid tajunud positiivseid kasusid ning ettevõtet saab eristub nende jaoks läbi kaubamärgi positiivse maine (Aguilar *et al.* 2008: 27). Seega võib metsandusettevõtete sertifitseerimist vaadelda kui jõupingutusi väärtuse loomiseks ja konkurentsieelise saavutamiseks. Sertifitseerimine soodustab positiivset kuvandit metsandussektoris ja pikemas perspektiivis võib olla üheks kasuks, mida ettevõtte pakub Eelneva põhjal võib öelda, et keskkonnasõbraliku sertifikaadi omamine ning selle ettevõtte poolt pakutava ühe kasuna esitamine võib suurendada ettevõtete konkurentsivõimet ning pakkuda kliendile väärtust, kuna väärtustegurina võib ta klientidele oluline olla.

Metsandussektoris on enamjaolt tegu teenusepakkujatega, seega tuleb väärtuspakkumuse kujundamisel ka antud aspektiga arvestada. Et välja selgitada, milliseid väärtusi puiduvarumisettevõtte lähtudes teenuse spetsiifikat saab luua, tuuakse järgnevalt välja kliendi ja ettevõtte tegevused puiduvarumisettevõtte protsessis (vt joonis 6).



**Joonis 6.** Puiduvarumisettevõtte teenuse protsess (autori koostatud)

Käesoleval juhul on klient see, kelle valida on, millisele ettevõttele oma materjal tarnida. Puiduvarumisettevõtte on esitanud oma hinna ning kui kliendile see sobib, siis transporditakse materjal puiduvarumisettevõttele veoselehe alusel. Ettevõtte võtab materjali vastu, protsessi selles etapis on oluline nii teeninduskvaliteet kui ka töötaja oskusteave, et klient teenusega rahule jääks. Järgneb metsamaterjali mõõtmine, mis on siis toodud tegevustest kõige olulisem, kuna sellest sõltub konkreetselt, kui palju klient tarnitud materjali eest tasu saab. Järgneb koefitsientide alusel materjalile konkreetse hinna määramine ning seejärel tasub ettevõtte kliendile tema tarnitud materjali eest. Klient on huvitatud tasu võimalikult kiirest laekumisest, ka see on üks osa teeninduskvaliteedist.

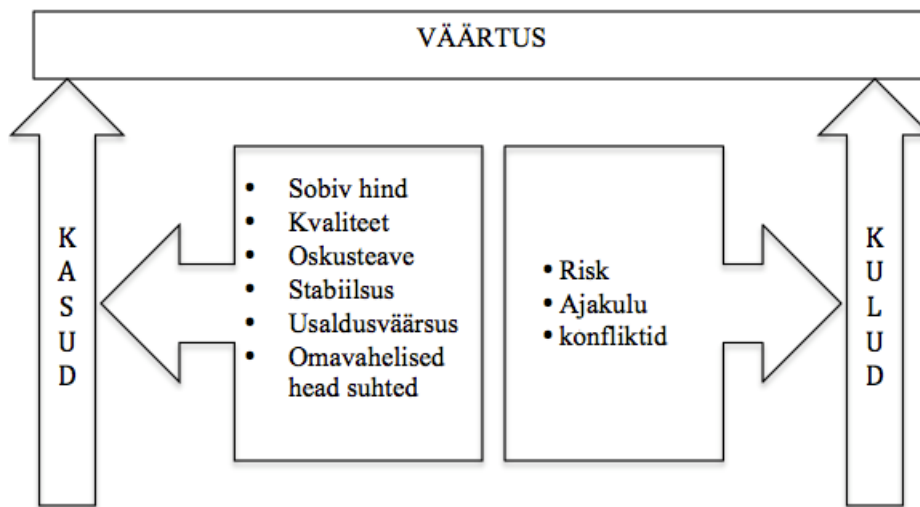
Üheks olulisemaks toiminguks antud protsessis on puidu koguse määramine. Sellest sõltub otseselt summa, mis klient oma puidu eest saab. Seega on ta huvitatud, et mõõtmine oleks täpne ning selge ning mõõtmise juures on väga oluliseks ka töötajate ausus, kes mõõtmisega tegelevad. Puidu kogust võib määrata kaalumise või ruumala (mahu) arvutamise teel. Eestis on levinud just mahu arvutamine, kuigi tegelikkuses on

kõige täpsem kaalumismeetod, mida välismaal suhteliselt palju kasutatakse. Puidu mahu määramisel leitakse kas puiduvirna maht ruumimeetrites või tihumeetrites (Laas, *et al.* 2011:351). Esmalt leitakse puiduvirna ruumala, mis korrutatakse vastavate koefitsientidega ning saadakse puidu kogus tihumeetrites. Selle alusel kujuneb kauba kogus ja sellest tulenevalt ka summa. Koefitsiendid määratakse kontrollmõõtmisega, mida viiakse läbi kvartaalselt. Kuna korrektsest mõõtmisest sõltub kliendi jaoks kauba eest saadav summa, siis on väga oluline, et metsamaterjali mõõtja oleks kompetentne ning samas ka kliendi vastu aus.

Seepärast ongi oluline kompetentse tööjõu olemasolu, kes oma oskustega suurendaks kliendi rahulolu ning vähendaks riski. Ka on teenuse puhul oluline see, et ettevõtte ning personal oleks usaldusväärsed ning vastutulelikud, pakkudes samas ka teenuse head kvaliteeti. Usaldusväärse kriteerium on käesoleval juhul oluline, kuna metsamaterjali mõõtmisel on see aspekt väga tähtis. Kui metsamaterjal on mõõdetud ning vastav summa määratud on ettevõtte kohustus materjali eest tasuda ning ka selles protsessis saab väärtust luua, suurendades kiire ja korrektse tasumisega klientides usaldusväärset ning lojaalsust. Samas on aga olulised ka head suhted klientidega, et kliendisuhe algaks ja püsiks. Ettevõtte ülesandeks on olla usaldusväärne partner, kes pakuks kliendile kasusid ning vähendaks tema riski ja kulutusi.

Eelmises peatükis toodi välja väärtuspakkumuse komponendid mitmete erinevate teoreetikute vaatepunktidest lähtudes. Kuna väärtuspakkumus on väärtust andvate komponentide kogum, siis tuleb kokku sobitada kõige kasulikumad oskused ning kasud, millega väärtust luua. Vastavalt metsasektori spetsiifikale ning teoreetikute poolt väljapakutud väärtuspakkumuse erinevatele komponentidele tuginedes toob töö autor alljärgneval joonisel välja väärtustegurid. Alapunktis 1.2 toodi välja, et kuigi väärtuspakkumused erinevad tegevusalade lõikes, arvestades sektori spetsiifikat, põhinevad need siiski sarnastel aspektidel. Kindlasti ei saa väita, et väärtuste pakkumised oleksid erinevate teenuste pakkumistel samad, on siiski sarnaseid komponente. Kuna väärtuspakkumuse kujundamisel on oluline kasusid suurendada ja kulusid vähendada, siis eelnevates alapeatükkides erinevate autorite poolt käsitletud väärtuspakkumuse komponente ning alapunktis 1.1 välja toodud väärtuse kujunemise mudelit arvestades on väärtuspakkumuse väärtustegureid kajastav käsitus järgmine (vt

joonis 7).



**Joonis 7.** Väärtuspakkumuse komponendid (autori koostatud, Dasmohapatra *et al.* 2010:267, Lee *et al* 2005:18, Khalifa 2004: 650 põhjal ).

Mudelis on toodud väärtuspakkumuse komponendid lähtudes väärtuse kujunemisest kasude ja kulude suhte alusel ja objekti eripärast. Väärtuspakkumus on kogum ettevõttega kõige paremini assotsieeruvatest väärtusloome komponentidest. Arvestades teoreetilist käsitlust ja konkreetset olukorda (äriturg, kokkuostja, teenusepakkuja) on joonisel toodud kõige olulisemad võimalikud komponendid metsandussektoris.

Kliendile pakutav hind on materiaalseks kasuks, mida saab pakkuda, see on tavaliselt esimeseks kriteeriumiks kliendisuhte alustamisel ning ka selle edasisel toimimisel, kuna kasumit tootva ettevõtte jaoks on see üheks olulisemaks kriteeriumiks. Teooriaselgus aga, et immateriaalsed aspektid on samuti kliendisuhte toimimisel olulised, seega loetakse usaldusväärsus äriturunduse puhul oluliseks näitajaks ja väärtuspakkumuse komponendiks, seda loetakse olulisimaks metsasektoris läbiviidud uuringute põhjal. Teiseks oluliseks aspektiks on kvaliteet, seda komponenti peetakse oluliseks nii toodete kui teenuste puhul ning antud juhul on see oluline, kuna sellest sõltub ka klientide riskitase. Kuna äriturunduses on oluliseks lojaalne kliendisuhte ning seega ka aspekt, et tegu oleks stabiilse suhtega, on ka stabiilsus oluliseks näitajaks, mille alusel väärtust luua. Omavaheliste heade suhete loomist loetakse äriturunduse puhul üheks olulisemaks teguriks, kuna see toob kasu mõlemale osapoolle ning on kasumi suurendamise

seisukohalt samuti tähtis. Oluline on ka kulude vähendamine, antud juhul tuuakse välja klientide ajakulu, riski ning konfliktide minimeerimine, mis tagaks kvaliteetse ning produktiivse kliendisuhete.

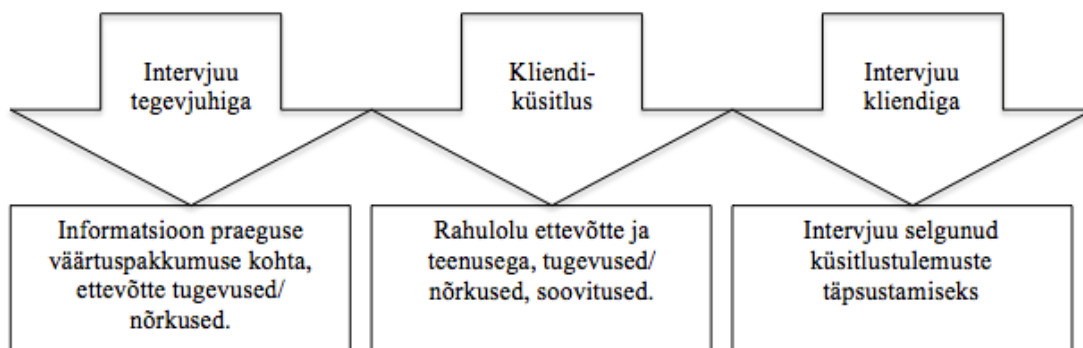
Teoreetilist baasi kokku võttes võib öelda, et väärtuspakkumus kujundamisel on oluline leida pakutavad väärtused, sihtturg, väärtuspakkumuse komponendid, selle positsioon ning sobivus ettevõtte spetsiifikaga. Väärtus tähendab klientide jaoks erinevaid asju, mõne jaoks on väärtus kasud, mis lisanduvad, teise jaoks on oluline vaid sobiv hind. Väärtuspakkumise üheks olulisemaks väljundiks on lojaalsed kliendid, mis ettevõtetele ka kõige kasumlikumad on, seepärast on väärtusloome oluline lojaalse kliendibaasi tekitamiseks ja säilitamiseks.

## 2. VÄÄRTUSPAKKUMUSE ANALÜÜS JA PARENDAMINE

### 2.1. AS-i Holmen Mets tutvustus, uurimismetoodika ja valim

Käesoleva magistritöö raames otsitakse võimalusi väärtuspakkumise parendamiseks äriklientidele tehtavate pakkumuste näol paberipuu kokkuostuga tegeleva ettevõtte Holmen Mets AS näitel. Alapeatükis 2.1 tuuakse lühidalt välja Holmeni kontserni ja selle tegevusvaldkondade tutvustus, AS-i Holmen Mets tutvustus ning ettevõtte tugevused ja nõrkused. Samuti kirjeldatakse praeguse väärtuspakkumise põhiprintsiipe ning tuuakse välja peamised konkurendid turul. Kuna magistritöö üheks soovitavaks tulemuseks on ettepanekud väärtuspakkumise parendamiseks, mis peavad olema kooskõlas teoreetilises osas esitatud mudeliga ja vastama konkreetsele olukorrale, siis kirjeldatakse ka läbiviidud uuringu metoodikat.

Kuna käesoleva töö raames vaadeldakse väärtuspakkumuse kujundamise võimalusi ühes ettevõttes, siis on tegu juhtumiuuringuga. Kasutati kolme erinevat informatsiooniallikat: intervjuu ettevõtte tegevjuhiga, Holmen Metsa klientideks olevate ettevõtte juhtide seas läbiviidud küsitlus ning intervjuu kliendiga selgitamaks küsitlustulemusi. Informatsiooniallikaid kajastav uuringuskeem on esitatud joonisel 8.



**Joonis 8.** Uuringu informatsiooniallikad (autori koostatud)

Holmeni kontserni näol on tegu metsatööstuse grupiga, mis tegeleb paberi, papi ja

saematerjali tootmisega ning metsamajandamisega. Holmen on oma tegevusega orienteeritud keskkonnasõbralikkusele: metsamaterjal pärineb loodust säästvalt majandatud metsadest. Holmen on Rootsi üks suurimatest metsaomanikest, lisaks sellele ollakse kõige suurem puiduvaruja, igal aastal soetatakse rohkem kui 11 miljonit kuupmeetrit puitu, see tarnitakse Holmen Grupi tootmisüksustesse, saeveskitesse ja teiste metsatööstusettevõtete tehastesse. Holmeni tegevuspõhimõte on töötada kasumlikult ja jätkusuutlikult paberi, papi ja saematerjali tootmises ning metsandus- ja energeetikavaldkonnas. Holmeni kontsernile on oluline kvaliteet, tootlikkus ja kulude vähendamisele orienteeritus. Tähtsaks peetakse eestvedamis- ja juhtimissüsteemi ning kvalifitseeritud tööjõu arendamist. Eesmärkideks on tagada ettevõtte tugev finantsalane positsioon ja kasumlikkus ning kontserni jätkusuutlik areng. (Holmen...2013)

Käesolev töö keskendub aga Holmen Grupi tütarettevõttele Eestis, milleks on Holmen Mets AS. Holmen Metsa peamiseks üleandeks on varuda paberipuitu emavettevõtte tehastele. Holmeni sadamaterminalid asuvad Kundas ja Pärnus. AS-is Holmen Mets töötab 17 inimest, kes on jaotunud kolme kohta: Tallinna peakontor, Kunda sadamaterminal ja Pärnu sadamaterminal. Rootsi kontserni tütarvõtte Holmen Mets AS alustas Eestis 1994. aasta lõpul ettevõtte ülesehitust, 1995. aastal alustati puidu kokkuostuga MoDo Mets aktsiaseltsi nime all. Seoses kontserni nimemuutusega MoDo-st Holmeniks 2000. aastal, muutus siinse ettevõtte nimi selliseks, nagu teda tuntakse praegu. Alates 2006. aasta detsembrist on selline suund saanud tunnustuse rahvusvaheliste FSC standardite järgi Holmen Mets propageerib metsamajandust, mille märksõnadeks on looduslähedus ja keskkonnasäästlikkus, õiged metsanduslikud võtted, vastutustundlikkus, selge ning läbipaistev partnerlus teiste metsandusettevõtetega ning aus ja õiglane äri. Holmen Mets lähtub metsa ülestöötamist organiseerides nii metsanduslikult vajalikest kui ka seadusjärgsetest printsiipidest ning üritab alati vältida looduse kahjustamist. Seejuures on abiks Holmen Metsa pikaajaliste partnerite kogemused ja töö kindel kvaliteet, mis on saavutatud otsese kontakti vahendusel kasvava metsa ülestöötamise ning ülestöötajaga. (Holmen Mets...2013)

Eelnevast nähtub, et praegune väärtuspakkumuse kujundamine on keskendunud eelkõige keskkonnasõbralikkusele ning vastutustundlikkusele. Teooriast selgus, et kvaliteeditõendid keskkonda säästvate sertifikaatide näol on üheks võimaluseks

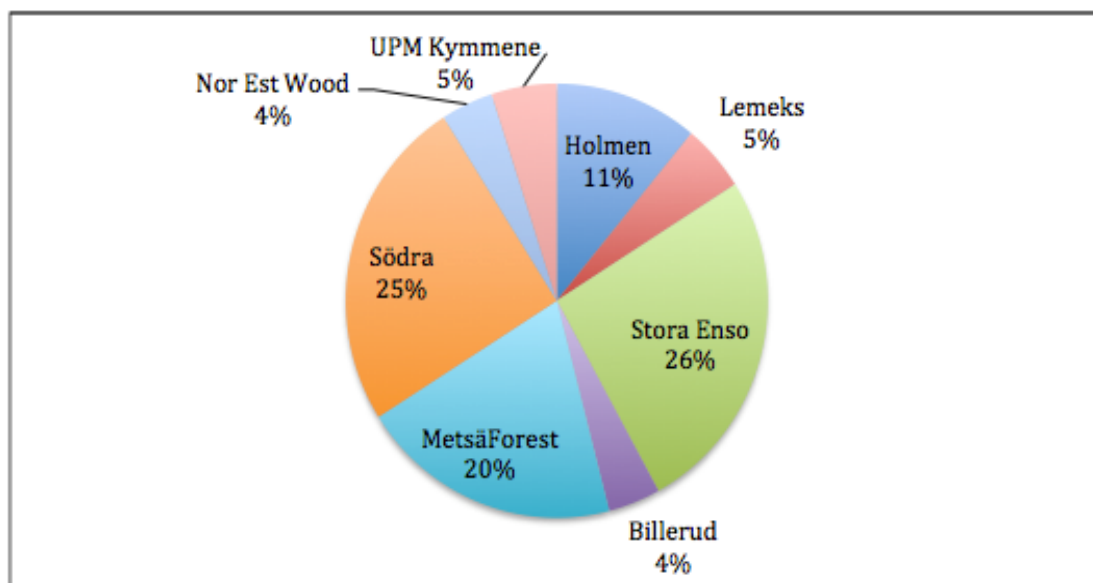
väärtuspakkumuse kujundamisel ning ettevõttele keskkonnasõbralikuma imago loomisel. Ka käesolevas töös on uuringu läbiviimisel käsitletud ühe väärtuspakkumuse loomise tegurina keskkonnasõbralikkust, seega saab käesoleva uuringu raames Holmen Mets AS klientide arvamusel alusel välja uurida, kas keskkonnasõbralikkus on väärtuspakkumuse oluliseks teguriks ning konkurentsieelise saavutamise võimaluseks.

Holmen Metsa peamiseks eesmärgiks on varuda metsamaterjali, mis on saadud seadusjärgselt ja ausalt ning mille ajalugu oleks ühene ja selge. Toimiva keskkonnajuhtimissüsteemi abil teostatakse kontrolli ostetud metsamaterjali päritolu üle. Kontroll hõlmab ahela kõiki osi: raieid, vahendajaid ja vedajaid. (Holmen Mets...2013).

Kuna Holmen Mets AS on Eesti turul tegutsenud juba 19 aastat, seega võib üheks tugevuseks käesoleva ettevõtte puhul pidada just kogemust metsandusvaldkonnas. Viimastel aastatel on aga hakatud üha enam keskenduma looduslähedusele ja keskkonnasõbralikkusele, mis võib ka teooriast lähtudes olla üheks võimaluseks klientidele väärtuse loomiseks. Konkurents on aga viimasel ajal tunduvalt suurenenud, seega on vajalik ettevõttel üha rohkem pingutada, et produktiivselt edasi tegutseda ning uusi kliente leida ja olemasolevaid hoida. Enamik AS-i Holmen Mets klientidest on enamik püsikliendid ning puitu varutakse suures osas teistelt ettevõtetelt, seega on tegemist äriklientidega. Kuna puidu varujate poolt ostetav metsamaterjal pärineb pigem kindlatelt kui juhuslikelt pakkujatelt (vt alapunkt 1.3), võib metsandussektoris ettevõtte edukuse üheks olulisemaks mõjuriks lugeda olemasolevate klientide rahulolu suurendamist ning nende hoidmist. Ka teooriast nähtus, et olemasolevate klientide hoidmine on ettevõtetevahelises äris muutunud üha olulisemaks, kuna lojaalne kliendibaas tagab ettevõtete edu ning on kasumlik mõlemale osapoolle. Ettevõtetevahelises äris ongi oluliseks tendentsiks, et kliendisuhe oleks kasumlik mõlemale osapoolle, kuna ettevõtete peamiseks eesmärgiks on siiski kasumi kasvatamine. Selleks, et kliendid rahul oleksid ning konkurentide pakkumisi alternatiividena kaalumisele ei võtaks, on neid võimalik hoida suunatud väärtuspakkumustega, suurendades nii nende rahulolu ettevõttega toimunud tehingutest.

Töö teoreetilises osas toodi välja, et väärtuspakkumuse kujundamisel on oluliseks ka konkurentidest eristumine, seega on oluline analüüsida konkurentsi turul. AS-i Holmen

Mets põhitegevuseks on paberipuu kokkuost, et varustada toorainega Rootsis paikneva emaeetvõtte tehaseid. Ekspordile orienteeritud puiduvarumisettevõtete (AS-i Holmen Mets otseste konkurentide) turuosasid kirjeldab joonis 9. Otseseid konkurente on vaatluse all oleval ettevõttel seitse ning tegemist on suhteliselt suurte ettevõtetega. Puiduvarujate turg on suhteliselt jagatud, seega on kliente juurde leida üha raskem ning teistelt ettevõtetelt neid ära meelitada üsna keeruline. See näitab aga, et kui ettevõtte suudab kliendile pakkuda paremaid väärtusi, kui tema konkurendid, võib see kliendisuhete algatada ning seda säilitada.



**Joonis 9.** Paberipuu ekspordile orienteeritud kokkuostjate turuosad Eestis 2012 (Holmen Mets aruanne 2012)

Jooniselt nähtub, et Holmen Mets AS turuosa on 11%, seda ei ole võrreldes suuremate konkurentidega palju, samas on aga ettevõttel võimeid, et seda suurendada ning üheks võimaluseks võibki lugeda väärtuspakkumuse kujundamist kliendile. Turuosa suurendamiseks peaks ettevõtte kliente konkurentidelt ära võtma, see on küll võimalik, kuid sellest olulisem on just enda kliente säilitada, et konkurendid neid endale üle ei võtaks. Seepärast on käesoleval juhul oluline luua ja säilitada usaldusväärne ja rahuldustpakkuv kliendisuhete, mis toimiks mõlema osapoole jaoks kasumlikult.

Kolm kõige suurema turuosa omajat Stora Enso, Metsä Forest ja Södra on suurte emaeetvõtete tütarettevõtted, kes sarnaselt AS-ile Holmen Mets varuvad puitu emaeetvõtte tehastele. Erinevus seisneb selles, et eelpool mainitud ettevõtetel on ka Eestis sidemeid tööstusega: neil on oma saeveskid ja kohustus neile puitu varuda. Seega

on nende jaoks turuosa ning klientide säilitamine ja juurdeleidmine väga oluline, kuna etteantud kohustused vajavad täitmist ning ka nemad pingutavad tugevasti klientide leidmiseks ning säilitamiseks. See tähendab, et konkurents paberipuidule on Eesti turul kokkuostjate vahel tihe

Puiduvarumisettevõtete tootmistehnoloogia on üsna analoogiline ja seega ka AS-i Holmen Mets põhiliste konkurentide tööprotsess sarnane AS-i Holmen Mets omaga. Seega on konkurentidest eristuda suhteliselt keeruline ning seega võib välja tuua, et oluliseks on just enda olemasolevate klientide rahulolu suurendamine ettevõtte suhtes ning neile suuremate väärtuste pakkumine, et kliendisuhe jätkuks ning partnerlus mõlemale osapoolle kasumlik oleks.

Eelnevast nähtub, et konkurents toorpuidu turul on tugev ning kõik eelpool mainitud ettevõtted on huvitatud sellest, et tarnijad oma materjali neile müüksid. Seepärast on oluline uurida, mis tarnijate jaoks oluline on, mis klientide lojaalsust ettevõtte suhtes suurendaks ning seega ettevõtte edu kasvataks.

Kuna väärtuspakkumus keskendub eelkõige kliendile sobiva väärtuse loomises, siis on olulisel kohal klientide arvamus. Selle teadasaamiseks koostati küsimustik, arvestades väärtuspakkumuse kujundamise teoreetilistest aspektidest selgunud komponente ning tegevjuhiga läbiviidud intervjuud. Küsimustik koosneb 14 küsimusest ning on oma olemuselt poolstruktureeritud, sisaldades nii etteantud vastusevariantidega kui ka lahtiseid küsimusi, kus kliendid ise said konkreetseid ettepanekuid teha, mitmekülgsema informatsiooni saamiseks. Teoreetilisi aspekte ning sektori spetsiifikat arvestades toodi välja väärtuspakkumuse võimalikud komponendid, mis kliendile oluliseks võivad olla:

- hind,
- teenuse kvaliteet (üldine asjaajamine, mõõtmine),
- teeninduskiirus (info liikumine, teenindamine),
- kiire tasumine,
- usaldusväärsus (võime osutada lubatud teenust täpselt ja usaldusväärsetl),
- kokkuostja-tarnija vahelised head suhted,
- personaalsed pakkumised,

- stabiilsus (hind, tehingud),
- kvaliteeditõendid (keskkonnasõbralikkus)
- töötajate teadmised ja viisakus, nende võime võita usaldust,
- tähelepanu pööramine mitterahaliste kulude vähendamisele (konfliktid, rahulolematust, ajakulu),
- hoolivus, individuaalne tähelepanu, mida ettevõtte oma kliendile pakub.

Väärtuspakkumuse esimese komponendina on esile toodud hind. Üldise arvamuse kohaselt see on oluline, kuna hind mängib väga suurt rolli kasumi teenimise kui äriühingu eesmärgi saavutamisel. Samas selgus aga teooriast, et hind ei pruugi olla koostöö kõige olulisemaks motivaatoriks, seega on selle aspekti tähtsuse uurimine vajalik. Kvaliteeti loetakse samuti üheks olulisemaks kriteeriumiks teenusepakkujate valikul, käesoleval juhul väljendub kvaliteet protsessi üldises toimimises ning väga olulisel kohal on materjali mõõtmine, kuna sellest sõltub otseselt müüdud toodangu eest saadav tasu. Teeninduskiirus on samuti oluline. Ka teoorias toodi välja, et ärikliente eristab tarbijaturu klientidest just see, et nad tahavad tarbida rohkem informatsiooni ning selle kiire edastamine võib olla üheks kliendi lojaalsust suurendavaks aspektiks. Kiiret tasumist pidas üheks suuremaks tugevuseks konkurentide ees ettevõtte tegevjuht, sellega saab samuti klientide rahulolu ning lojaalsust suurendada. Usaldusväärsust loetakse äriturgude puhul ja eriti metsasektoris üheks olulisemaks näitajaks, kuna võime pakkuda lubatud teenust täpselt ja usaldusväärselt on kvaliteetse teenuse pakkumise aluseks. Äriturgude puhul loetakse oluliseks ka ettevõtte ja kliendi vahelisi häid suhteid, isiklikku suhtlust ning teoorias toodi välja ka personaalsete pakkumiste olulisus. Kuna äriturgudel on tehingud sageli suuremad ning tingimused varieeruvad, siis võib väärtuspakkumuse kujundamisel oluline olla kliendile spetsiaalsete pakkumiste tegemine.

Väärtuspakkumuse kujundamisel on oluline uurida, kas stabiilsus, mis Holmen Metsa väärtuspakkumise senise kontseptsiooni kohaselt avaldub hindade stabiilsena hoidmises, on klientide jaoks oluline või mitte. Kvaliteeditõendid toodi käesoleval juhul välja, kuna Holmen Metsa keskkonnasõbralikku metsamajandamist propageerib, omades erinevaid kvaliteeditõendeid ning samas toodi ka teoorias välja, et kvaliteeditõendite omamine on üheks võimaluseks kliendile väärtuse loomises ning ettevõttele positiivse

kuvandi kujundamiseks. Teenuse osutamise korral on väga olulisteks töötajad, kes peavad kliendis usaldust äratama ning kvaliteetset teenust pakkuma. Seepärast on käesolev kriteerium küsitluses väljatoodud, uurimaks selle olulisust ettevõtte klientide seas. Kuna väärtuse loomisel on kasude suurendamise kõrval oluliseks ka kulude vähendamine, kajastatakse küsitluses ka mitterahaliste kulude vähendamise olulisust, uuritakse, kui oluline on kliendi jaoks ajakulu, konfliktide ja rahulolematuse vähendamine väärtuse suurendamiseks.

Küsitluses uuritakse, millised ülaltoodud kriteeriumid on klientidele olulised üldiselt metsasektoris teenusepakkuja valikul, mis on olulised konkreetselt Holmen Metsa puhul, millistes neist avalduvad Holmen Metsa tugevused ning milliseid komponente tuleks parandada, et suurendada väärtust ning rahulolu kliendis.

Küsimustiku täitmisel said kliendid valida väärtuspakkumise komponentide puhul nelja olulisuskriteeriumi vahel: kõige olulisem, oluline, väheoluline, mitte üldse oluline ning vastusevariandiks toodi ka ei oska öelda. Küsimustiku alusel eristatakse kliente ettevõtte suuruse, kliendisuhte pikkuse ning tegevusala alusel. Kirjaliku küsimustiku koostamisel lähtuti eesmärgist, millist informatsiooni peab uuring andma ning tegu on poolstruktureeritud küsimustikuga, et saada mitmekülgsemat informatsiooni, kus kliendid ise saavad väärtuspakkumise parendamiseks arvamust avaldada (vt. Lisa 1). Tagasisidet saadi 25 kliendiks oleva ettevõtte juhi käest. Küsitlustulemuste analüüsimiseks kasutati statistilise andmetööstuse tarkvara SPSS. Korrelatsioonanalüüsi puhul kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat (vt. Lisa 2 Tabel 4), kuna tegu on järjestustunnustega ning objekte vähe. Kuigi tulemuste alusel arvutati nii mediaanid kui keskmised (vt. Lisa 2 Tabel 1-3), siis kasutati analüüsis keskmist, kuna oli vähe objekte ning kontrolli tulemusel selgus, et mediaanid ja hinnangute keskmised ei olnud statistiliselt oluliselt erinevad Seega viidi läbi ka intervjuu kliendiga, et täpsustada tulemusi. Järgmises alapunktis tuuakse välja uuringu tulemused.

## **2.2. AS-i Holmen Mets väärtuspakkumuse kujundamise võimaluste analüüs**

Väärtuspakkumuse kujundamiseks saadi vajalikku informatsiooni nii ettevõtte tegevjuhilt kui ka klientidelt. Käesolevas peatükis tuuakse esmalt välja tegevjuhiga

läbiviidud intervjuust selgunud praeguse väärtuspakkumuse põhijooned ning Holmen Metsa eelised/puudused võrreldes konkurentidega. Intervjuust selgusid olemasoleva väärtuspakkumuse komponendid, mis on tegevjuhi arvates eelisteks konkurentide ees. Tegevjuhi arvates on Holmen Metsa eelisteks konkurentidega võrreldes praeguse väärtuspakkumuse järgmised komponendid (Tuuleveski 2013):

- usaldusväarsus,
- kogemus kõnealuses valdkonnas – töötajate oskusteave,
- kvaliteet – metsamaterjali vastuvõtmine ja mõõtmine,
- lihtne äri tegemine
- kiire tasumine,
- stabiilsus.

Kuna puiduvarumisetevõtete protsess, toode ja hind on suhteliselt sarnased, on väärtuspakkumusi kerge kopeerida ning kõnealuses sektoris konkurentidest keeruline eristuda. Kuna hind on sarnane, siis võib öelda, et väärtuspakkumuse kujundamisel peaks keskenduma teiste hüvede suurendamisele pakkumuste atraktiivsemaks muutmisel.

Kuigi Holmen Mets eristub konkurentidest oma stabiilse hinna poolest, on tegu olukorraga, millel on nii negatiivseid kui ka positiivseid tendentse. Kui turul hind langeb, on stabiilsus õigustatud, kuid samas ei reageeri Holmen Mets AS nii kiiresti hinnatõusule. Seega võib väita, et käesoleval juhul oleneb väärtuspakkumise kujundamine paljuski sellest, mida kliendid väärtustavad: kas on oluline stabiilsus või soovitakse hinna tõusu kohest järgimist, samas kaasneks sellega hinna kohene langus, kui turuhind seda põhjustab. Seepärast ongi vaja välja uurida, mis klientidele oluline on.

Väärtuspakkumise puhul on oluline sihtturu segmenteerimine, mis annab võimaluse luua personaalsemaid pakkumisi. Segmenteerimisel on samuti mitmeid võimalusi ning teoreetilisi aspekte (vt. lk. 20) ja praktikat sidudes on mõistlik kasutada mikrosegmenteerimist, kuna makrotasandil segmenteerimine jääb antud juhul liiga pinnapealseks. Töö autor leiab, et üheks võimaluseks kliendibaasi segmenteerida on kliendisuhete pikkuse alusel. Pikaajalistel klientidel on sageli teistsugused soovid ja vajadused kui juhuslikel ja lühiajalistel klientidel. Eeldatavasti on pikaajalistele

klientidele olulised omavahelised head suhted, usaldusväärsus, stabiilsus ning üldise asjaajamise sujumine. Lühiajalistele ning juhuslikele klientidele võib oluliseks olla ainult hind.

Küsimustikus eristati pikaajalisi kliente (kliendisuhe üle 5 aasta) ja lühiajalisi kliente (kliendisuhe alla 5 aasta), et välja selgitada, mis on oluline püsiklientidele ning mis lühiajalistele klientidele. Tulemuste analüüsimisel kahjuks statistiliselt olulisi erinevusi püsiklientide ning lühiajaliste klientide vastustest ei tuvastatud, seega ei saa tulemusi kliendisuhete pikkuse alusel võrrelda. Küsitluses said kliendid väljendada ka oma rahulolu ettevõttega, valikuvõimalusteks oli “väga rahul”, “rahul” ja “rahulolematu”, kõik vastanud märkisid ära, et nad on ettevõttega rahul, mis oli valikutest keskmine, seega ei olnud võimalik tulemusi eristada ka rahulolu alusel.

Ettevõtte tegevjuht (Tuuleveski 2013) tõi välja, et suured reklaamikampaaniad käesolevas sektoris ei toimiks, ning tuleb kasutada alternatiivseid võimalusi uute klientide leidmiseks. Kogemus on näidanud, et suured kampaaniad ei mõju ning edukatel ettevõtetel on välja kujunenud oma tehnikad, millega end reklaamida ning uut kliendisuhet alustada. Küsitluses uuriti, millise allika kaudu on kliendid Holmen Metsa kohta informatsiooni saanud, valikuvariantideks oli toodud kodulehekülge, soovitused ning raadioreklaam, kuna seda on Holmen Metsa reklaamimiseks tehtud. Selgus, et vastanutest 9 inimest oli saanud informatsiooni koduleheküljelt ning 16 kliendi info Holmen Metsa kohta on saadud soovituste kaudu. Raadioreklaami ei märkinud antud juhul ära ükski vastanu. Antud juhul ühtivad tulemused tegevjuhi intervjuust selgunud ning teoreetiliste aspektidega, mille näol ei toimi ärikliendisuhete puhul masskampaaniad, seepärast on olulisel kohal just isiklik suhtlus ja personaalsed pakkumised (vt. Lisa 1. Kliendiküsitlus).

Kuna vastanutest suur enamus on saanud informatsiooni soovituste kaudu ehk teistelt klientidelt, siis on käesoleval juhul on väga suur roll lojaalsetel klientidel, kuna nende rahulolu võib viia soovitusteni teistele ning tulemustest nähtub, et see on oluline käesolevas sektoris edu saavutamiseks.

Küsitluses said kliendid valida nelja vastusevariandi vahel skaalal 1–4, kus 4 on kõige olulisem ja 1 kõige väheolulisem. Andmete analüüsimiseks arvutati keskmised

hinnangud, mediaanid ning standardhälbed. Väärtuspakkumuse komponentide olulisuse väljaselgitamiseks paluti klientidel esmalt vastata, millised kriteeriumid on üldiselt olulised metsasektoris teenusepakkuja valikul käsitletavas sektoris ning mida peetakse tähtsaks Holmen Metsa puhul (vt tabel 2).

**Tabel 2.** Holmen Metsa klientide keskmine hinnang väärtuspakkumuse komponendile puiduvarumisettevõtte valikul

Väärtuspakkumuse komponent	Keskmine hinnang üldiselt	Keskmine hinnang Holmen Metsa kohta
Kiire tasumine	3,64	3,68
Hind	3,44	2,76
Stabiilsus	3,40	3,16
Usaldusväarsus	3,28	3,08
Teenuse kvaliteet	3,20	2,56
Teeninduskiirus	3,08	2,24
Töötajate teadmised	3,04	2,64
Head omavahelised suhted	2,92	2,76
Mitterahaliste kulude vähendamine	2,92	2,76
Personaalsed pakkumised	2,80	2,44
Hoolivus (individuaalne tähelepanu)	2,36	2,12
Kvaliteeditõendid	1,84	2,12

Allikas: autori koostatud

Eelpool toodud tabel kinnitab samuti teooriat ( vt. lk 27), milles toodi välja, et hind ei ole kõige olulisem ning kliendile väärtuse loomiseks on võimalik kasutada nii emotsionaalseid kui immateriaalseid aspekte, mis tema rahulolu ning tehingust saadavat väärtust suurendaksid. Ülaltoodud tabelist nähtub, et kliendid on üldiselt valinud kõige olulisemaks kiire tasumise, teisena on välja toodud hind ning kolmandana stabiilsus.

Kiire tasumise keskmine hinnang on käesoleval juhul kõige kõrgem ning see näitab, et kliendid väärtustavad ettevõtteid, kes neile kiirelt müüdüd materjali eest tasuvad, seega on neile oluline just kiirus. Kiiret tasumist on toonud ühe olulisima tugevusena välja ka ettevõtte tegevjuht ning tulemuste alusel on käsitletava väärtuse pakkumine kliendile väga oluline ning õigustatud. Tabelist nähtub, et Holmen Metsa puhul loetakse kõige olulisemaks samuti kiiret tasumist, ning selle keskmine hinnang on ainsana ka kõrgem

üldisest hinnangust, mis antud sektoris oluline on. Seega võib väita, et antud kriteerium on käsitletavas sektoris üldiselt väga oluline ning Holmen Metsa puhul seda väärtustatakse.

Kuna aga tegu on äriturgudega, kus kliendiks on teised ettevõtted, siis on põhiliseks eesmärgiks siiski kasumi kasvatamine ning seetõttu on väga oluliseks kriteeriumiks ka pakutav hind. Siiski nähtub siit, et hind ei ole mitte kõige olulisem komponent. See võib tuleneda nii asjaolust, et tegu on täieliku konkurentsiga turuga ning hinnad suhteliselt sarnased, kui ka teooriast selgunud tulemusega, et hind ei ole äriturgude puhul kõige olulisemaks motivaatoriks ning klientide meelitamiseks ja hoidmiseks on võimalik kasutada ka immateriaalseid ja emotsionaalseid tegureid. Ka kliendiga läbiviidud intervjuust (Kliendiintervjuu 2013) selgus, et hind on üldiselt oluline, kuid käesoleva ettevõtte tugevuseks seda lugeda ei saa, kuna tegu on turuhindadega ning need on konkurentidega võrreldes suhteliselt sarnased. Pigem loevad kaasnevad hüved ning protsessi üldine sujuvus. Siiski on hinna olulisuse keskmine hinnang suhteliselt kõrge, mis on ka loogiline, kuna sobiv hind on samuti komponent, mis kliendile väärtust pakub. Holmen Metsa puhul on hinna keskmine hinnang suhteliselt madal, see näitab, et käesoleva ettevõtte puhul ei ole hind kõige olulisemaks motivaatoriks ning on muid aspekte, mis koostöökis olulised on.

Kolmandana on oluliseks kriteeriumiks stabiilsus, siit nähtub, et klientide jaoks on pigem olulised stabiilsed tehingud ning hinnad, mitte kiiresti muutuvad. Kuigi eelpool toodi välja, et stabiilsel hinnal on nii positiivseid kui negatiivseid külgi, nähtub siit, et klientide jaoks on stabiilsus oluline. Seega on käesolevas sektoris oluline rõhuda hindade stabiilsusele ning sellega klientidele väärtust suurendada. Üldiselt on stabiilsuse kriteeriumi keskmiseks hinnanguks 3,40, Holmen Metsa puhul on see 3,16, see on madalam, kui üldiselt, kuid Holmen Metsa kriteeriumitest väärtustatakse seda pärast kiiret tasumist kõige enam. Siit nähtub, et üldiselt on stabiilsus väga oluline ning ka Holmen Metsa puhul peetakse seda oluliseks.

Usaldusväarsuse keskmine hinnang näitab, et see on klientidele samuti oluline, ka teooriast tuli välja, et võime osutada lubatud teenust täpselt ja usaldusväarselt on üks suuremaid väärtusi, mida ettevõtte kliendile pakkuda saab ning üldiselt on see teenusepakkuja valikul oluline. Holmen Metsa puhul on usaldusväarsuse keskmine

hinnang siiski madalam selles, mida kliendid üldse käesolevas sektoris oluliseks pidasid.

Teenuse kvaliteeti ja teeninduskiirust ei loeta käesoleval juhul väga oluliseks, võrreldes eespool toodud aspektidega, seega on klientidele kõige olulisemateks siiski kiiresti tasu laekumine, hind ning stabiilsus. Samas on aga nimetatud näitajate keskmised hinnangud kriteeriumite olulisuse kohta kogu sektoris kõrgemad, kui Holmen Metsa puhul. Seega saab siit järeldada, et tegu on komponentidega, mida tuleks arendada. Kuigi töötajad ning nende teadmised on kvaliteetse teenuse ning teeninduskiiruse aluseks, siis seda antud hetkel väga oluliseks ei peeta.

Teoorias toodi ka välja, et kvaliteeditõendid ning keskkonnasõbralikkus on tänapäeval üheks oluliseks võimaluseks väärtuspakkumuse kujundamisel ning ettevõttele positiivse kuvandi loomisel (vt lk. 35). Siit nähtub aga, et antud aspekt on klientide jaoks kõige ebaolulisem, seega ei saa väita, et keskkonnasõbralikkust näitavad sertifikaadid praegusel hetkel konkurentsieelist looks või kliendile suuremat rahulolu pakuks. Sama selgus ka kliendiga läbiviidud intervjuust (Kliendiintervjuu 2013), keskkonnasõbralikkust väljendavad sertifikaadid ei ole määravaks aspektiks ettevõttega koostööks. Nii arvatakse põhiliselt selle tõttu, et kliendid sellest tegelikkuses mingit kasu ei saa ning seetõttu ei saa seda lugeda ka oluliseks. Samas toodi aga teoorias välja, et sertifikaadid siiski on olulised ning näitavad ettevõtte püüdlusi keskkonnasõbralikkuse poole. Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis (vt. lk. 35) toodi välja, et serditud puit toob kaasa mitmeid turueeliseid, kuna rahvusvahelises puidukaubanduses on puidu päritolu tõendamine muutunud üha olulisemaks ning paljud puittooted omavad ainult siis müügiturgu, kui nende valmistamiseks kasutatud puit on sertifitseeritud. Seega tagamaks Eesti puidule müügivõimalusi erinevatel turgudel, on sertifikaatide omamine oluline. Käesoleval juhul aga klientide jaoks see oluline pole, kuna neile on tähtis enda materjali ettevõttele müümine ning selle eest tasu saamine. Küll on see aga oluline käsitletavale ettevõttele, kuna tema edasi tarnitav serditud puit annab välisturgudele müümisel eeliseid. Kuigi teoorias toodi välja, et sertifikaadi omamine annab eelise, kuna soovitakse teha äri ettevõtetega, kes ei tegele illegaalse metsandusega ning mõtlevad keskkonna peale, ning sertifikaat toob kaasa usaldusväärse partnersuhte, ei pea eraldi tõestama, et tegutsetakse eetilistel alustel, ei nähtu antud

juhul, et klientidele see oluline oleks. Seda aspekti uuriti ka segmentiti, kliendisuhete pikkuse alusel, kuid keskmine hinnang segmentides ei olnud oluliselt erinev

Väärtuspakkumuse kujundamisel on oluline teada, kuidas kliendid positioneerivad pakutavaid väärtusi konkurentidega võrreldes, sellepärast uuriti klientidelt, millised on Holmen Metsa tugevused, et valiti koostöö ettevõttega, tulemuste alusel saab järjestada väärtuspakkumuse komponendid klientide hinnangu alusel. Klientidel paluti valida 3 komponenti, mida peetakse Holmen Metsa tugevusteks, tulemused on toodud alljärgnevas tabelis:

**Tabel 3.** Holmen Metsa tugevused konkurentidega võrreldes

Väärtuspakkumuse komponent	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus (%)
Kiire tasumine	25	100
Usaldusväärsus	19	76
Stabiilsus	15	60
Hind	10	40
Teenuse kvaliteet	9	36
Head omavahelised suhted	6	24
Hoolivus	2	8
Personaalsed pakkumised	2	8
Teeninduskiirus	1	4
Kvaliteeditõendid	1	4

Allikas: autori koostatud

Ülaltoodud tabelist võib järeldada, et kõige suuremaks eeliseks ning tugevuseks on Holmen Metsa puhul kiire tasumine, mis on ära märgitud kõikide küsitlusele vastanud klientide poolt ning käesolevat väärtuspakkumuse komponenti peab oluliseks tugevuseks ka Holmen Metsa tegevjuht. Seega võib väita, et kiire tasumise näol on tegu komponendiga, mis klientidele väärtust loob, tema rahulolu ning lojaalsust suurendab. Eelpool toodi väärtuspakkumuse komponentide analüüs üldiselt käesolevas sektoris, ka seal oli kõige suurema keskmise näitajaga komponendiks kiire tasumine, seega võib väita, et klientide jaoks on teenusepakkuja valikul oluline, et ta kiiresti enda tarnitud materjali eest tasu kätte saaks ning Holmen Mets antud väärtust ka kliendile pakub. Seega on tegu komponendiga, mis juba praegu väärtust loob ja kliendi rahulolu tagab ning seda tuleks jätkata ning parandamist ei vaja.

Teise tugevusena toodi Holmen Metsa puhul välja usaldusväärsus, see näitab, et kliendid on rahul sellega, et Holmen Mets pakub lubatud teenust täpselt ja usaldusväärset. Usaldusväärse Holmen Metsa tugevuseks pidamine on väga positiivne, kuna klientide positiivsed kogemused ettevõttega on olulised ning võivad viia kliendisuhte jätkumiseni, soovituseni, mis toovad ettevõttele kliente juurde jne. Seega on kliendis usaldusväärse loomine ning rahulolu saavutamine väärtuspakkumuse kujundamisel oluline. Eriti käsitletava ostja-tarnija suhte puhul on läbiviidud uuringute põhjal oluliseks mõlemate osapoolte usaldusväärsus (vt. lk 33–34). Kuna nii tarnija kui ka ostja on huvitatud toimivast suhtest, siis loetakse seda üheks olulisemaks näitajaks, mis viib efektiivse tehingu ning stabiilse kliendisuhteni. Üldiselt peeti usaldusväärst samuti suhteliselt oluliseks, selle keskmine näitaja oli 3,28, kuid üldises kontekstis ei loeta seda nii tähtsaks.

Kolmandana peavad kliendid Holmen Metsa tugevuseks stabiilsust, selle tõi samuti välja ka tegevjuht ning üldiselt peetakse seda samuti väga oluliseks kriteeriumiks käsitletavas sektoris teenusepakkuja valikul. Kuna üldiselt on see kliendile oluline ning käesolevalt komponenti ka Holmen Metsa tugevuseks pidades näitab see, et Holmen Metsa pakutavad väärtused rahuldavad klientide vajadusi ning pakkudes kliendile just seda, mida ta soovib, tõstab samuti usaldusväärst ja rahulolu kliendi silmis. Kuna stabiilsus ja eelpool toodud kiire tasumine on kaks komponenti, mis on praeguse väärtuspakkumuse osad, võib väita, et need komponendid on väärtustegurid, mis kliendis rahulolu pakuvad ning pikaajalise kliendisuhte tagavad.

Hinna tõi tugevusena välja 10 klienti, see võib tuleneda sellest, et pakutav hind ei erine väga palju konkurentide omast ning peale hinna on olulisemaid motivaatoreid kliendisuhteks. Kuigi üldiselt peeti hinda oluliseks, siis on võimalik kliendile suuremat väärtust luua, pakkudes talle kõrgemat hinda. Samas ei ole see aga majanduslikult kasulik käsitletavale ettevõttele, kuna turg on suhteliselt jagatud ning hinnad ei erine väga konkurentide lõikes.

Teenuse kvaliteedi tõi tugevusena välja 9 klienti, mis on suhteliselt väike arv, kuna teenuse pakkumise puhul on selle kvaliteet üks olulisemaid näitajaid, samas ei pruugi see näidata ka halba kvaliteeti, kuid kliendid ei pea seda Holmen Metsa tugevuseks. Seega on võimalik kliendile pakutavat väärtust suurendada, tõstes pakutava teenuse

kvaliteeti. Kuna kvaliteet on tegelikult üheks olulisemaks näitajaks, uuriti kliendiga läbiviidud intervjuust, miks seda käesoleval juhul tugevuseks ei peeta (Kliendiintervjuu 2013). Selgus, et kvaliteet on suhteliselt hea, kuid Holmen Metsa puhul on olulisemaid kriteeriumeid, mis konkurentide ees eeliseks on. Samas on aga võimalik kvaliteeti alati parandada ning selleks toodud soovitusel on toodud allpool.

Teoorias toodi välja, et head omavahelised suhted on äriturgude puhul väga olulised, kuid Holmen Metsa kliendid seda ettevõtte tugevuseks ei pea. Omavaheliste heade suhete kvaliteedi tõi välja vaid 6 klienti, see näitab, et on jällegi, mida parandada, et kliendile suuremat väärtust pakkuda.

Teooriast selgus, et üheks olulisemaks vahendiks ärikliendile väärtuspakkumuse kujundamiseks on talle personaalsete pakkumiste tegemine (vt. lk. 23), nende kujundamine vastavalt klientide vajadustele on üheks edukamaks väärtuse loomise võimaluseks. Pakkudes kliendile täpselt seda, mida ta soovib, tõstab ettevõtte usaldusväärsust kliendi silmis. Teadmine, et kliendiga tegeldakse personaalselt võib viia lojaalse kliendibaasi suurenemisele. Äriturgude spetsiifikat arvestades, kus kliente on vähe ja nende vajadused on erinevad, on personaalselt kliendile kohandatud pakkumuste loomisel väärtuspakkumuse kujundamisel oluline roll. Seega nähtub siit, et personaalsete pakkumiste tegemine kliendile on heaks võimaluseks väärtuse suurendamiseks kliendile, kuna seda aspekti tugevuseks antud juhul ei peeta.

Teeninduskiiruse ja kvaliteeditõendite olemasolu tõi välja vaid 1 klient kummagi aspekti kohta. Kvaliteeditõendite mitte oluliseks pidamine võib ka tuleneda asjaolust, et nende kontseptsioon ei ole klientidele selge ning vastavate sertifikaatide tähendus segane. Seepärast on võimalik ettevõttel end klientidele atraktiivsemaks teha, teadvustades neile kvaliteeditõendite, milleks antud juhul on keskkonnasõbraliku metsamajandamise sertifikaat, olulisust ja tähtsuse tõusu ka tulevikus.

Kuigi ettevõtte tegevjuht (Tuuleveski 2013) tõi välja, et konkurentidest eristutakse peamiselt sellega, et Holmen Metsa puhul on tegu väikse kuid efektiivse meeskonnaga, mille puhul on info liikumine väga kiire ning tegu on kogemustega personaliga, siis küsitlustulemused seda ei kinnitanud, töötajate oskusi ja kiirust ei loeta käesoleval juhul tugevuseks.

Viies läbi aga korrelatsioonianalüüsi, selgus, et omavahel on statistiliselt olulises korrelatiivses seoses teenuse kvaliteet ning kliendile tehtavad personaalsed pakkumised. Ka siit nähtub, et personaalsed pakkumised on kliendile olulised, olles siinkohal seotud ka teenuse kvaliteediga. Kuna kliendid ei toonud välja, et kumbki antud aspektides oleks Holmen Metsa tugevused, siis saab väärtuspakkumuse kujundamisel arvestada asjaoluga, et väärtuspakkumuse kujundamiseks tuleb kliendile teha personaalseid pakkumusi, milles on talle sobivad tehingu tingimused. Kliendiintervjuust (Kliendiintervjuu 2013) selgus samuti, et personaalsed pakkumised lisavad väärtust, kuna iga kliendiga eraldi tegelemine ning sobivate pakkumuste tegemine loob tehingu sooritamiseks head tingimused.

Et saada konkreetselt teada, millised komponendid vajaks klientide rahulolu suurendamiseks Holmen Metsas parandamist, paluti neil märkida kolm kõige olulisemat kriteeriumit, mida tuleks parandada. Tulemused on toodud järgnevas tabelis:

**Tabel 4.** Holmen Metsa klientide arvamus komponentidest, mida tuleks parandada

Väärtuspakkumuse komponent	Vastanute arv
Teenuse kvaliteet	20
Hind	18
Teeninduskiirus	15
Mitterahaliste kulude vähendamine	14
Personaalsed pakkumised	13
Usaldusväarsus	3
Omavahelised suhted	3
Töötajate teadmised ja viisakus	3
Hoolivus	1
Stabiilsus	0
Tasumine	0
Kvaliteeditõendid	0

Allikas : autori koostatud

Siit nähtub, et klientide jaoks on kõige olulisem teenuse kvaliteedi, hinna ning teeninduskiiruse parendamine. Korrelatsioonianalüüsist (vt. Lisa 2 tabel 4) selgus, et kliendid, kelle jaoks on oluline teenuse kvaliteet, soovivad saada personaalseid pakkumisi (korrelatsioonikordaja 0,634). Teenuse kvaliteedi parendamiseks on oluline ka heade suhete ja usaldusväarsuse tõstmine, mis klientide jaoks on kvaliteeditõendid (korrelatsioonikordajad 0,547 ja 0,433). Oluliseks peetakse ka mitterahaliste kulude

vähendamist, klientide arvates on peamiseks võimaluseks usaldusväarsuse ja heade suhete parendamine (korrelatsioonikordajad vastavalt  $-0,418$  ja  $-0,464$ ). Seega tuleks kvaliteedi parendamiseks teha kliendile personaalseid pakkumisi ning parendada omavahelisi suhteid. Eelpool toodi välja, et kliendiintervjuust selgus samuti kvaliteedi parendamise aspekt, kuigi kvaliteeti ei peeta madalaks, on võimalusi seda siiski parendada. Kuna hinda peeti üldiselt ka väga oluliseks, siis soovivad kliendid, et neile pakutakse tarnitava materjali eest kõrgemat hinda. Kvaliteedi, teeninduskiiruse ja personaalsete pakkumiste parendamise soovitusi võib siduda asjaoluga, kus kliendiküsitluse ettepanekutest selgusid järgmised aspektid :

- elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmine,
- hinnainfo tihedam edastamine,
- mõõtmisprotsessi muutmine,
- sortimendi laiendamine,
- hooajal terminalide lahtiolekuaegade pikendamine.

Eelpool toodud soovitused on otseselt seotud teenuse kvaliteedi ning teeninduskiirusega. Kuna metsamaterjali ostmisel on vajalikud veoselehed, kus kajastub metsamaterjali omanik, saaja ja kogus, on kliendid märkinud oluliseks elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmine. Elektrooniline veoseleht pakub võimalust asendada senine metsamaterjali veol kohustuslik paberveoseleht elektroonilise veoselehega, parandades sellega oluliselt puidutehingute osapoolte vahel informatsiooni liikumise kiirust ja kvaliteeti (Elektroonilise... 2013). E-veoselehe kasutuselevõtt tagab parema ülevaate puidu liikumise kohta nii metsaomaniku, transpordifirma kui ostja jaoks. Paraneb info liikumise kiirus metsaveol ja väheneb vigade tekke risk andmesisestusel. Elektroonilise veoselehe ülesandeks on seega kogu protsessi lihtsustamine ning mitterahaliste kulude vähendamine, millega samuti kliendi jaoks väärtust saab tõsta. Eelnevast nähtub, et E-veoselehega liitumine aitaks vähendada ajakulu ning seostades antud tendentsi teooriaga, kus väärtuse loomisel on oluline roll kulude vähendamisel, annab elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmine selleks hea võimaluse.

Kliendid soovisid ka kokkuostu puudutava informatsiooni edastamist iganädalaselt. Holmen Mets AS võiks kliendibaasile saata iganädalaselt informatsiooni ning pakkumisi hindade ning kokkuostmise koguste ning puidu mõõtmise kohta. See näitaks

kliendile, et ettevõtte väärtustab neid. Teoorias tõi Grönroos (2000) välja, et ettevõtted peavad mõistma, et kliendid ei osta tooteid või teenuseid, nad tahavad tarbida hüvesid: informatsiooni, personaalset lähenemist. Kliendid soovitasid ka kokkuostu puudutava informatsiooni edastamist iganädalaselt, ka see parendaks teenuse kvaliteeti ning annaks kliendile teenuse kohta rohkem informatsiooni. Holmen Mets AS võiks kliendibaasile saata iganädalaselt informatsiooni ning pakkumisi hindade ning kokkuostmise koguste ning puidu mõõtmise kohta. See näitaks kliendile, et ettevõtte väärtustab neid.

Veel pakkusid kliendid välja, et püsiklientidele võiks võimaldada paremat hinda. Ka teoreetilisest osast järeldus, et personaalsed pakkumised on klientidele olulised. Kuna ettevõtte edu sõltub otseselt lojaalsetest klientidest, võiks Holmen Mets AS puhul mõelda püsikliendiprogrammi peale, kus lepingute alusel tagatakse ettevõtte püsiklientidele paremad pakkumised.

Klientidele esitatud küsitluses oli üheks võimalikuks väärtuspakkumuse komponendiks ka töötajate viisakus ja teadmised ning sellest tulenev võime võita kliendis usaldust, ka teoorias toodi välja, et kvalifitseeritud tööjõud ning nende viisakus ja võime võita usaldusväärset on üheks olulisemaks ressursiks ettevõttel väärtuspakkumuse kujundamiseks. Samas toodi aga kliendiküsitluses välja, et peaks koolitama töötajaid, kes oskaks kvaliteetselt mõõta ning selle alusel väärtust ka suurendada. Klientide soovistest tuli välja ka, et kvaliteeti oleks võimalik parendada ka sortimendi laiendamise näol, mida Holmen Metsa kaudu turustada saaks, käesoleval juhul on tegu vaid paberipuu kokkuostmisega. Samuti parendaks nii teeninduskiirust kui ka kvaliteeti, kui puiduvarumishooajal oleksid terminalid lahti pikemaajaliselt.

Oluliseks peetakse käesoleval juhul ka mitterahaliste kulude vähendamist, küsitluses kajastati antud teemat eraldi, saamaks informatsiooni, millise mitterahaliste kulude vähendamine on kliendile kõige olulisem, valikuvariantideks oli ajakulu vähendamine, rahulolematuse vähendamine ning konfliktide vältimine. Kõige suurema keskmise näitajaga komponendiks osutus ajakulu vähendamine (vt. Lisa 2 Tabel 3) (3,16), teised valikuvariandid olid ebaolulised rahulolematuse vähendamine (1,92) ja konfliktide vältimine (0,76). Kuna küsitlusest selgus, et kõik kliendid on Holmen Metsaga rahul, siis rahuolematuse vähendamise ebaolulisus on sellega põhjendatud, samuti võib väita, et konfliktide vältimise ebaolulisus tuleneb sellest, et konflikte pole esinenud ning

nende vältimist seega ei peeta vajalikuks. Samas on toodud aga välja, et oluline on ajakulu vähendamine, ka teooriast selgus, et mitterahaliste kulude vähendamine on üks edukamaid meetodeid väärtuse suurendamiseks. Ajakulu vähendamist saab seostada kvaliteedi ja teeninduskiiruse parendamisega ning üheks võimaluseks on eelpool toodud elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmine, mida kliendid ise ka konkreetselt soovitasid, kuna selle ülesandeks on üldiselt protsessi lihtsustamine. See vähendab tunduvalt ajakulu, kuna kõik informatsioon metsamaterjali koguse, hinna, sihtkoha ning saaja kohta on olemas programmis ning antud infot ei pea mitmekordselt sisestama. Seega saab elektroonilise veoselehega parandada nii teeninduskvaliteeti kui ka teeninduskiirust, samuti aitaks see vähendada ka ajakulu ning seostades antud tendentsi teooriaga, kus väärtuse loomisel on oluline roll kulude vähendamisel, annab elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmine selleks hea võimaluse.

Tabelist nähtub ka, et stabiilsuse, tasumise ja kvaliteeditõendite parendamist ei ole märgitud ära kordagi. Siit nähtub, et kaks esimest komponenti on Holmen Metsa tugevused ja eelised konkurentide ees ning need komponendid pakuvad kliendile teda rahuldavat väärtust. Kvaliteeditõendeid ei märgitud samuti kordagi ära, kuid kuna neid oluliseks üldiselt ei peeta ning seda ei loeta ka Holmen Metsa tugevuseks, ei ole klientide jaoks oluline ka selle komponendi parendamine.

Käesolevast alapunktist tulid välja aspektid, mis klientidele käsitletavas sektoris teenusepakkuja puhul üldiselt olulised on, mida peetakse tähtsaks Holmen Metsa puhul ning millised on ettevõtte tugevused, millele rõhuda ning nõrkused, mida parandada. Tulemused võib üldiselt välja tuua järgmiselt.

- Kõige olulisemateks kriteeriumiteks käesolevas sektoris teenusepakkujate puhul on kiire tasumine, hind ja stabiilsus.
- Holmen Metsa puhul loeti oluliseks kiiret tasumist, stabiilsust ning usaldusväarsust, eelpool toodud aspekte loetakse ka eelisteks konkurentide ees.
- Holmen Metsa puhul ei ole tugevuseks hind ning seda ei loeta ka koostööks väga oluliseks kriteeriumiks.
- Holmen Metsa puhul tuleks klientide arvates parandada teenuse kvaliteeti, hinda ning teeninduskiirust.
- Mitterahaliste kulude vähendamisel on olulisim ajakulu minimeerimine.

- Kliendid soovitasid elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmist ning personaalsetele pakkumistele keskendumist.

Järgnevas alapunktis tuuakse välja ettepanekud ja soovitused Holmen Metsa väärtuspakkumuse parendamiseks.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud AS-i Holmen Mets väärtuspakkumuse parendamiseks**

Väärtuspakkumuse kliendi jaoks atraktiivsemaks muutmisel on mitmeid võimalusi, käesoleval juhul kasutati kliendiküsitlust, et teada saada, mis muudaks teenuse nende jaoks väärtuslikumaks. Klientidele väärtuspakkumise kujundamiseks on oluline välja selgitada, mis neile oluline on ning samas arvestada ettevõtte võimalusi ning baasolukorda, et atraktiivne pakkumus luua. Kliendiküsitlusest nähtus, mida kliendid väärtustavad, ettevõtte tugevuseks peavad ning mida võiks parandada.

Kuna kliendiküsitlusest nähtus, et oluliseks kriteeriumiks kõnealuses sektoris peetakse hinda, siis pakkusid kliendid välja konkurentsieelise saavutamiseks ning seega atraktiivse väärtuspakkumise koostamiseks hinna tõstmise. Käesoleval juhul sõltuvad pakutavad hinnad maailmaturu hindadest ning on konkurentidega suhteliselt samaväärsed. Sama tendents selgus küsitlusest, kus kliendid hindasid hinna konkurentidega suhteliselt sarnaseks.

Teenusepakkujate puhul on üheks olulisimaks omaduseks teenuse kvaliteet ning selle parendamist pidasid ka käesoleva ettevõtte kliendid oluliseks. Holmen Metsa puhul on selleks võimaluseks mõõtmise protseduuri parandamine, mis samas vähendaks riski ja rahulolematust klientide seas. Parandades teenuse protsessi ning tehes selle kvaliteet kliendile arusaadavaks ning läbipaistvaks, tõstab see usaldusväarsust ning väärtust klientide seas. Samuti on klientidele oluline teeninduse kiiruse parandamine ning selleks funktsionaalset väärtust klientide seas tõsta, tuleks töökorraldust parandada, et protsess oleks kiirem.

Emotsionaalsete sidemete tugevdamise ja psühholoogiliste barjääride kõrvaldamiseks on oluline tihedam klientidega suhtlemine. Siinkohal tõid mitmed kliendid välja

kliendiürituste rolli. Holmen Mets on kliendiüritusi varem korraldanud ning nendega on väga rahul olnud. On korraldatud ekskursioone emattevõtte tehastesse, mis on väga populaarsed olnud, kuna kliendid on näinud kogu protsessi, mis nende tarnitud puiduga seotud on. Samuti võiks mõelda üldiste kliendiürituste korraldamise peale, kuna see näitab kliendile, et teda väärtustatakse ning tänu sellele võib saavutada klientide suurema lojaalsuse. See ei pruugi kohe väljenduda rahalises kasus, kuid muudab ettevõtte kliendi jaoks meelepärasemaks ning parandab omavahelisi suhteid.

Võttes aluseks teoorias välja toodud Osterwalderi ja Pigneuri (2010: 23–25) uuringust selgunud väärtuspakkumise kujundamise võimaluse, võib kliendiküsitlust ning teoreetilisi aspekte arvesse võttes välja tuua järgmised aspektid väärtuspakkumuse parendamiseks.

Selle käsitluse kohaselt on toote või teenuse soorituse parandamine üks tavalisemaid viise väärtuse loomiseks. Kliendiküsitluse analüüsi tulemustest lähtuvalt võib öelda, et ka Holmen Mets peaks parandama oma teenuse kvaliteeti. Selleks peaks mõõtmissüsteemi parendama, sortimenti laiendama ning klientidele töökorralduse mugavamaks tegemise eesmärgil terminalide lahtiolekuaegu pikendama. Mõõtmise parendamiseks oleks vajalik neutraalse mõõtja olemasolu, kes teeks oma tööd ausalt ning kvaliteetselt. Samuti on üheks võimaluseks teistsuguse mõõtmismeetodi kasutamine, milleks on metsamaterjali kaalumise, mis annaks adekvaatsemad tulemused. Sellega eristutaks ka konkurentidest, sest kõnealune tehnika konkurentide puhul kasutusel ei ole. Samuti parandab kvaliteeti ning vähendab ajakulu ka eelpool mainitud elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmine, mida kliendid konkreetselt soovitasid. Elektrooniline veoseleht muudab protsessi mugavamaks, kiiremaks ning lihtsamaks.

Mudeli kohaselt loob spetsiaalselt kliendile kohandatud ning personaalne pakkumine väärtust. Pakkumiste kohandamiseks on mitmeid võimalusi. Käesoleval juhul tõid mitmed kliendid välja, et püsiklientide jaoks peaks kehtestama kõrgemad hinnad. Kliendid näitaksid üles suuremat lojaalsust kui neile spetsiaalsed pakkumused tehakse. Holmen Mets saaks sellisel juhul teha personaalsed pakkumused klientidele, kes tarnivad stabiilselt suuremahulisi koguseid. Pakkumuste kohandamise näol on võimalus Holmen Mets AS-il ja kliendil kokkulepped sõlmida, mismoodi kogu protsess toimub:

kunas toimub tasumine, milline on hind ja millised on lisanduvad boonused. Spetsiaalselt kliendile kohandatud pakkumise puhul on väga olulised omavahelised suhted.

Pakkumine sama väärtust konkurentidest erineva hinnaga on üks tavalisemaid viise väärtuse loomiseks. Käesoleval juhul on hinnad tugevalt sõltuvad turuolukorrast ning AS-il Holmen Mets hindu mõjutada ei ole võimalik, sest konkurendid on tugeva finantstaustaga suured ettevõtted ning hinnavõitlusel ei oleks mõtet. Nagu eelnevalt mainiti, on Holmen Mets AS missioon olnud hoida hindu ning koguseid erinevalt konkurentidest stabiilsena. Kui konkurentide puhul on tulnud ette olukordi, kus teatakse hindade muutumisest ja puidutarnimise lõpetamisest ette paaripäevase varuga, siis Holmen Mets teeb seda suhteliselt pika etteütlemissajaga, et klientidel säiliks kindlus ja usaldusväärsus ettevõtte vastu.

Edukalt saab luua väärtust aidates kliendil kulusid vähendada.. Kulude vähendamisel on oluline roll elektroonilisel veoselehel. See vähendab tunduvalt ajakulu, kuna kõik informatsioon metsamaterjali koguse, hinna, sihtkoha ning saaja kohta on olemas programmis ning seda infot ei pea mitmekordselt sisestama. Kuna Holmen Mets AS-il on puiduterminalid nii Kundas kui ka Pärnus ning puit transporditakse ära laevadega, siis on kliendi kulusid võimalik vähendada ning boonuseid suurendada sellega, kui viiakse puit otse laeva peale. Seepärast peaks Holmen Mets AS klientidele teada andma, kunas täpselt laevad tulevad, et kliendid saaksid oma materjali otse sinna tarnida. Seepärast oleks võimalus saata näiteks kuu aja kohta graafikud klientidele laevade saabumise kohta, et nad saaksid organiseerida oma tegevust ning seega vähendada logistikakulusid.

Kui klient tajub, et toote tarbimisega (teenuse kasutamisega) kaasneb vähem riske, loob see tema jaoks suurema väärtuse. Konkurentidest eristutaksegi stabiilsusega: puudub tendents, et hinnad muutuvad igapäevaselt ning ühtäkki enam materjali vastu ei võeta. Samuti saab riski vähendada, kui teha n-ö läbipaistvamaks kogu mõõtmise protsess. Kui klient saab täpset infot mõõtmise tulemuse kohta ning kasutatav mõõtmistehnika on adekvaatne, vähendab see tema jaoks otseselt riski, kuna sellest sõltub kogus ning tasu, mis materjali eest saadakse. Kuna kliendid tõid välja, et kõnealuses sektoris on

olulisimaks näitajaks hind, siis on kliendile oluline, et ta oma tasu kiirelt kätte saaks. Riski vähendab kiire tasumine, mida loetakse ettevõtte tugevuseks.

Kuna kliendid valisid oluliseks tugevuseks Holmen Mets AS puhul kiire tasumise, stabiilsuse ja usaldusväarsuse, siis võib väita, et need komponendid on kõige vähem sarnased konkurentide pakkumistega. Samas peetakse üldiselt selle sektori puhul kõige olulisemaks kiiret tasumist, hinda ja stabiilsust. Siit nähtub, et stabiilsus ja kiire tasumine on üldiselt kõigile oluline ning kuna selle tähtsust Holmen Mets AS puhul hinnatakse, võib seda lugeda tähtsaks komponendiks väärtuspakkumuse kujundamisel.

Väärtuspakkumuse puhul on oluline selle edastamine. Kui pakkumine ise on atraktiivne, ei tulene sellest mingit kasu, kui edastamist ei toimu. Uuringust selgus, et kõige enam infot ettevõtte kaudu saadakse soovitude kaudu, seetõttu on oluline, et olemasolevad kliendid edastaksid ettevõtte poolt saadavat positiivset kogemust. Olemasolevatele klientidele väärtuspakkumise edastamine avaldub teenuse tarbimise puhul, uute klientide leidmiseks on peale soovitude oluline reklaamida ettevõtet kodulehekülje kaudu.

Empiirilist osa kokku võttes võib öelda, et väärtuspakkumise kujundamiseks Holmen Mets AS-is on vaja keskenduda aspektidele, mis juba on Holmen Metsa klientide jaoks konkurentidest paremad ning lisavad seega väärtust. Nendeks komponentideks on kiire tasumine, hindade stabiilsus ning usaldusväarsus. Samas loeti üldiselt oluliseks kvaliteeti, seega tuleks parandada sooritust. Käesolev uuring andis informatsiooni selle kohta, millised komponendid on üldiselt kõnealuses valdkonnas olulised, mida väärtustatakse Holmen Mets AS puhul, kuidas ollakse rahul ettevõttega ning millised on tegurid, mida võiks muuta ja millised oleks selleks konkreetsed võimalused.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö alusel võib öelda, et väärtuse loomine ning väärtuspakkumuse kujundamine klientide vajadustest lähtuvalt on tihedas konkurentsisis lojaalse kliendibaasi ning sellest tulenevalt ettevõtte edu saavutamiseks oluline. Väärtuspakkumuse üheks põhiliseks ülesandeks on lojaalsete klientide leidmine ja säilitamine, samas on lojaalsus ka kõige suurem väärtus, mida klient saab ettevõttele pakkuda. Konkurentsisis püsimiseks tuleb tähelepanu pöörata klientide vajadustele, et mõista, mis neile väärtust loob. Eeldatakse, et ettevõtted, kellel on rohkem rahulolevaid kliente, ning tegu on pikaajalise suhtega, on edukamad ja teenivad suuremat kasumit.

Käesoleval juhul on tegu väärtuspakkumuse kujundamisega äriklientidele, seega tuleb arvestada ka äriturgude spetsiifikaga, mille kõige suurem erinevus tarbijaturgudest seisneb sellest, et klientide näol on tegu teiste ettevõtetega, mitte tavaklientidega. Ettevõtted kui kliendid on tehingute korral motiveeritud teistsugustest kriteeriumitest kui tavakliendid ning suhe nendega on tarbijaturgudega võrreldes erinev. Väärtuspakkumuse puhul tuleb arvestada ka äriturgude iseärasustega, milleks on tootmistehnoloogiast tuletatud nõudlus, piiratud hulk kliente, ettevõtte ja kliendi omavaheline seotus paindlikkus ning toodete ja teenuste keerukus, need on aspektid, mis eristavad äriturgusid tarbijaturgudest ning väärtuse loomisel on need olulisteks erinevusteks.

Käsitletav teema on aktuaalne, kuna tänapäeva konkurentsitihedatel turgudel on oluline traditsiooniliste kliendisuhete (ostja-müüja) kõrval uurida ka ostjalt tarnijale väärtuse loomise võimalusi. Samas on käsitletavas sektoris tegu on turuolukorraga, kus hind konkurentide kehtestatuga suhteliselt sarnane. Seega on oluline välja selgitada hüved ning väärtused, mida kliendile lisaks põhitootele pakkuda, et kliendisuhe algaks ja säiliks. Tänapäeval on ettevõtetevahelises äris üha tavalisem, et koostööpartnereid ei

valita mitte ainult majandusliku tõhususe järgi, olulisteks loetakse ka kriteeriume, mis viitavad pikaajalisele koostööle ning kliendisuhete heale toimimisele .

Käesolev töö koosneb kahest peatükist. Esimeses, teoreetilises keskenduti väärtuse ning väärtuspakkumise olemusele äriturgude seisukohalt, selle kujundamise protsessile ning komponentidele. Lähtudes metsandussektori eripärast, toodi välja ka seal väärtuse loomise võimalused. Teooriast nähtus, et väärtus avaldub kasude ning kulude vahena. Töö autor tõi välja, et kasud ja kulud jagunevad omakorda kolmeks: materiaalsed, immateriaalsed ning emotsionaalsed. Materiaalseteks kasudeks on sobiv hind, immateriaalseteks teenuse kvaliteet, töötajate oskusteave ning tehingutingimuste stabiilsus, emotsionaalseteks hüvedeks on aga usaldusväärsus, rahulolu ning head omavahelised suhted. Materiaalseteks kuludeks loetakse otsimis-, tehingu algatamis-, ning suhtekulu. Immateriaalsed kulud on aeg, risk ja pingutus ning emotsionaalsed rahulolematuse, konfliktid ja kartus. Eelnevatest aspektidest nähtus, et ettevõtte on võimalik kas eelpool toodud hüvesid suurendada või kulusid vähendada, et kliendi jaoks väärtust luua.

Väärtuspakkumuse näol on tegu väärtuste kogumiga, mida ettevõtte suudab oma toote, teenuse või brändi kaudu pakkuda. Seda loetakse seletuseks, kuidas väärtust kliendile toimetatakse, sisaldades endas nii väliseid kui sisesid tegevusi. Siseselt tehakse kindlaks komponendid, mille alusel pakkumus koostatakse ning väliselt on väärtuspakkumuse alusel tegu ettevõtte positsioneerimisega oma klientidele. Ettevõtetevahelises äris, kus potentsiaalseid kliente on sageli vähe, on eriti oluline kliendile konkreetselt välja tuua toote või teenusega saadav väärtus, mida käsitletaksegi väärtuspakkumusena. Sisuliselt on väärtuspakkumuse juhtmõtteks esile tuua saadud väärtus või lisanduv kasu kliendile, eristumaks sellega ka konkurentidest. Väärtuspakkumuse loomisel peab ettevõtte otsustama, kuidas ta hakkab turul konkurentidega võistlema, arvestades ettevõtte baasolukorda ning klientide vajadusi.. Väärtuspakkumuse kujundamisel tuleb keskenduda kliendile ning kohandada tooteid vastavalt nende vajadustele.

Väärtuspakkumuse kujundamisel ja selle parendamisel on oluline esmalt eristuda konkurentidest, leida see väärtus, mida suudetakse adekvaatselt pakkuda ning koostada väärtuspakkumus, mis konkurentidest eristuks. Samuti peab ettevõtte väärtuspakkumuse

kujundamisel olema kindel, et suudetakse antud väärtusi pakkuda ning sellega lojaalseid kliente säilitada ja juurde leida. Seega on väärtuspakkumus ettevõtte poolt valitav tema baasolukorraga sobiv väärtustegurite kogum kliendile väärtuse loomiseks ning selle väljaselgitamiseks on vajalik sihturu leidmine ehk segmenteerimine. Väärtuspakkumusega saab kliendile pakkuda tehingut suuremaid kasusid või väiksemaid kulusid, olenevalt sellest, mida konkreetne klient soovib. Üha olulisemaks loetakse väärtuspakkumuse kujundamisel keskendumist omavaheliste suhete väärtusele. Antud aspekt on eriti tähtis äriturgude puhul, kuna seal tähtsustatakse just personaalset suhtlust ning kohandatud pakkumusi

Teoreetilises osas keskenduti metsandussektori iseloomustamisele ning väärtusloomele seal. Teooriast selgus, et puiduvarumissettevõtetal on tihe koostöö pigem juriidiliste isikutega, teiste ettevõtetega, kui otse erametsaomanikega. Seepärast on metsandussektoris väärtuse loomisel oluline just pikaajalise ja usaldusväärse kliendisuhete saavutamine, kuna see tagab edu. Kuna teoreetilisest materjalist ning uuringutest selgus, et üheks väärtuse loomise võimaluseks on keskkonnasõbralikkus ning kvaliteedisertifikaatide omamine, siis kajastati antud aspekte ka metsandussektori spetsiifikast tulenevalt. Selgus, et keskkonnasõbralikkus antud juhul klientidele oluline ei ole ning kindlaid eeliseid sellega ei kaasne, siiski näitab see aga ettevõtte vastutustundlikkust ning võib seega mainele positiivselt mõjuda. Antud peatükis toodi välja ka puiduvarumissettevõtete protsess, millest tulenevalt kajastati väärtuspakkumise komponente teenuste lõikes ning antud spetsiifikast tulenevalt.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis keskenduti AS-ile Holmen Mets, mille näol on tegu Rootsi kontserni Holmen Grupp AS tütarettevõttega. Holmen Metsa peamiseks üleandeks on varuda paberipuitu emavõtte tehastele. Empiirilise osa jaoks vajalikku informatsiooni kogus töö autor kolmest allikast: intervjuu ettevõtte tegevjuhiga, tegemaks kindlaks praeguse väärtuspakkumuse olemus; küsitlus klientide arvamuse teadasaamiseks ning uuringu tulemuste täpsustamiseks viidi läbi intervjuu ettevõtte kliendiga

Teooriast selgus, et puiduvarumissettevõtete klientide näol pigem tegu pikaajaliste klientidega kui juhuslike pakkujatega, sama tendents avaldus ka Holmen Mets AS näol, enamus klientidest olid püsikliendid vähemalt 5 aastat. Küsitlustulemuste

analüüsimiseks segmenteeriti kliente kliendisuhte pikkuse, ettevõtte põhitegevusala ning töötajate arvu alusel, analüüsimisel aga kahjuks statistiliselt olulisi erinevusi ei avaldunud ning seega ei saanud eelpool toodud aspekte arvestada. Tulemusi üritati analüüsida ka rahulolu alusel, kuid selgus, et Holmen Mets AS kliendid olid kõik ettevõtte pakutava teenusega rahul.

Empiirilisest uuringust selgusid järgmised aspektid.

- Kõige olulisemateks kriteeriumiteks käesolevas sektoris teenusepakkujate puhul on kiire tasumine, hind ja stabiilsus.
- Holmen Metsa puhul loeti oluliseks kiiret tasumist, stabiilsust ning usaldusväärset, eelpool toodud aspekte loetakse ka eelisteks konkurentide ees.
- Holmen Metsa puhul ei ole tugevuseks hind kuid seda ei loeta ka koostöökäsi väga oluliseks kriteeriumiks.
- Holmen Metsa puhul tuleks klientide arvates parandada teenuse kvaliteeti, hinda ning teeninduskiirust.
- Mitterahaliste kulude vähendamisel on olulisim ajakulu minimeerimine.
- Kliendid soovitasid elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmist ning personaalsetele pakkumistele keskendumist.

Küsitluses oli klientidel võimalus avaldada konkreetset arvamust, mida peaks Holmen Mets AS enda teenuse juures parandama ning lähtuvalt sellest toodi välja väärtuspakkumise kujundamise võimalused, mis on järgmised:

- Parandada sooritust, kvaliteeti ning vähendada kulutusi: elektroonilise veoselehe kasutuselevõtmine, laiendada sortimenti ning pikendada terminalide lahtiolekuaegu.
- Vähendada riski ning kulutusi: mõõtmisüsteemi parandamine: praeguse asendamine kaalumiseks.
- Klientidele personaalsete pakkumiste tegemine: püsiklientidele boonushinnad ning kliendiüritused suhete väärtustamiseks.

Käesolev uuring andis informatsiooni selle kohta, millised väärtuspakkumuse komponendid on üldiselt vaatlusaluses valdkonnas olulised, mida väärtustatakse Holmen Mets AS puhul, kuidas ollakse rahul ettevõttega ning millised on tegurid, mida võiks muuta ja millised oleks selleks konkreetsed võimalused.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaker, D. A.**, Building strong brands, New York: Free, 1996, 380 p.
2. **Aguilar, F., Vlosky, R., P.** Forest certification descriptions as instruments for branding: an exploratory analysis of U.S. supply chain members, *Forest Products Journal* , 2008, Vol. 58. No. 3. pp. 26–33
3. **Anderson, J.C., Jain, D.C., Chintagunta, P.K.** Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing* 1993, Vol 1, No.1, pp.3–29
4. **Anderson, J.C., Narus, J.A., Wouter van Rossum.** Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 2006, pp. 1–11
5. **Armstrong, J. P., Ponzurick, T. G., Luppold, W. G.** “A new look at the Canadian market for U.S. hardwood lumber,” *Northern Journal of Applied Forestry* , 1993, Vol. 10, No. 3, pp. 128–131
6. **Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., and Payne, A.** “Value propositions as communication practice: taking a wider view,” 2011. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 202–210.
7. **Barnes, C., Blake, H., Pinder, D.** Creating and delivering your value proposition. 2009, 196 p.
8. **Barry, J., & Terry, T. S.** Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2008, Vol. 23, No. 4, pp. 228–241
9. **Butz, H., Goodstein, L.** Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organisational Dynamics*, 1996, 24, pp. 63–77
10. **Camlek, V.**, How to spot a real value proposition, *Information Services & Use*, 2010, Vol. 30, pp. 119–123
11. **Chang, Y., F.**, Exploration Of Shopping Mall Customer Value Propositions In The Experience Economy, *Actual Problems Of Economics*, 2013, Vol. 43 No. 5, pp. 566–576

12. **Chavhan, R., Mahajan, S., K., Sarang, J., P.,** Supplier Developmet: Theories and Practices, *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 2012, Vol. 3, No. 3, pp. 37–51
13. **Dasmohapatra, S., Gonzales, R. W.,** Hardwood Lumber Buyer Purchase Attributes and Relationships with Suppliers, *Forest Products Journal*, 2010, Vol. 6, No. 3, 266–272
14. **Day, E., Crask, M, R.,** Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of customer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 2000, vol 13, pp. 52-60
15. **Doyle, P.** Value-Based Marketing: Marketing Strategies fof Corporate Growth and Shareholder Value. Chiecter: John Wiley&Sons Ltd., 2000, 370 lk.
16. **Dumitrescu, L., Ichindelean, M.,** Value Chain and Customer Relationship Cycle:Two Concepts of Relationship Marketing, 2011, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol 2. No. 2. pp. 103-108
17. **Eckles, R., W.,** Business marketing management: marketing of business products and services, Prentice-Hall, 1990, 488 p.
18. Eesti FSC [www.fsc.ee] 06.04.2013
19. Eesti metsanduse arengukava kuni aastani 2020 [https://www.riigiteataja.ee/aktalisa/3180/2201/1003/Eesti\_%20metsanduse\_arengukava.pdf] 22.01.2013
20. Elektroonilise veoselehe süsteem [www.veoseleht.ee ] 02.04.2013
21. **Filip, A.,** Market segmentation– fundamental process in business to business marketing, *Romanian Journal of Marketing*, 2012, Iss. 3, pp. 62–66
22. **Friend, S., B., Hamwi, G., Rutherford, B., N.,** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2011, Vol 31, No. 4, pp. 383–395
23. FSC sertifitseerimine on tähtis ka Eesti ettevõtetele 2012 [http://www.empl.ee/index.php?option=com\_content&view=article&id=1979:fsc-sertifitseerimine-on-tahtis-ka-est-ettevotetele-&catid=87:2012-uudised&Itemid=27&lang=et] 05.04.2013
24. **Grove, S.; Carlson, L.;** Dorsch, M.. Comparing the application of integrated marketing communication (IMC) in magazine ads across product type and time, *Journal of Advertising*, 2007 Vol. 36 No. 1, pp. 37–54

25. **Grönroos, C.** Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Second edition. Chichester: John Wiley & Sons, 2000. 394 p.
26. **Grönroos, G.,** Value- driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. Journal of Marketing Management, 1997, Vol. 13. No. 5. pp. 407–419
27. **Guerin, J. M., Riece, R. W.,** Product and supplier factors affecting the purchasing of U.S. wood products in the United Kingdom, Forest Product Journal, 1998, Vol. 48, No. 6, 9p.
28. **Hassan, A.,** The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms — A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom, International Journal of Marketing Studies, 2012, Vol. 4, No. 3, pp. 68–87
29. **Ho, D. C. K., Cheng E. W. L,** Quest for Value Mix, Managing Service Quality, 1999, Vol. 9, No. 3, pp.204–208
30. **Holmen Group** [www.holmen.com] 06.04.2013
31. **Holmen Mets AS** [ www.holmen.ee] 10.03.2013
32. **Holmen Mets AS** aruanne 2012
33. **Howden, C., Pressey, D .** Customer value creation in professional service relationships: the case of credence goods. The Service Industries Journal, 2008. Vol. 28 . No. 6 . pp. 789–812
34. **Hutt, M., D., Speh, D., W.,** Business marketing management : a strategic view of industrial and organizational market, Dryden Press, 1992, 749 p.
35. **Jap, S., D.,** Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships, Journal of Marketing Research, Nov 1999, Volume: 36 Issue: 4 pp.461-475
36. **Kalafut, P.C., Low, J.** The value creation index: quantifying intangible value. Strategy and Leadership, 2001, Vol. 29 No. pp. 9–15.
37. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** Tasakaalus tulemuskaart: Strateegia tegudele. Tallinn: Pegasus, 2003, 320 lk
38. **Khalifa, A.S.,** Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration, 2004, Management Decision. Vol. 42, No. 5. pp. 645–666

39. **Kliendiintervjuu** (Holmen Mets AS klient). Autori üleskirjutus. Tartu 20.11.2013
40. **Kotler, P, Armstrong, G. Principles of marketing.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001, 840 lk.
41. **Kotler, P.** Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni: 80 mõistet, mida iga juht peaks teadma. Tallinn: Eesti Ekspressi kirjastus, 2003, 191 lk.
42. Kust on pärit Eesti metsatööstusettevõtete puit? ([http://www.loodusajakiri.ee/eesti\\_mets/artikkel1953\\_932.html](http://www.loodusajakiri.ee/eesti_mets/artikkel1953_932.html)) 05.04.2013
43. **Laas, E., Uri, V., Valgepea, M.** Metsamajanduse alused. Tartu Ülikooli kirjastus. 2011, 863 lk.
44. **Lee, J., Huang, T.,** Examining the purchaser's capability, seller's product, and market information characteristics of wood raw material buyers in Taiwan, *Forest Products Journal* , 2005, Vol. 55, No.4, pp. 17–23. 7p
45. **Lehtinen, J.R., Storbaka K.,** Kas klientsuse reeglid või tants klientide pilli järgi ? Tallinn: Aspectum Eesti, 1997, 187 lk.
46. **Lostakova, H.,** Customer Value Proposition And Its Customer Perception In Czech Graphic-Arts Industry, *Economics and Management*, 2011, Vol. 16, pp. 1279–1285
47. **Luo, A., Kumar, V.,** Recovering Hidden Buyer–Seller Relationship States to Measure the Return on Marketing Investment in Business-to-Business Markets, *Journal of Marketing Research*, 2013, Vol. 50, No. 1, pp. 143–160.
48. **Mereste, U.** Majandusleksikon II, N-Y, Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus, 2003, 604 lk.
49. Metsasektori kommunikatsioonistrateegia aastateks 2006-2008 [<http://www.envir.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=473373/Metsasektori+kommunikatsioonistrateegia.pdf>] 05.04.2013
50. **Murphy, J., T., Lawhon, M.,** Market intermediaries and rural people in Bolivia's forest products sector: Are trusting partnerships possible? *Singapore Journal of Tropical Geography*, 2011, Vol. 32, No. 2, pp. 203-219
51. **Möller, K.** Role of competencies in creating customer value: A value-creation logic approach, *Industrial Marketing management*, 2006, Vol. 35, No. 8, pp. 913–924.

52. **Nagle, T. T., Hogan, J.E.** Hind: Strateegia ja taktika kasumliku kasvu käsiraamat. Tallinn: Raamatutrükikoda, 2006, 400 lk.
53. **Obloj, T., Zemsky, B., P.,** Value Creation and Value Capture with Agency: The Micro-foundations of Buyer-Supplier Relationships. INSEAD Working Papers Collection, 2012, No. 111, pp. 1–43
54. **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** Business Model Generation. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2010, 281 p.
55. **Parasuraman, A., Grewal, D.,** The impact of technology on the quality- value-loyalty chain: a research agenda, Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, Vol. 28. No. 1. pp. 168–174
56. **Payne, A., Frow, P.** A Strategic Framework for Customer Relationship Management – Journal of Marketing, 2005, Vol 69, No. 4, pp. 167–176
57. **Porter, M. E.,** Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York: Free Press, 1985, 557 p.
58. **Prahalad , C. K., Ramswamy, V.** The future of competition Co-Creating Unique value with customers, Harvard Business School Press, 2004, 257 p.
59. **Reeder, R., R., Brierty, E., G., Reeder, B., H.,** Industrial marketing : analysis, planning, and control, Prentice-Hall, 1987, 654 p.
60. **Ries, A., Trout, J.,** Ries,, A., Trout, J. Positioning: The Battle of your mind- 20<sup>th</sup> anniversary edition, McGraw- Hill, 2001.
61. **Rintamäki, T.** Customer Value Propositions And Co-Creation Of Service In Multi-Channel Retail Contexts, 2012 [<http://www.naplesforumonservice.it/uploads//files/Rintakami,%20Mitronen%20CUSTOMER%20VALUE%20PROPOSITIONS%20AND%20CO-CREATION%20OF%20SERVICE%20IN%20MULTI-CHANNEL%20RETAIL%20CONTEXTS.pdf>] 13.03.2013
62. **Roseira, C., Brito, C.,** Value Co-Creation with suppliers, Working Papers (FEP) -- Universidade do Porto, 2009, No. 246, pp. 1–36
63. **Smith, J., Colgate, M.,** Customer Value Creation: A Practical Framework. he Journal of Marketing Theory and Practice. 2007. Vol. 15. No. 1. pp. 7–23
64. **Songailiene, E., Winklhofer, H., McKechnie, S.** A conceptualization of supplier-perceived value, European Journal of Marketing, 2011, Vol. 45, No. 3 pp. 383–418.

65. **Zeithaml, V. A.**, Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 1998, Vol. 52, No. 3, pp. 2–22
66. **Zeithaml, V., A.**, Service Quality, Profitability and the Economic Worth of Customers: What We Know And What We Need To Learn, *Journal of Academy of Marketing Science*, 2009, Vol. 28, No. 1, pp. 67–85
67. **Theron, E., Terblanche, N., S.**, Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services, *International Journal of Market Research*. 2010, Vol. 52 Issue 3, pp. 383–402
68. **Tigani, D.** Seven Steps to Create value [<http://www.comminit.com/democracy-governance/content/seven-steps-create-value>] 12.03.2013
69. **Tuten, T., L., Urban, D., J.**, An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success, *Industrial Marketing Management*, 2001, Vol. 30, No. 2, pp. 149–164
70. **Tuuleveski, Tanel** (Holmen Mets AS tegevjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn. 21.02.2013
71. **Ulaga, W.** Customer Value in business Markets- *Industrial Marketing Management*, 2001, Vol. 30, pp. 315–319
72. **Walters, D., Lancaster, G.** Implementig value strategy through the value chain, *Management Decision*, 2000, No. 3, pp. 160–178
73. **Van Horne, C., Frayret, J-M., Poulin, D.**, Creating value with innovation: From centre of expertise to the forest products industry, 2005, pp. 1–30
74. **Wilson, R.** Marketing of forestry and its products: a NSW perspective, *Australian Forestry*, 2006, Vol. 69, No. 3, pp.161–166
75. **Woodall, T.** Conceptualising “Value for the Customer “: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketinf Science Review*, 2003, Vol. 12, pp. 1–42
76. **Woodruff, R.B.** Customer Value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997, Vol. 25, pp. 139–153

## LISA 1. KLIENDIKÜSITLUS

Tere, olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna 2. aasta magistrant ning teen oma magistritööd teemal väärtuspakkumise kujundamise võimalusi Holmen Mets AS näitel. Kuna klientide arvamus on käesoleval juhul väga oluline informatsiooniallikas, siis on väga oluline, kui leiaksite aega, et antud küsimustik täita!

1) Kui palju töötajaid on Teie ettevõttes ?

2) Kas metsandus on Teie ettevõtte põhitegevusala?

jah	
ei	

3) Kui kaua olete olnud Holmen Mets As klient?

lühiajaline klient( alla 5 aasta)	
pikaajaline klient(üle 5 aasta)	

4) Mis on Teie arvates üldiselt puiduvarumisetevõtete puhul oluline?

	kõige olulisem	oluline	väheoluline	mitte üldse oluline	ei oska öelda
hind					
teenuse kvaliteet ( üldine asjaajamine, mõõtmine)					
Teeninduskiirus ( teenindamine, info liikumine)					
Kiire tasumine					
Usaldusväärsus (võime osutada lubatud teenust täpselt ja usaldusväärset)					
Kokkuostja-kliendi vahelised head suhted					

Personaalsed pakkumised ja isiklik suhtlus					
Stabiilsus (hind, tehingud)					
Kvaliteeditõendid (keskkonnasõbralikkus)					
Töötajate teadmised ja viisakus, nende võime võita usaldust					
Tähelepanu pööramine mitterahaliste kulude vähendamisele (ajakulu, rahulolematuse, konfliktid)					
hoolivus, individuaalne tähelepanu, mida ettevõtte pakub oma klientidele					

5) Milline on Teie arvates Holmen Mets AS pakutav hind võrreldes konkurentidega ?

samaväärne konkurentidega	
konkurentidest madalam	
kõrgem kui konkurentidel	

6) Kuidas hindate Holmen Mets AS :

	kõige parem	hea	halb	Kõige halvem	ei oska öelda
hind					
teenuse kvaliteet ( üldine asjaajamine, mõõtmine)					
Teeninduskiirus ( teenindamine, info liikumine)					
Kiire tasumine					
Usaldusvärsus (võime osutada lubatud teenust täpselt ja usaldusväärset)					
Kokkuostja-kliendi vahelised head suhted					
Personaalsed pakkumised ja isiklik suhtlus					
Stabiilsus (hind, tehingud)					
Kvaliteeditõendid (keskkonnasõbralikkus)					
Töötajate teadmised ja viisakus, nende võime võita usaldust					
Tähelepanu pööramine mitterahaliste kulude vähendamisele (ajakulu, rahulolematuse, konfliktid)					
hoolivus, individuaalne tähelepanu, mida ettevõtte pakub oma klientidele					

7)Mida peate kõige paremaks, et valisite Holmen Mets AS? ( Valida 3 kõige olulisemat)

hind	
teenuse kvaliteet ( üldine asjaajamine, mõõtmine)	
Teeninduskiirus ( teenindamine, info liikumine)	
Kiire tasumine	
Usaldusväarsus (võime osutada lubatud teenust täpselt ja usaldusväärset)	
Kokkuostja-kliendi vahelised head suhted	
Personaalsed pakkumised ja isiklik suhtlus	
Stabiilsus (hind, tehingud)	
Kvaliteeditõendid ( keskkonnasõbralikkus)	
Töötajate teadmised ja viisakus, nende võime võita usaldust	
Tähelepanu pööramine mitterahaliste kulude vähendamisele (ajakulu, rahulolematuse, konfliktid)	
hoolivus, individuaalne tähelepanu, mida ettevõtte pakub oma klientidele	

8)Millise kanali kaudu olete saanud informatsiooni Holmen Mets AS kohta ?

Soovitused	
Kodulehekülg	
Raadioreklaam	

9)Millised aspekte peaks Teie arvates parendama, et muuta Holmen Mets AS poolt pakutav teenus atraktiivsemaks ?

hind	
teenuse kvaliteet ( üldine asjaajamine, mõõtmine)	
Teeninduskiirus ( teenindamine, info liikumine)	
Kiire tasumine	
Usaldusväarsus (võime osutada lubatud teenust täpselt ja usaldusväärset)	

Kokkuostja-kliendi vahelised head suhted	
Personaalsed pakkumised ja isiklik suhtlus	
Stabiilsus (hind, tehingud)	
Kvaliteeditõendid (keskkonnasõbralikkus)	
Töötajate teadmised ja viisakus, nende võime võita usaldust	
Tähelepanu pööramine mitterahaliste kulude vähendamisele (ajakulu, rahulolematus, konfliktid)	
hoolivus, individuaalne tähelepanu, mida ettevõtte pakub oma klientidele	

10) Milliseid kulusid peaks Teie arvates vähendama, et suurendada Holmen Mets AS poolt pakutavat väärtust Teie jaoks?

	kõige olulisem	oluline	väheoluline	mitte üldse oluline	Ei oska öelda
Ajakulu					
Rahulolematus					
Konfliktid					

11) Mida peate töötajate juures kõige olulisemaks?

Hea suhtlusoskus	
Oskusteave	
Kogemus	

12) Kuidas olete rahul Holmen Mets AS-iga?

Rahul	
Väga rahul	
Rahulolematu	

13) Mida loete Holmen Mets AS eeliseks võrreldes konkurentidega ?

14) Millised on Teie ettepanekud Holmen Mets AS teenuse parandamiseks? Mida peaks muutma, et teenus oleks Teie jaoks atraktiivsem ?

Täna vastamast!

## LISA 2. TULEMUSI KAJASTAVAD TABELID

Tabel 1. Klientide hinnang komponentide olulisusele üldiselt

	Hind	Kvaliteet	Tasumine	Kiirus	Usaldus	Suhted	Personaalsed pakkumised	Stabiilsus	Kvalitõendid	Töötajad	Mitte-rahalised	Hoolivus
Keskmine	3,44	3,20	3,64	3,08	3,28	2,92	2,80	3,40	1,84	3,04	2,92	2,36
Mediaan	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00
Standardhälve.	,583	,707	,490	,702	,614	,572	,707	,707	,800	,676	,954	1,114

Tabel 2. Klientide hinnang komponentide olulisusele Holmen Metsas

	Hind	Kvaliteet	Tasumine	Kiirus	Usaldus	Suhted	Personaalsed pakkumised	Stabiilsus	Kvalitõendid	Töötajad	Mitte-rahalised	Hoolivus
Keskmine	2,76	2,56	3,68	2,24	3,08	2,76	2,44	3,16	2,12	2,64	2,76	2,12
Mediaan	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00
Standardhälve	,597	,583	,557	,523	,862	,831	,768	,473	1,092	,490	,523	,833

Tabel 3. Mitterahaliste kulude vähendamine

	Ajakulu vähendamine	Rahuolematuse vähendamine	Konfliktide vähendamine
Keskmine	3,16	1,92	,76
Mediaan	3,00	2,00	1,00
Standardhälve	1,143	1,288	,831

Tabel 4. Korrelatsioonanalüüs (Spearmani Rho)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Hind (1)	1,000	-0,350	0,058	-0,050	-0,153	-0,224	-0,010	-0,032	-0,106	-0,121	0,076	0,093
Kvaliteet (2)	-0,350	1,000	-0,291	0,106	0,242	0,251	0,634**	0,102	0,402*	0,028	0,037	0,223
Tasumine (3)	0,058	0,291	1,000	0,287	0,150	0,079	-0,207	-0,002	-0,176	-0,277	0,053	-0,009
Kiirus (4)	-0,050	0,106	-0,287	1,000	0,250	0,096	0,023	0,098	0,382	0,288	-0,152	0,068
Usaldusväärsus (5)	-0,153	0,242	0,150	0,250	1,000	0,598**	0,213	0,343	0,547**	0,109	-0,142	-0,418*
Head suhted (6)	-0,224	0,251	0,079	0,096	0,598**	1,000	0,223	0,199	0,443*	-0,290	0,026	-0,464*
Personaalsed pakumised (7)	-0,010	0,634*	-0,207	0,023	0,213	0,223	1,000	0,212	0,268	0,032	0,165	0,280
Stabiilsus (8)	-0,032	0,102	-0,002	0,098	0,343	0,199	0,212	1,000	0,086	0,124	0,190	-0,169
Kvaliteetitõendid (9)	-0,106	0,402*	-0,176	0,382	0,547**	0,443*	0,268	0,086	1,000	0,164	-0,161	-0,245
Töötajate teadmised (10)	-0,121	-0,028	-0,277	0,288	0,109	-0,290	0,032	0,124	0,164	1,000	-0,135	0,143
Hoolivus (11)	0,076	0,037	0,053	-0,152	-0,142	0,026	0,165	0,190	-0,161	-0,135	1,000	0,063

Mitterahalised kulud (12)	0,093	0,223	-0,009	0,068	-0,418*	-0,464*	0,280	-0,169	-0,245	0,143	0,063	1,000
---------------------------	-------	-------	--------	-------	---------	---------	-------	--------	--------	-------	-------	-------

\* korrelatsioonikordaja on usaldatav tõenäosusega üle 95%

\*\* korrelatsioonikordaja on usaldatav tõenäosusega üle 99%

# **SUMMARY**

## **OPPORTUNITIES FOR DESIGNING A VALUE PROPOSITION ON AN EXAMPLE OF HOLMEN METS AS**

Maarja-Liisa Pettai

Achieving customer satisfaction is one of the top priorities for a company, as loyal customers are vital to the profitability of any business: they are reliable partners and recommend the company to others as well. Understanding how to attract and retain customers and create long-term good relationships is one of the most important tasks of companies. To remain competitive, attention must be paid to the needs of customers in order to understand what creates value for them. It is expected that companies with more satisfied customers and long-term relationships are more successful and earn more profit.

In both commercial and consumer markets, the main goal of companies is raising profit by meeting the needs of customers. The present work addresses the value creation opportunities in commercial markets. A value proposition depends on the characteristics of commercial markets: demand derived from production technology, a limited number of customers, the interconnection of the company and the customer (due to the location and transport conditions, for example), lack of flexibility in demand, and complexity of products and services. A value proposition must be based on the fact that customers expect benefits offered by the company that would create value for them.

The topicality of the thesis lies in the fact that attracting and maintaining business customers in competitive markets is increasingly difficult; at the same time, it is vital for the success of the company. Therefore, it is necessary to find ways for providing

higher value to customers. As a result, the present work aims to find opportunities for improving the value proposition and making suggestions on the example of Holmen Mets AS. For this purpose, the following research tasks have been set:

- analyse value formation and the opportunities for creating it in terms of business marketing;
- analyse the process of designing a value proposition and explain its importance;
- determine the aspects and components of designing a value proposition;
- highlight the possible characteristics of value creation and value proposition in the forestry sector;
- conduct an interview with the CEO of Holmen Mets AS;
- conduct a survey among the customers of Holmen Mets AS;
- identify the key components of a value proposition for the customers of Holmen Mets AS;
- make proposals for improving the value proposition for Holmen Mets AS based on the survey and theoretical materials.

The present work focuses on designing a value proposition in a wood procurement company Holmen Mets AS, which is a subsidiary of the Swedish group Holmen. This is not a traditional buyer-seller relationship: the emphasis is on value creation opportunities in business-to-business transactions, which focus on the buyer-supplier relationship. The company that creates value is a wood procurement company Holmen Mets AS (hereinafter referred to as Holmen Mets) and the suppliers are forestry companies who sell their material to the buyer. Consequently, the focus is on the competition for raw materials, and therefore good relations with suppliers and the creation of suitable conditions for them are important.

In this context, the customers are the companies that supply their timber to the company concerned. Here the customers are not buyers, but suppliers. Thus, the author finds that the subject is topical and this research is necessary to improve the value created for the supplier and increase the buyer's success in the market.

The work consists of two chapters. The first chapter is theoretical and focuses on the theoretical aspects of designing a value proposition. The second chapter focuses

specifically on the possibilities for designing a value proposition for Holmen Mets AS. Both chapters are divided into three subsections. The first subsection of the theoretical part describes the nature and formation of value and the essence of a value proposition. The second subsection focuses on the process of designing a value proposition and outlines the components for creating a value proposition suggested by different theorists. The third subsection focuses on the forestry sector, as it is a relatively specific area in which value creation is different. It describes the forestry sector and the opportunities for value creation. Given the nature of the company, the chapter focuses on designing a value proposition on the basis of the services and highlights the components on which the empirical part is based.

The empirical part of the work focuses on designing a value proposition for Holmen Mets. For the empirical study, a semi-structured survey was conducted among the customers of Holmen Mets AS: the survey consisted of both multiple-choice and open-ended questions. The survey included 25 leaders of the companies which are the customers of Holmen Mets AS. The second subsection presents and analyses the results of the survey. The third subsection suggests ways to design an attractive value proposition, taking into account both the results of the customer survey and theoretical aspects.

The theoretical part revealed that one of the most common ways of creating value is to define it as the difference between benefits and sacrifices. Therefore, value is formed as the difference between benefits and costs and includes tangible, intangible and emotional dimensions. With value proposition it is important to develop additional benefits or reduce the costs that exist in customer relations. In markets with full competition, increasing benefits on the basis of pricing is relatively limited; therefore, companies must look for intangible and emotional factors to increase benefits or reduce costs. In this case, a lot of attention is paid to mutual relations, since we are dealing with business-to-business transactions where long-term cooperation is considered to be very important for achieving success. It shows that in addition to economic benefits and the overall functioning of the process, good relations and an emotional bond between the customer and the company are also important.

A value proposition is a set of values that the company can offer through its product, service or brand. It is considered to be a statement of how the value is delivered to the customer, including both external and internal activities. Internally, components are identified under which the proposition is developed; externally, a value proposition is the positioning of the company for its customers. A value proposition summarises why the customer should cooperate with the company; a value proposition will let the potential customer know why and how a particular product or transaction offers value and differs from other similar offers. In summary, it can be said that a value proposition is the company's effort to provide customers with benefits which increase their satisfaction and which they consider important.

The process of designing a value proposition has been described by the following statements:

- A value proposition is a set of factors selected by the company to create value for the customer. It corresponds to the baseline condition of the company.
- In order to design and determine a value proposition, finding a target market i.e. segmentation is necessary.
- There are a number of different ways for designing a value proposition; the present work focuses on the concept of increasing benefits and reducing costs, under which the customer can be provided with either greater benefits or lower costs, depending on what the customer wants.
- In designing a value proposition, it is important to focus on the value of mutual relations. This aspect is particularly important in the case of business markets, as they highlight the importance of personal interaction and customised offers.
- A value proposition has to be designed differently from the competitors so that it would attract attention and add value to the offers made by the company. Therefore, the positioning of a value proposition is also important.
- One of the most important tasks is to create and maintain a loyal customer base, which is why it is important to find the very values that are suitable for the customers.

A value proposition is a set of value-creating factors, and as the components of a value proposition depend largely on the sector in which the company operates, the

characteristics of the sector and value creation opportunities play also an important role in determining the process of a value proposition. The third chapter of the work focuses specifically on the aspects of value creation in the forestry sector. The theory showed that wood procurement companies work closely with legal persons and other companies, rather private forest owners. Therefore, achieving long-term and reliable customer relations is particularly important in the forestry sector for creating value, as it will ensure success in business markets. Based on research carried out in the forestry sector regarding value creation, one could argue that interdependence, price and, most importantly, reliability are essential in this sector and in the buyer-supplier relationship. As theory and research showed that one of the options for creating value is environmental friendliness and possession of quality certificates, these aspects were covered based on the particularities of the forestry sector.

The first subsection of the empirical part focuses on Holmen Mets AS, which is a subsidiary of the Swedish group Holmen AS. The main task of Holmen Mets is to procure pulpwood for its parent company's plants. Information necessary for the empirical part was obtained by using three sources: an interview with the CEO of the company to determine the nature of the current value proposition, a survey to ascertain the opinion of customers, and an interview with the customer of the company to clarify the results of the study.

The empirical study revealed the following aspects:

- The most important criteria for service providers in this sector are quick payment, price, and stability.
- In the case of Holmen Mets, quick payment, stability, and reliability were considered important; the above aspects are also considered as advantages over competitors.
- Price is not the strength of Holmen Mets and it is not considered an important criterion for cooperation.
- According to the customers of Holmen Mets, the quality of services, price and speed of providing services should be improved.
- In reducing non-cash expenses, minimising the amount of time spent is the most important goal.

- The customers recommended the introduction of an electronic conveyance document and canvassing.

Based on the theory and the studies carried out, the following possibilities for designing a value proposition on the example of Holmen Mets AS are pointed out:

- Improve performance and quality, and reduce costs: introduction of an electronic conveyance document, expansion of assortment, extension of the opening hours of terminals.
- Reduce risks and costs: improvement of the measurement system: replacement of the current system with weighing.
- Canvassing: bonus rates for regular customers and customer events for the appreciation of relationships

The theoretical part of this work provided information on what is value, how to create it and what the process of a value proposition is like (its potential components and possibilities for designing a value proposition in the forestry sector). The survey conducted revealed what are the components that are generally important in this area, what are the values of Holmen Mets AS, how customers are satisfied with the company, and what are the factors that could be changed, and how these factors could be changed.

Mina, Maarja-Liisa Pettai,

(sünnikuupäev: 02.07.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Väärtuspakkumuse kujundamise võimalusi Holmen Mets AS näitel“, mille juhendaja on Helje Kaldaru,
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile,
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 13.01.2014