

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kerli Parts

**TURUNDUSSTRATEEGIA VÄLJATÖÖTAMINE
TRÜKIETTEVÕTTE REUSNER AS NÄITEL
ROOTSI ÄRIKLIENTIDE SUUNAL**

Magistritöö

Juhendaja: Siiri Same, PhD

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Siiri Same

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Kerli Parts

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Turundusstrateegia välja töötamine rahvusvahelises kontekstis.....	6
1.1. Rahvusvaheline turundusstrateegia ja ärikliendi turundusstrateegia olemus.....	6
1.2. Rahvusvahelise turundusstrateegia koostamise etapid	20
1.3. Trükitööstuse eripärad turundusstrateegia kontekstis	29
2. Uuring Reusner AS turundusstrateegia väljatöötamisest Rootsi turu kohta	35
2.1. Ülevaade Reusner AS-ist ning tegevusvaldkonnast.....	35
2.2. Turundusuuringu meetodika ja tulemused.....	40
2.3. Järeldused ja ettepanekud Reusner AS-ile turundusstrateegia välja töötamiseks	54
Kokkuvõte	65
Viidatud allikad.....	67
Lisad	
Lisa 1. Magistritöö struktuur.....	80
Lisa 2. Reusner AS-i arendus- ja kliendisuhete juhiga intervjuu teoreetiline alus ja küsimused.....	81
Lisa 3. Eesti Trüki- ja Pakendiliidu juhiga ekspertintervjuu teoreetiline alus ja küsimused.....	83
Lisa 4. EAS-i ekspordnõunikuga ekspertintervjuu teoreetiline alus ja küsimused.....	85
Lisa 5. Reusner AS-i klientidega intervjuu teoreetiline alus ja küsimused.....	87
Lisa 6. Rootsi trükiteenuste import riikide kaupa aastatel 2018-2020.....	89
Lisa 7. Reusner AS otsesed konkurendid Euroopa trükiturul	90
Lisa 8. Reusner AS huvigrupid	91
Summary	92

SISSEJUHATUS

Trükitud toodetel on väga suur osa inimeste igapäevaelus kogu maailmas, olgu selleks raamatud, ajalehed, toidupakendid, tapeet, kliendikaardid jne. Toode ise võib olla trükis või annab trükis tootele iseloomulikud omadused ja/või vajalikku informatsiooni.

Euroopa trükisektor seisab silmitsi muutuste ajal ja uute väljakutsete ees, mistõttu on tavapärasel perioodil jms trükkivad ettevõtted sunnitud leidma pidevalt uusi võimalusi lisandväärtuse loomiseks, olemasolevate sihtturgude ekspordi osakaalu kasvatamiseks ning uutele sisenemiseks. Samuti on trükitehase sektori konkurents väga suur ja pidevas tõusutrendis. Eelnevat arvesse võttes on oluline trükiettevõtte luua endale sobiv ja hästi toimiv turundusstrateegia ja -tegevus.

Reusner AS on Rootsi turule eksportinud tooteid ja teenuseid alates 2005. aastast, mille jooksul on olnud edukamaid ja vähem edukamaid aastaid. 15 aasta jooksul on drastiliselt langenud kasumimarginaalid ning kaotatud püsikliente kui ka loodud uusi tugevaid ärisuhteid. Magistritöö on kirjutatud keskmise suurusega ettevõtte tingimustes ja eripärades ning ärikliendi suunal, kuna Reusner AS-il puuduvad Rootsi turul erakliendid ning nad ei ole ka ettevõtte huviorbiidis. Töö autor on igapäevaselt vastutav Rootsi turu müügitulemuste täitmise eest ning antud riik on ka ettevõtte juhtkonna üheks prioriteediks. Magistritöö kirjutamise hetkel ettevõttes turundusstrateegia puudub, kuid selle väljatöötamine on vajalik ettevõtte kollektiivi töötamiseks ühtsete eesmärkide suunas, stabiilsema eksporditegevuse ning püsivama turundustegevuse saavutamiseks uuritava turul. Magistritöö probleem on Reusner AS-i viimaste aastate müügiimahtude tugev langus, turundusstrateegia puudumine Rootsi turule kui ka üldine madal turundusteadlikkus ettevõttes.

Magistritöö eesmärgiks on ettepanekute tegemine Reusner AS-i juhtkonnale ärikliendi turundusstrateegia välja töötamiseks Rootsi turul.

Uurimisküsimused, millele töö autor vastuseid soovib leida on järgmised:

- millised turundusstrateegia elemendid on turundusstrateegia välja töötamiseks sobivamad Reusner AS-i puhul?
- millised on trükitööstuse eripärad, konkurents, trendid, ärikliendi ostukäitumine ja keskkonnategurid Rootsi turul?

Autor seab eesmärgi täitmiseks järgmised uurimisülesanded:

- läbi erialakirjanduse selgitada rahvusvahelise turundusstrateegia elemente, struktuuri ja kujundamise etappe ärikliendi suunal;
- tuua välja trükitööstuse eripärasid turundusstrateegia kontekstis;
- anda ülevaade Reusner AS äri- ja turundustegevust Rootsi turul;
- välja töötada rahvusvahelise turundusstrateegia uurimismetoodika, viia läbi vajalikud uuringud ning analüüsida saadud tulemusi;
- järelduste põhjal kujundada ettepanekud Reusner AS juhtkonnale turundusstrateegia Rootsi äriklientide suunal.

Teooria peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimene keskendub teadusartiklite ja erialaste raamatute najal järgmistele märksõnadele: strateegia- ja turundusteooria, rahvusvaheline turundus, äriklient. Teine alapeatükk käsitleb ettevõtte analüüsimeetodeid ja turundusstrateegia etappe ning kolmas turundusstrateegia eripärasid trükiettevõtte kontekstis.

Empiirilises osas kaardistab autor ettevõtte ja tegevusharu hetkeolukorra, seejärel uurib poolstruktureeritud intervjuudega äriklientide ostuharjumusi ja -faktoreid, viib läbi turu-uuringu, mille käigus kaardistab konkurendid, peamised makromajandusliku faktorid Rootsi eksportturul jne. Lisaks teostab autor ekspertintervjuu Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse juhiga ning Rootsi turgu tundva eksperdiga, kes annavad omapoolse nägemuse ja hinnangu tegevusharust, Rootsi äriklientide ostuharjumustest ja Rootsi sihtturust.

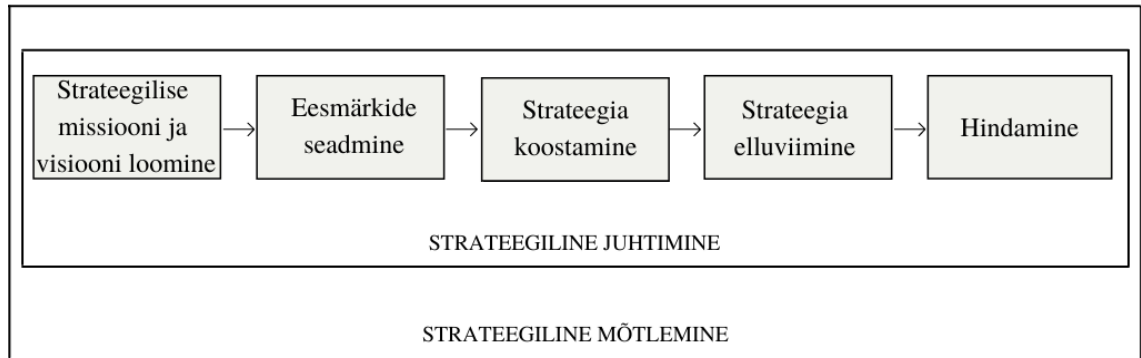
1. Turundusstrateegia välja töötamine rahvusvahelises kontekstis

1.1. Rahvusvaheline turundusstrateegia ja ärikliendi turundusstrateegia olemus

Käesolev alapeatükk käsitleb strateegia olemust, turundusstrateegia kujunemist, selle elemente ning rahvusvahelise turunduse kategooriaid ja peamisi faktoreid, mis avaldavad mõju sihturul tegutsevale organisatsioonile.

Majandusteaduses hakati strateegilisele juhtimisele keskenduma alles 1960ndate aastate alguses, millele oma suure panuse on andnud Igor Ansoffi, Henry Mintzberg, Michael Porter jt. Strateegia mõisteid ja käsitlusi on erinevaid, näiteks Michael Porter (1996, lk 66) on sõnastanud strateegia kui “ainulaadse ja väärtusliku positsiooni loomine hõlmates erinevaid tegevusi“, Lawrence Freedman (2016, lk 11) on aga öelnud, et: „strateegia on probleemide lahendamise protsess“. Alternatiivne selgitus strateegiale on tulevikuvaadet kajastav plaan, mis üritab seda kontrollida ning hõlmab ühtse terviku strateegiliste otsuste tegemise protseduuriks (Thompson *et al.*, 2022, lk 5).

Ametlik strateegiate planeerimine organisatsioonides on olemuselt analüütilised ning neid planeeritakse ja kujundatakse läbi olemasolevate ja välja kujunenud strateegiate, kuigi Mintzberg (1994, lk 108) leiab, et strateegiate välja töötamine peaks toimuma ka läbi informaalset õppimist, et luua uusi ja raamidest väljapoole mõttearendusi. Strateegilise juhtimise protsess koosneb viiest põhilisest etapist (Thompson *et al.*, 2022, lk 23) (vt joonis 1, lk 7), kuid selleks, et neid etappe edukalt läbi viia ja organiseerida, on vajalik ka strateegilise mõtlemise ja juhtimise oskus (Mintzberg, 1994, lk 117).



Joonis 1. Strateegilise juhtimise protsessi etapid. Allikad: autori koostatud Thompson *et al.*, 2022, lk 23; Mintzberg 1994, lk 107, 117 põhjal

Ettevõtte strateegiliseks kohustuseks peab olema püsiv konkurentsieelise saavutamine turul, pikaajaline jätkusuutlikkus ning suurepärase finantstegevus (Hunt & Lambe, 2000, lk 18). Tänu konkurentsieelisele, mis on saavutatud unikaalsete oskuste, tegevuste ja/või ressurssidega, suudetakse teha paremaid finantstulemusi, mis omakorda võimaldab ettevõttel rakendada paremaid äristrateegiaid konkurentidest. Püsiv konkurentsieelis saavutatakse siis, kui need eelised jäävad püsima vaatamata konkurentide püüdlustele sama teha (Porter 1985, lk 1; Barley 1991, lk 103). Wind ja Robertson (1983, lk 12) leiavad, et „turundus suudab ainulaadselt hinnata klientide vajadusi ja ettevõtte potentsiaali konkurentsieeliste saavutamiseks.“ Varadarajan ja Jayachandran (1991, lk 121) väidavad, et: „turunduse funktsioon organisatsioonis lisaks turundusstrateegia sisu, protsessi ja rakendamise eest vastutamisel tooteturu tasandil, on ka sel oluline roll strateegia kujundamise protsessis ning sisu loomisel äri- ja üldstrateegias.“ Seega on turundusel vitaalne roll ettevõtte edu tagamisel ning püsiva konkurentsieelise saavutamisel ning kõik ettevõtted peaksid turundustegevusele järjepidevalt tähelepanu pöörama.

Turundus täidab ettevõtluses tähtsat osa, toimides selle kolmel strateegilisel tasandil (organisatsiooniline, äri- ja funktsionaalne või operatiivne) ning hõlmates kolme mõõdet: kultuuriline, strateegiline ja taktikaline (Varadarajan, 2010, lk 121). Websteri (1992, lk 10) sõnul on kultuur väärtuste ja tõekspidamiste kogum, mis juhib organisatsiooni. Strateegilised otsused põhinevad küsimusel kellele ja kuidas me müüme ning need otsused põhinevad analüüside ja segmenteerimise, positsioneerimise põhjal.

Taktikalised otsused on 4P ehk kuidas neid strateegilisi otsuseid ellu viia (*ibid*, 1992, lk 10).

Turunduse strateegiline planeerimine peab algama ettevõtte hetkeolukorra analüüsimisega, leidmaks atraktiivseid võimalusi ja hoidumaks ohtudest ning andes sisendi järgmistele etappidele. Turunduse planeerimise etapp sisaldab endas strateegiliste otsuste otsustamist ning elluviimine nende plaanide muutmist tegevusteks. Viimane etapp – kontroll – mõõdab ja hindab plaanide ja tegevuste tulemusi (Kotler & Armstrong, 2012, lk 77). Kui analüüsimine, ellu viimine ja hindamine on suhteliselt üksmeelne ning hästi arusaadav kirjanduse põhjal, siis turundusstrateegia loomine/planeerimine ning selle keskmes olevad elemendid teoreetikute poolst erinevad. Järgnevalt toob töö autor välja turundusstrateegia olemust, elemente ja probleemkohti.

Turundusstrateegia kontseptsiooni lõi teadaolevalt Alfred Oxenfeldt 1958. aastal, võttes aluseks Wroe Aldersoni töid segmenteerimisest ja eristumisest, ja mille võtsid hästi vastu paljud turunduse valdkonna teadlased (Shaw, 2012, lk 32). Oxenfeldt'i teooria järgi jagunes turundusstrateegia kaheks:

1. sihtturu määratlemine (valides klientide tüübid, keda soovitakse oma klientideks);
2. turundusmeetmestik (valides võimalike müügikampaaniate ja -edenduse tööriistade kontseptsioonide vahel).

Oxenfeldt'i määratluse järgi kujutab sihtturu valimine juhtkonna tegevuseesmärke ning turundusmeetmestik nende eesmärkide saavutamiseks vajalike vahendite kombinatsiooni. (Kelly & Lazer 1967, viidatud Baker, 2001, lk 364 vahendusel)

Hunt ja Lambe (2000, lk 24) aga tõdevad, et enne 1980ndaid aastaid ei olnud turundusstrateegia tänapäevasel mõistel tegemist kuigi palju strateegiaga. Vaatamata sellele, et tegeleti turunduskontseptsiooniga, mis oma olemuselt peaks olema strateegiline, pöörati 1960ndatel ja 1970ndatel tähelepanu põhiliselt vaid mikroturunduse juhtimisele ning uurimistööd keskendusid turundusmeetmestiku (*marketing mix*) ehk 4P mudelile, et saavutada edu kindlale tootele või tooteliinile. Selline lähenemine ei pööranud aga tähelepanu ettevõtte üldisele efektiivsusele ja strateegiale. Seega oli enne 1980ndaid turundus oma olemuselt taktikaline, mitte strateegiline. (*ibid*, 2000, lk 24)

Samamoodi usub Shaw (2012, lk 32) oma teadusartiklis, et selline strateegiate arenemise ja erinevate lähenemiste kujunemiste tagajärjel on täiusliku strateegia kontseptsiooni väljatöötamine olnud mõnevõrra häiritud ning turunduse juhtimise strateegiale tekkinud mitmeid erinevaid vastandlikke lähenemisi. Ning seega on tema sõnul tänapäevane turundusstrateegia alaste teadmiste seis ebajärjekindel ja halvimal juhul ebaühtlane (*ibid*, 2012, lk 32). Rajan Varadarajan (2010, lk 120-121) tõdeb oma uurimustöös „*Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental issues and Foundational Premises*“, et turundusstrateegia ja strateegiline turundus on uurimisvaldkonnas ebamäärane, korrapäratu ning vajab kindlasti süstemaatilisemat ja konkreetsemat käsitlemist. Varadarajan (*ibid*, lk 120-121) toob näiteks välja järgmised tähelepanekud:

- termineid „strateegiline turundus“ ja „turundusstrateegia“ kasutatakse uurimisvaldkonnas vaheldumisi;
- turundusmeetmestikku 4P-d (*product, promotion, price, place*) iseloomustatakse osades allikates kui turundusstrateegia osa, mõnedes allikates jällegi taktikalisteks turunduse elementideks.

Töö autor nõustub täielikult Varadarajan'i, Shaw' ja Hunt'i kriitikaga, kuna lugedes läbi suure hulga erinevaid turundusalaseid artikleid ja raamatuid, on märgata korrapäratud ja selguse puudumist nii mõistetes kui ka elementides ning struktuuris. Seetõttu uuris töö autor erialase kirjanduse põhjal erinevate autorite käsitlusi turundusstrateegiatest ning lähtus oma äranägemise ja arusaamade kohaselt, mis sobiks kõige efektiivsemalt Rootsi turundusstrateegia kujundamiseks.

Võrreldes turundusstrateegiate definitsioone läbi erinevate aastakümnete toob töö autor välja läbivateks märksõnadeks: (turundus)eesmärkide saavutamine, konkurentsieelis, eristumine ja lisaväärtuse loomine (vt tabel 1, lk 10). Autori arvates on kõige põhjalikum ning sobivam turundusstrateegia definitsioon Varadarajanil, kes hõlmab turundusstrateegia alla nii tooteid, turge, turundustegevusi ja -ressursse ning rõhutab ka suhtluse osatähtsust, väärtuse loomist kliendile ning organisatsiooni eesmärkide täitmist. Seetõttu põhineb autor edasisel turundusstrateegia käsitlemisel Varadarajani lähenemisest.

Tabel 1. Turundusstrateegia definitsioonid

Autor	Turundusstrateegia definitsioonid
Kotler (1976)	Suurejooneline plaan/kavand (<i>design</i>) eesmärkide saavutamiseks.
Jain (1990, lk 24- 25)	Turundusstrateegia põhineb kolme jõu koosmõjuna, mida tuntakse kui strateegilist kolme C-d: klient (<i>customer</i>), konkurents (<i>competition</i>) ja organisatsioon (<i>corporation</i>).
Boyd, Walker & Larreche (1998, lk 31)	Turundusstrateegia esmane eesmärk on turundusressursside ja tegevuste tõhus jaotamine ja koordineerimine ettevõtte eesmärkide saavutamiseks konkreetsel tooteturul. Seetõttu hõlmavad turundusstrateegia ulatust puudutavad otsused sihtturu/sihturgude ja pakutava tootesarja täpsustamist. Seejärel otsivad ettevõtted konkurentsieeliseid ja sünergiat, kavandades hästi integreeritud turundusegu elementide programmi.
McDonald (1999, lk 50)	Turundusstrateegiad on vahendid, mille abil ettevõtte saavutab oma turunduseesmärgid ja on tavaliselt seotud 4P-ga.
Slater & Olson (2001, lk 1056)	Turundusstrateegia on integreeritud otsuste ja toimingute kogum, mille abil ettevõtte loodab saavutada oma turunduseesmärgid ja täita klientide väärtusnõuded. Turundusstrateegia tegeleb turu segmenteerimise ja sihtimisega seotud otsuste ning toote-, hinna-, müügiarendus- ja turustusotsustel põhineva positsioneerimisstrateegia väljatöötamisega
Varadarajan (2010, lk 119)	Turundusstrateegiat võib defineerida kui organisatsiooni integreeritud otsuste mustrit, mis määratleb organisatsiooni olulisi valikuid toodete, turgude, turundustegevuse ja turundusressursside osas toodete loomisel, suhtlemisel ja/või tarnimisel, mis pakub klientidele väärtust organisatsiooniga seonduvalt ja seega võimaldab organisatsiooni konkreetsete eesmärkide saavutamise.
American Marketing Association (n.d.)	Turundusstrateegia viitab toote või teenuse müümiseks või reklaamimiseks loodud organisatsiooni või inimeste tegevuskavale.

Kuna autor käsitleb oma töös ainult äriturgu (*B2B - business-to-business*), siis on arvesse võetud tarbijaturu ning ärituru erinevusi nii potentsiaalsete klientide arvu kui ka struktuuri ja keerukusastme poolest (vt tabel 2, lk 11). Nii äriklientide- kui ka tarbijakäitumised on aastakümnete jooksul silmapaistvalt muutunud masstarbimiselt üha teadlikumaks, globaalsemaks, isikupärasemaks ning segmenteeritumaks. Seega on eeltoodud arengud esile kutsunud vajaduse uuteks teoreetilisteks lähenemisviisideks, mis võtaks arvesse nii äriturge kui ka tarbijaturge eraldi ning muid spetsiifilisi tegureid. Tööstus- ja äriturud põhinevad tänapäeval personaalsetel suhetel, tugeval koostööl, vastastikusel sõltuvusel müüjate ja ostjate vahel, mitte massikommunikatsiooni ja reklaami kaudu, mis traditsiooniliselt oli põhiline tööstusliku turunduse vahend. (Constantinides, 2006, lk 411, 425) Töö on kirjutatud vaid ärituru suunal.

Tabel 2. Ärituru ja tarbijaturu erinevused

Äriturg	Tarbijaturg
Keeruline kombinatsioon ostutegevustest ja protsessidest	Peamiselt üksikisiku lihtne ostuotsus
Äriklient ratsionaalsem (kasumile orienteeritud)	Tarbija irratsionaalsem (pigem emotsiooniost)
Äriklient ostab vajaduse pärast	Tarbija ostab peamiselt tahtmise pärast
Toode/teenus kvaliteetsem ja spetsiifilisem	Toode/teenus standardne
Väike arv (äri)kliente	Suur arv (era)kliente
Kliendisuhete individuaalne	Kliendisuhete süsteem (andmebaas), mitteindividuaalne
Väiksem sihtgrupp, vähem segmente	Suurem sihtgrupp, palju segmente
Pigem pikaajaline klient	Pigem lühiajaline klient
Suhteturundus tähtis	Suhteturundus ebaolulisem
Rohkem kordusoste	Vähem kordusoste
Pakendus väheoluline (ei lisa väärtust)	Pakendus oluline (väärtuse lisamine)
Vähem brändile tuginev	Bränditeadlikum ja brändile tuginev
Äriklient nõudlikum	Eraklient vähem nõudlik
Suurem rahaline väärtus müüdud ühiku kohta	Väiksem rahaline väärtus müüdud ühiku kohta
Vahendajate kasutamine tavapärane (B2B2B)	Peamiselt otsemüük

Allikad: Baker, 2015, lk 143; Brotspies & Weinstein, 2017, lk 165-166; Villiers *et al.*, 2020, lk 10-12; Hague *et al.*, n.d; Constantinides, 2006, lk 423-425

Kotleri ja Armstrongi (2012, lk 73) väitel on turundusstrateegia loomine/planeerimine turundusloogika, mis läbi segmenteerimis- ja positsioneerimisstrateegiate näitab ettevõtte erinevaid eeliseid konkurentidega võrreldes ja seega peaks ettevõtte keskenduma nendele turusegmentidele, mida ta suudab kõige efektiivsemalt teenindada. Brotspies & Weinstein (2019, lk 164) definitsiooni kohaselt on turu segmenteerimine „kasumlike ärivõimaluste kindlakstegemise põhimõte“, mille kohaselt jaotatakse turud sarnaste vajaduste ja soovidega alamhulkadeks ning mille põhjal tehakse turundusstrateegia otsuseid potentsiaalsete klientide sihtimiseks. Segmenteerimine on turundusstrateegias oluline etapp ning vajalik kõikidele organisatsioonidele, eriti tähtsaks peetakse segmenteerimist eksportivatele ettevõtetele, kuna väliturud on mitmekesisemad ning see mõjutab nii hinnastamispoliitikat, kliendirahulolu, ettevõtte üldist eksporditegevust kui ka finantsilisi tulemusi. (Diamantopoulos *et al.*, 2014, lk 39)

Kuna äriturud on pidevas muutuses nii ärikeskkonna kui ka tehnoloogia kiire arengu tõttu ning käesolevad segmenteerimise raamistikud/mudelid pahatihti valesti mõistetud ettevõtete poolt või halvasti läbi viidud, siis vajaksid teoreetikute arvates käesolevad turu

segmenteerimise raamistikud uusi lähenemisi ja arendamist (Liu *et al.*, 2020, lk 1; Brotspies & Weinstein 2019, lk 164). Lisaks leiab autor, et arvestades viimaste aastate globaalset Covid-19 kriisi kui ka Vene-Ukraina sõda, siis sellest tulenev majanduskriis ning uute äristrateegiate tekkimised on samuti mõjutanud segmenteerimiskriteeriumeid.

Algselt segmenteerimisstrateegia välja töötanud Shapiro ja Bonoma (1984, lk 105) töid välja viis kriteeriumit, mille järgi ärikliente segmenteerida: demograafilised, operatiivsed muutused, kliendi ostukäitumine, olukorrast sõltuvad tegurid ning ostjate isikuomadused. Tänapäeval on aga oluline pöörata tähelepanu sellele, et toodet/teenust ostev ettevõtte ei pruugi olla lõppklient ning see faktor võib vajada segmenteerimises teistmoodi lähenemist. Ärikliente eristatakse kolme tüüpi:

1. B2B (*business-to-business*): ettevõtte müüb toodangut/teenust ettevõttele, kes ise kasutab seda oma otstarbeks;
2. B2B2B (*business-to-business-to-business*): ettevõtte müüb toodet/teenust ettevõttele, kes müüb seda edasi kolmandale ettevõttele;
3. B2B2C (*business-to-business-to-consumer*): ettevõtte müüb toodet/teenust ettevõttele, kes müüb seda edasi tarbijale. (Brotspies & Weinstein, 2019, lk 166)

Ärikliendi otsene segmenteerimine erineb vahendajate kaudu segmenteerimisest, kuna ettevõtte enda klientide soovid ja ootused võivad erineda tunduvalt lõppklientide omadest. Seetõttu on tarvis kõigepealt tundma õppida lõppkliendi vajadusi, ootusi toodetele/teenustele ning seejärel vahendaja/esmase ärikliendi omi eesmärgiga suurendada isikupärastamist, lisada väärtust ja eristumist äriturunduses. (Brotspies & Weinstein, 2019, lk 167) Autori arvates võib see problemaatiline olla, kuna üldjuhul ei ole lõppkliendid trükiettevõtetele teada. Vahendajad/konkurendid on küll peamiselt püsikliendid ja nende tundma õppimine on igati teostatav, aga nende kliendid omakorda vahelduvad ega pruugi olla püsivad teenuse tarbijad.

Segmenteerimislähenemisi on turundusvaldkonna spetsialistide poolt välja töötatud mitmeid, ettevõttele tuleb endale valida sobivad kriteeriumid arvestades tegevusvaldkonda, ettevõttele iseäralikke nüansse ning muid faktoreid, mis võivad mõjutada nende äriklientide ostukäitumist, lojaalsust jne. Kui kõige atraktiivsemad turu segmenteerimisprotsessist tulenevad segmendid on leitud, siis järgmiseks strateegilise

turunduse tähtsaks ülesandeks on ettevõtte turundustegevuse sihtmärkide elluviimine, pakkumiste ja/või positsioneerimine sellisel moel, et meelitada ligi ning kaasata kliente koostööks, kasutades selleks spetsiaalselt välja töötatud turundusmeetmestikku iga segmendi jaoks eraldi. (Hunt & Madhavaram, 2006, lk 99-100; Villiers *et al.*, 2020, lk 23) Kuna ärituru segmendid on väga dünaamilised, siis peaksid ettevõtted regulaarselt neid üle vaatama ja ümber hindama.

Pärast segmenteerimisprotsessi ja otsuseid, milliste turusegmentideni soovitakse oma teenuste/toodetega jõuda, on ettevõttel vaja eristuda oma pakkumisega igale segmendile ning mis positsiooni loodetakse kliendi teadvuses võita (Kotler & Armstrong, 2012, lk 73). Positsioneerimine on potentsiaalse kliendi peas toote/teenuse/ettevõtte diferentseerimine konkurentidest. Kõikidel ettevõtetel ja selle toodetel/teenustel on positsioon, mida paljud organisatsioonid tugevamalt kindlustada püüavad läbi tarbijate teadvusesse jõudmise eesmärgiga saavutada konkurentsieelis. (Ries & Trout, 2001, lk 12). Üldiselt on välja toodud kirjanduses kaks viisi, kuidas ettevõtte saab end positsioneerida:

1. funktsionaalselt: rõhutades toote/teenuse omadusi ja eeliseid;
2. väljenduslikult: rõhutades ego, sotsiaalset ja tunnetel põhinevat rahulolu, mida bränd võib pakkuda. (Fill, 2006, lk 375)

Positsioneerides tooteid on esmalt vajalik välja uurida võimalikud kliendile väärtust pakkuvaid erinevusi võrreldes konkurentidega, milleks on üldjuhul siiski kaks võimalust: soodsam hind või rohkem eeliseid/kasu, õigustades kallimat hinnataset (Kotler & Armstrong, 2012, lk 75). Porter (1985, lk 13-14) väitel sisaldab strateegia samuti nii hinnaliidri strateegiat (*cost leadership strategy*) kui ka eristumise strateegiat (*differentiation strategy*): esimese puhul on eesmärk pakkuda madala hinnaga tooteid/teenuseid tööstusharus, mis nõuab ettevõttelt hoolikat kulude, ressursside ning funktsioneerimise jälgimist. Siinkohal rõhutab Porter (1996, lk 70), et „operatiivne tõhusus seisneb tipptaseme saavutamises üksikutes tegevustes või funktsioonides, strateegia on erinevate tegevuste kombineerimine“. Eristumise strateegias on vajalik kaupade või teenuste unikaalne välja arendamine, pakkudes kliendile kõrgemat kvaliteeti, ainulaadseid omadusi vms, mille eest on võimalik ettevõttel küsida kõrgemat hinda.

Samas on see kulukas protsess ettevõtte jaoks. (Porter, 1985, lk 14, 18) Seega on eristumise tarvis väärtuspakkumist, mida kliendile edastada.

Väärtuspakkumine on strateegiline abivahend, mis aitab pakkuda sihtklientidele paremat väärtust läbi efektiivse suhtluse ning ressursside jaotamise oskuse (Payne *et al.*, 2017, lk 472). Lanning & Michaels (2020, lk 53) usuvad, et ühe eduka strateegia aluseks on suurepärase väärtuspakkumine, mis peaks olema „selge ja lihtne avaldus ettevõtte poolt pakutavate nii materiaalse kui ka mittemateriaalse eeliste kohta koos ligikaudse hinnaga, mille ta nende hüvede eest igalt kliendisegmendilt küsib“. Nende teooria kohaselt takistavad organisatsioonid oma edu sellega, et on liialt keskendunud toote loomisele, valmistamisele ja müügile, kuigi tegelikult peaks ettevõtte hoopis lähenema kliendi vaatevinklist. Väärtuspakkumine koosneb kolmest etapist:

1. väärtuse valimine (kliendi vajaduste kindlaksmääramine, sihtklientide valik jms);
2. väärtuse pakkumine (toote/teenuse disain, levitamine, teenindus jms);
3. väärtuse edastamine (müügisõnum, hind, reklaam, avalikud suhted jms). (*ibid*, lk 57)

Paljud turundusteadlased on seisukohal, et turundusstrateegia kontseptsioon hõlmab 4P turundusmeetmetiku elemente, mis koosnevad tootest, hinnast, kohast/levitamisest ja reklaamimisest/turunduskommunikatsioonist (Slater *et al.* 2010a; Kotler *et al.*, 2005; Leonidou *et al.* 2002). Goi (2009, lk 2) kohaselt on 4P turundusmeetmetik mõjukas kontseptsioon, mis muudab turunduse näiliselt lihtsasti käsitlevaks ning iga selle element suudab muuta ettevõtte konkurentsipositsiooni. Toote all peetakse silmas toodete ja teenuste kombinatsiooni, mida ettevõtte oma sihtsegmentidele pakub. Hind tähendab rahalist väärtust, mida klient toote eest tasuma peab. Koht/levitamine koosneb ettevõtte tegevustest, mis kliendile toote kättesaadavaks teeb ning turunduskommunikatsioon vahendab läbi erinevate tegevuste toote eeliseid ning veenab kliente ostma. Kõik need kliendiväärtuse kontekstis läbi mõeldud ja välja töötatud elemendid kokku annavad ettevõttele tugeva positsiooni loomiseks sihtturul. (Kotler & Armstrong, 2012, lk 75-76)

Kui 1950ndatel aastatel Neil Borden turundusmeetmetiku kontseptsiooni maailmale tutvustas ja peagi see 4P'ks ümber nimetati, on seda lähenemist ülistatud väga paljude akadeemikute ja turundajate poolt. Viimastel aastakümnetel on aga turunduse alustalad muutuma hakanud uute trendide tõttu: äride globaliseerumine, tähelepanu pööramine

kliendisuhete hoidmisele, turumajandusele jne. (Grönroos, 1994, lk 4-5) 4P kontseptsioon on sattunud teaduskirjanduses kahtluse alla oma liialt tootekeskse lähenemise ja suhteturundusega tegelemise puudulikkuse poolest, kuna turundusmeetmestik peaks hõlmama endas ka kommunikatsiooni, personaliseerimist ja interaktsiooni (Constantinides, 2006, lk 416-418). Booms ja Bitner tegid 1981 aastal ettepaneku lisada 4P-le veel 3P-d, milleks on inimesed (*participants*), füüsilised tõendid (*physical evidence*) ja protsessid (*processes*) ning see parendatud turundusmeetmestik on akadeemikute poolt hästi vastu võetud (Goi, 2009, lk 3).

Eelnevalt välja toodud turundusstrateegia elemente (segmenteerimine, positsioneerimine, hinnastrateegia ja eristumine, väärtuspakkumine ning turundusmeetmestik) arvesse võttes seob töö autor need Varadarajani turundusstrateegia lähenemisega, kus lisaks eelmainitud elementidele lisab juurde suhtluse ja väärtuse loomise alustalana suhteturunduse, mis on saanud viimased aastakümned suurt tähelepanu turundusteadlaste poolt. Suhteturunduse lisamise eesmärk strateegia planeerimisel on autori arvates oluline, kuna sellel on suur roll pea kõikides 7P elementides ning annab tugeva panuse teenuseturundusele.

Suhted on turunduse seiskohast olnud pea alati tähtsal kohal, kuid suhteturundus hakkas populaarsust koguma alles 1990ndatel aastatel (Grönroos, 2004, 99). Suhteturunduse mõiste tõi turundusalasesse kirjandusse 1983.aastal esmakordselt Leonard L. Berry (1983 kaudne viitamine Berry, 1995, lk 237 vahendusel) kui „klientide ligimeelitamine, säilitamine ja – teenuseid pakkuvates organisatsioonides – kliendisuhete tugevdamine.“ Christian Grönroosi (1994, lk 9) definitsioon suhteturundusele on natuke põhjalikum: „Suhteturundus on tuvastada ja luua, säilitada ja tugevdada suhteid klientide ja teiste sidusrühmadega kasumlikult nii, et kõikide asjaosaliste eesmärgid oleks rahuldatud läbi vastastikuse lubaduste vahendamiste ja täide viimisega.“ Kuigi suhteturunduse definitsioone on turundusalases kirjanduses erinevate autorite poolt sõnastatud erinevalt, on põhilised märksõnad samad: (kliendi)suhete loomine, hoidmine ja tugevdamine, mis viitavad pikaajalisele protsessile. Viimased paarkümmend aastat on suhteturundust tõstetud turundusalases kirjanduses prioriteetseks ning määratletud kui uut turunduse paradigmat.

Suhteturundust on erialases kirjanduses käsitlenud erinevad koolkonnad, kuid magistritöö mahu piirangu tõttu toob autor välja nendest ühe lähenemise. IMP ühing (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), mis moodustati 1970ndatel ja on suunatud ettevõtete vaheliste turgude ja organisatsiooniliste suhete paremaks mõistmiseks (Palmer *et al.*, 2005, lk 323-324), ei vaadelnud turundust enam kui ühte organisatsiooni funktsiooni, vaid pikaajaliste suhete loomise orienteeritud juhtimist (Grönroos, 1994, 11).

IMP ühingu põhiline mõte seisneb selles, et ärisuhete loomise protsess koosneb koostoimist erinevatel organisatsiooni tasanditel, mitte ei ole pelgalt tegevuste ja toimingute jada. See lähenemine keskendub organisatsioonide vahelistele suhetele, ega ole juhtimisele ega tarbijale orienteeritud. (Möller & Halinen, 2000) IMP käsitluse eesmärk on mõista kuidas arenevad suhted organisatsioonide vahel võrgustiku kontekstis: kuidas need suhtevõrgud arenevad ning turud toimivad võrgustiku vaatenurgast. Siinkohal ei ole tegemist turundusspetsialisti ja kliendi vaheliste suhetega, vaid see käsitleb erinevat tüüpi tarnijate ja ostjate ning samas isegi mitme osaleja vahelisi vahetusprotsesse korraga. Need organisatsioonide vahelised suhted on tugevalt üksteisest sõltuvad ning neid vaadeldakse kui episoode, mitte üksikut konkreetset tehingut. Suhted arenevad aja jooksul, iga episood mõjutab organisatsioonide vahelisi üldiseid suhteid ning need põhinevad koostööl, usaldusel ja pühendumusel. Tööstusvaldkonna võrgustikud on keerulised ning nende suhteid võib olla raske ette ennustada, plaanida ja juhtida, kuid tuginemine varasematele kogumustele nendes suhetes mõjutab suuresti käitumist ja suhtumist. (Fernandes & Proenca, 2005, lk 3-4)

Ettevõtted, kelle klientideks on ärikliendid, on eriti tundlikud nii klientide kaotamise kui ka hoidmise osas, kuna võrreldes tarbijaturuga on kliente oluliselt vähem. Seetõttu on B2B kontekstis suhteturundusel väga tähtis roll, üldeesmärk väärtuse loomine kõikidele osapooltele (Sharma, 2007, lk 2). Väärtuse hindamisel lähtub äriklient sellest, mida ta eeldab saada ja kuidas ta seda saab. „Mida“ alla kuuluvad näiteks usaldusväärsed toimingud, spetsifikatsioonidele ja vajadustele vastavad tooted/teenused. „Kuidas“ alla kuulub teenuse osutamise kvaliteet (näiteks kiired toimingud/protsessid). (Eggert *et al.*, 2006, lk 21) Äriturul on ettevõtetel oluline võtta arvesse äriklientide erinevaid käitumisharjumusi ja faktoreid, kuna ühte moodi ettevõtte poolt pakutud teenust ja selle kvaliteeti võetakse vastu ning tõlgendatakse klientide poolt erinevalt (Human *et al.*, 2020,

lk 10-13). Kuna ettevõtte kõik suhted on ainulaadsed, tuleb nendele läheneda ka erinevalt; isegi need suhted, kus koostööd tehakse konkurentidega selleks, et säilitada konkurentsieelis. Suhteid arendatakse välja aja jooksul, kuid need on ka ajas muutuvad. (Hunt, 2010, lk 422-423)

Hästi toimivast suhteturundusest saavad kasu mõlemad osapooled: nii organisatsiooni ise kui ka tema kliendid, koostööpartnerid jt huvipooled. Barry & Terry (2008, lk 228) toovad välja suhteturunduse tähtsuse just nimelt tööstusteenindus ettevõtetes, kuna kliendid otsivad tõenäoliselt pikaajalisemat koostööd, kui seda tarbijaturul (*market of goods*). Ärikliendid vajavad ja otsivad teenuste ostmisel kindlust organisatsiooni võimekustest ja kompetentsist teenuse osutamise, usaldusvääruse ja parima väärtuse pakkumise näol. Teenuse osutamise alla kuulub kindlasti ka tehingujärgne teenindus: oskus pretensioone lahendada, probleemidele lahenduste otsimine jne. (*ibid*, 2008, lk 229) Eggert jt (2006, lk 20) rõhutavad, et teenindus ja isiklik suhtlus on tööstuskeskkonna konkurentsiturul väärtuse pakkumisel peamised faktorid. Seega on väärtuse loomine B2B vahelistes suhetes peamine eesmärk ning seda tuleb pidada turundusstrateegia aluseks.

Kokkuvõtlikult, peaks olema suhteturunduse põhiliseks aluseks väärtuse loomine kõigile osapooltele ning põhitingimuseks konkurentsieelise ja paremate finantstulemuste saavutamine läbi suhete määratlemise, arendamise ja hoidmise. Tähelepanu tuleb pöörata ka sellele, et kõik suhted on unikaalsed ja ettevõtted tegutsevad erinevates äritingimustes ning seetõttu ei peaks järgima ainult ühte konkreetset suhteturunduse ideoloogiat, vaid valdama ja kasutama kombinatsioone erinevatest meetoditest.

Rahvusvaheline turundus on “rahvusvaheline ideede, kaupade ja teenuste kontseptsiooni hinnakujunduse, reklaamimise ja levitamise kavandamise ning elluviimise protsess, et luua vahetusi, mis vastavad individuaalsetele ja organisatsioonilistele eesmärkidele” (AMA, n.d.). Ettevõtte põhiline eesmärk on teenida kasumit läbi toodete/teenuste reklaamimise, hinnakujundamise ja turustamise kohalikule ja/või välisturgudele. Rahvusvahelise turunduse erinevus kohalikust turust ei seisne mitte erinevas turunduse kontseptsioonis, vaid keskkonnas, milles turundusplaani läbi viiakse, sest välisturul puutub ettevõtte kokku võõraste probleemide ja strateegiate mitmekesisusega. Ettevõtte väljakutse on ühendada turunduselemendid turukeskkonda nii, et turunduseesmärgid

saaksid edukalt saavutatud. (Cateora *et al.*, 2011, lk 10-11) Rahvusvahelise turunduse tähtsateks faktoriteks peetakse ka tugevate äriõrgustike loomist välisturgudel ning ettevõtte võimekuste ja ressursside kohandamist, loomist, arendamist rahvusvahelise konkurentsivõime tugevdamiseks ja edukaks äritegevuse täideviimiseks (Leonidou & Hultman, 2018, lk 6).

Ettevõtete välisturgudele laienemine toob kaasa struktuurilise ja keskkonnaalase keerukuse ning teadmatuse, mis nõuab juhtidelt fokuseerimist välistele ettevõtluskeskkonda mõjutavatele faktoritele. Rahvusvahelised ärikeskkonnad on mitmemõõtmelised ning nende mõistmiseks ei piisa vaid mõne faktori tundma õppimisest, vaid kõik rahvusvahelised otsused sõltuvad samaaegselt paljudest keskkonnateguritest. (Ferreira *et al.*, 2009, lk 283) Nendeks faktoriteks on põhiliselt: kultuurilised, poliitilised/legaalsed, majanduslikud, geograafilised ja infrastruktuursed, tehnoloogilised ning konkurents. Kõik eelpool mainitud faktorid mõjutavad rahvusvahelist turundustegevust. (Cateora *et al.*, 2011, lk 11) Nagu eelnevalt autori poolt sai välja toodud, siis rahvusvahelise turunduse kontseptsioon erineb kohalikust turundusest peamiselt keskkonnategurite poolest ning neid tegureid ei tohiks autori arvates alahinnata või ignoreerida.

Erialasele kirjandusele tuginedes jaguneb rahvusvaheline turundus kolme kategooriasse:

1. Ekspordi turundus – ettevõtte tooted/teenused ületavad riigipiire.
2. Riikidevaheline turundus – ettevõtte tegutseb aktiivselt rahvusvaheliste sihtturgude turundustegevuses ning nende tooted ja turundustegevused on disainitud ja planeeritud neid turge arvestades.
3. Globaalne turundus – ettevõtte tegutseb globaalselt ning peab turgu kui üheks suureks turuks (sh koduturg), segmenteerimine ei toimu riikide kaupa, vaid (potentsiaalsete) klientide sissetuleku, ostukäitumise jm kriteeriumite alusel. (Cateora *et al.*, 2011, lk 20-21)

Ekspordimine on ettevõtete seas rahvusvahelise turunduse kõige populaarsem viis, kuna see nõuab minimaalselt ressursse ning kannab madalaid investeerimis- ja finantsriske. Lisaks eelnevale mainitule võimaldab ekspordimine uuel turul suuremat struktuurilist ja strateegilist paindlikkust kui teised rahvusvahelised turunduse liigid. Vaatamata sellele võib eduka ekspordimise keerukus seisneda välismaiste turukeskkondade mitmekesisuses

ja omapalgelisuses. (Leonidou *et al.*, 2002, lk 51) Eksportimisel on ettevõtetal kaks valikut: eksportida otse kliendile sihtriigis või kaudselt vahendaja abiga (Hessels & Terjesen, 2010, lk 204). Otsese ja kaudse eksportimise tugevuse ja nõrkused on autor välja toonud tabelis 3.

Tabel 3. Otsese ja kaudse ekspordi tugevused ja nõrkused

	Otsene eksport	Kaudne eksport
TUGEVUSED	Suurem kasum	Väikesed investeeringud
	Tugevam kontroll	Turu-uuringute jm analüüside mitte teostamine ettevõtte poolt
	Kiirem tagasiside klientidelt	Uute klientide lihtsam leidmine
	Rikkalikuma rahvusvahelise turunduse kogemuse saavutamine	Väiksem vastutus ja ebakindluse vähendamine
	Puuduvad investeeringud	Kohaliku turu tundmine
		Ärisidemete ja võrgustike olemasolu
	Otsene eksport	Kaudne eksport
NÕRKUSED	Suurem vastutus, kõrgem risk	Väiksem kasum
	Vajadus turu-uuringuteks ja turu põhjalikuks tundma õppimiseks	Väiksem kontroll kauba ja turustamise üle
	Kliendi ostukäitumise ja kultuuriliste eripärade mitte tundmine	Kontakti/tagasiside puudumine lõppkliendiga
	Dokumentatsiooni jm paberimajanduse tundma õppimine	Sõltumine eksportfirmast/vahendajast

Allikad: Terjesen *et al.* 2008; Hollensen 2011, lk 337-342; Hessels & Terjesen 2010

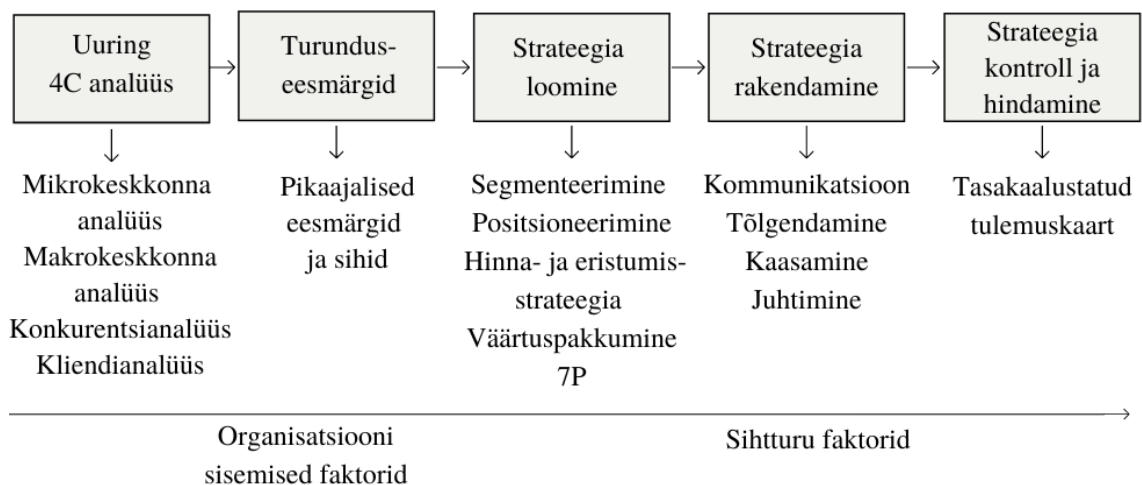
Kuna Eesti ettevõtted on peamiselt väikese või keskmise suurusega ettevõtted, on eksportimine riskivabam ning nõuab vähem investeeringuid. Seega peab iga eksportiv organisatsioon leidma endale sobiva viisi, kuidas edukalt müüa tooteid ja teenuseid välisriiki. Siiski, nagu väitis ka Leonidou jt (2002, lk 64) oma uurimistöös, et juhtimisstiil, organisatsioonilised ja keskkonna faktorid mõjutavad ekspordi turundusstrateegia elemente, kuid selle mõju tähtsus sõltub juba konkreetse ettevõtte turunduseesmärkidest. Ettevõtte rahvusvahelistumine ei ole lineaarne mudel, vaid „...rahvusvaheliseks muutumine on protsessuaalne, korduv ja kõikuv ning see ei toimu järjestikustes etappides, mida toote- või turutsükli ärimudelites sageli peetakse“ (Fletcher, 2004, lk 292).

Käesolevas peatükis käsitles autor äriklientidele suunatud turundusstrateegia olemust ja elemente. Kuigi teaduskirjanduses on erinevaid arvamusi ja lähenemisi turundusstrateegia formuleerimiseks, siis igal ettevõttel on oluline leida enda jaoks need faktorid ja tegevused, mille kaudu nende organisatsiooni klientidele väärtust oleks võimalik luua ning seejärel nende ümber kliendi vaatevinklist lähtuvalt tegevused

planeerida. Rahvusvaheline turundusstrateegia ei erine koostisosade ega struktuuri poolest, vaid peamiselt sihtriigi makromajanduslike faktorite poolest, lisaks mõjutavad seda veel ka juhtimisstiil, organisatsiooni sisemised faktorid ja äriühingustikud. Ettevõtte rahvusvahelistumise kõige lihtsam ja odavam võimalus on alustada eksportimisega: läbi otsese või kaudse ekspordi. Kuna rahvusvahelised ärikeskkonnad on keerulised ja dünaamilised, on seega esmatähtis tundma õppida sihtriigi eripärasid ning nüansse, et edukalt eksportimisel tegutseda.

1.2. Rahvusvahelise turundusstrateegia koostamise etapid

Käesolevas alapeatükis toob töö autor välja turundusstrateegia kujundamise etapid ekspordi eripära arvesse võttes. Joonis 2 on koostatud kogu eelmise ja järgneva alapeatüki analüüsi põhjal turundusstrateegia etappe ja elemente sisaldav struktuur.



Joonis 2. Rahvusvahelise turundusstrateegia struktuur. Allikad: Kotler & Armstrong, 2012, lk 77; Walker & Mullins, 2014, lk 25; Doole & Lowe, 2012, lk 22; Lanning & Michaels 2020, lk 53; Porter 1985, lk 13, Slater *et al.*, 2010b, lk 473; Noble & Mokwa 1999, lk 57

Teadmine ja arusaam turgudest, kus ettevõtted tegutsevad, on äritegevuse jaoks äärmiselt oluline. Rahvusvahelistel turgudel muudavad äritegevuse veelgi keerukamaks geograafiline kaugus, kultuurilised jm eripärad, mille tõttu on turgude mõistmine esmatähtis. Tänu turu-uuringutele ja kogutud informatsioonile suudavad ettevõtted välja töötada ja arendada paremaid strateegiaid. Organisatsioonid, kes pidevalt turu trendide,

kliendivajaduste jm end kursis hoiavad, on turule orienteeritud organisatsioonid. Informatsioon on kõikide otsuste alus. (Hunt, 2010, lk 413) Eelnevast lähtudes peab töö autor vajalikuks läbi viia 4C analüüs, mis annab sisendi järgmistele turundusstrateegia etappidele. 4C analüüs on heaks aluseks strateegilise turundusplaani välja töötamiseks ja see keskendub neljale kategooriale:

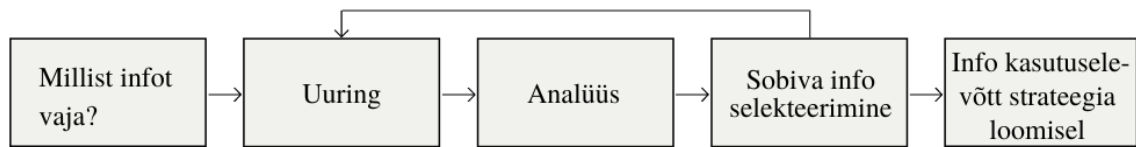
1. mikrokeskkond: ettevõtte sisemised ressursid, võimekused ja strateegiad (*company*);
2. makrokeskkond: demograafilised, sotsiaalkultuurilised, regulatoorsed, majanduslikud, tehnoloogilised faktorid ja trendid, milles ettevõtte konkureerib (*environmental context*);
3. konkurendid: konkurentide tugevused ja nõrkused, mis ettevõtet otseselt või kaudselt mõjutada võivad ning trendid konkurentsikeskkonnas (konkurentsianalüüs) (*competitors*);
4. kliendianalüüs ehk olemasolevate ja potentsiaalsete klientide vajadused, soovid ja ostukäitumine (*customers*). (Walker & Mullins, 2014, lk 21, 91; Kartajaya *et al.*, 2021)

Ettevõtte sisemiste ressursside, võimekuste ja strateegiate hindamisel on oluline tähelepanu pöörata järgmistele aspektidele:

- finantstulemused,
- inimkapital,
- ressursside kättesaadavus ja nende oskuslik kasutamine,
- tehnoloogilised võimekused ja operatiivsus,
- senine üld-, äri- ja turundusstrateegia,
- äriprotsessid ja juhtimine,
- suhted ja võrgustikud (koostööpartnerid jms),
- kliendigrupid,
- organisatsiooni kultuur ja töötajate pühendumus. (Nasim, 2018, lk 1015-1017)

Kuna turuanalüüs sisaldab samu kategooriad nagu 4C analüüsi viimased kolm, siis võib kokkuvõtlikult nimetada seda turu-uuringuks (Hague *et al.*, 2016, lk 8). Paljud teoreetikud rõhutavad, et eksporditurunduses tuleb kindlasti koostada turu- ja konkurentsianalüüs (Hollensen 2011, lk 113; Baker 2015). Turuanalüüs (vt joonis 3, lk

22) sisaldab endas süstemaatilist andmete kogumist, analüüsimist ning tõlgendamist turundustegevuse otsuste edukamaks läbiviimiseks (Hague *et al.*, 2016, lk 9).



Joonis 3. Turuanalüüsi koostamise etapid. Allikas: Hague *et al.*, 2016, lk 9

Turuanalüüsi esimeseks etapiks on oluline välja selgitada, millist infot vajatakse probleemi või turundusvõimaluste välja selgitamiseks. Seejärel toimub läbi kvalitatiiivsete, kvantitatiivsete, dokumendianalüüsi, internetipõhise otsingu ja/või muude meetodite abil andmete kogumine. Andmed peaksid hõlmama turu suurust, peamisi kliente, nende vajadusi, tooteid, mida on tarvis nende vajaduste rahuldamiseks, konkurente, trende jms. Järgmiseks etapiks on andmete analüüs ning sobiva info ära tundmine ja kasutuselevõtt äri- ja turundusstrateegiate välja töötamiseks. (Hague *et al.*, 2016, lk 8-42) Ekspordi kontekstis tuleb tähelepanu pöörata kindlasti ka sihtriigi poliitilistele, kultuurilistele ja sotsiaalsetele aspektidele, eripäradele (Cateora *et al.*, 2011, lk 221). Kui ettevõtte mõistab info selekteerimise etapis, et mingit teavet on veel puudu või tundub kahtlane, siis tuleb tagasi minna uuringu teise etappi ning teavet juurde koguda (Hague *et al.*, 2016, lk 42).

Akadeemik Joseph e. McCann (2006, lk 44) on öelnud: „globaalne kompetents on põhipädevus; teadmine, kuidas enesekindlalt ja asjatundlikult kultuuride vaheliselt töötada, on maailmamajanduses hädavajalik“. Globaalset kompetentsi on võimalik saavutada PESTLE analüüsi läbi viimisega ettevõtetes, mille kaudu juhid ja selle töötajad õpivad tundma rahvusvaheliste turgude eripärasid ning nendes kindlameelselt tegutsema (Perera, 2017, lk 3).

PESTLE analüüs on üks enim kasutavaid mudeleid välise ärikeskkonna hindamisel ning annab aluse ning põhilised määratlused SWOT analüüsi võimaluste ja ohtude jaoks. PESTLE analüüs hõlmab endas kuute peamist tegurit:

1. Poliitilised (*Political*) tegurid hõlmavad valitsuse stabiilsust/ebastabiilsust, muutusi regulatsioonides, valitsuse tuge antud ettevõtte valdkonnas, väliskaubandust jms, mis võivad mõjutada ettevõtte tegevust välisriigis. (Perera, 2017, lk 2-10)

2. Majanduslikud (*Economic*) nagu näiteks SKP elaniku kohta, SKP kasv, rahvastiku näitajad jms on ka suureks abiks rahvusvahelise turu võimaluste analüüsiks, kuna need annavad hinnangu klientide ostujõule ja ostukäitumisele.
3. Sotsiaal-kultuurilised (*Socio-cultural*) erinevused väljenduvad põhiliselt: keeles, mitteverbaalses suhtluses, väärtustes ning mõtlemis- ning otsuste tegemise protsessides (Cateora *et al.*, 2011, lk 555).
4. Tehnoloogilised (*Technological*) faktorid ja trendid, milles ettevõtte konkureerib mõjutavad eriti tehnoloogial põhinevaid ettevõtteid. Siinkohal tasub ettevõttel jälgida ja uurida sihtriigi tehnilisi uuendusi, infrastruktuuri, kompetentsi, tarkvara jms. Lisaks mängib tehnoloogia olulist rolli ka digiturunduse seisukohast vaadelduna.
5. Õiguslikud (*Legal*) tegurid, näiteks reeglid, regulatsioonid, direktiivid jms. Kindlasti tuleb tähelepanu pöörata ettevõtte tegutseva tööstusharu seaduseid, kuna erinevatel tööstusharudel tuleb jälgida erinevaid regulatsioone.
6. Ökoloogilised (*Ecological/Natural*) tegurid on muutunud järjest kriitilisema tähtsusega eelkõige kliimamuutuste, negatiivse keskkonnamõju ning jätkusuutlikkuse tõttu. Seetõttu on oluline tähelepanu pöörata taaskasutamise, süsiniku jalajälje, jäätmete sorteerimise ja töötlemise, energiasäästlikkusele jm keskkonnateemadele. (Perera, 2017, lk 13-16)

Need faktorid mõjutavad ettevõtteid suuremal või vähemal määral ja on ettevõtte jaoks kontrollimatud (Walker & Mullins, 2014, lk 91).

Konkurentsianalüüs on järgmine etapp turu-uuringus. Konkurentide tuvastamine ja tundma õppimine on oluline ettevõtte mitmel tasandil: määratledes turge, toetades hinnapoliitika, tootekujunduse, arenduse, positsioneerimise ja kommunikatsiooni-strateegia väljatöötamist ning äristrateegias konkurentsieelise analüüsiks. Konkurentsianalüüs eeldab nii nõudluse kui ka pakkumise poolega arvestamist. Nõudlusega seotud kaalutlused kindlustavad toodete asendatavust klientide silmis ning pakkumisega arvestamine hõlmab konkurentidega tehnoloogilise ja tootmisvõimaluste sarnasuse taset. (Bergen & Peteraf, 2002, lk 158) Konkurentsianalüüsi läbi viies tuleb suuremate konkurentide puhul infot koguda ja arvesse võtta järgmisi aspekte:

- nende suurust ja turuosa,
- toodete/teenuste kvaliteedi erinevusi,

- mainet,
- rahvusvahelisi suhteid,
- tootmisvõimalusi- ja operatiivsust,
- kasumlikkust,
- peamisi tugevusi ja nõrkusi. (Kotler 2002, lk 32)

Porteri (2008, lk 79) kohaselt on printsiipaalne strateegia ülesanne mõista konkurentsi ning sellega toime tulla. Peamiseks probleemiks on tema arvates aga see, et paljud ettevõtted näevad konkurente liiga kitsalt ning lisaks otsestele konkurentidele tuleks silmas pidada lisaks nelja konkurentsijõudu: kliendid, tarnijad, potentsiaalsed turule sisenejad ja asendustooted. Kõik need viis jõudu defineerivad ja kujundavad tööstusharu struktuuri ja konkurentsisuhtlust, määratles tööstusharu pikaajalise kasumipotentsiaali. (*ibid*, 2008, lk 79-80)

Kliendianalüüsi läbiviimise jaoks on tarvis uurida klientide (ostu)käitumist, kliendiprofiili (sh elustiil, tõekspidamised jne) kui ka kliendi väärtust organisatsioonile (ostude väärtus jne) (Balan, 2007, lk 17). Olemasolevate ja potentsiaalsete äriklientide eripärasid ning elemente on kajastanud autor esimese alapeatüki tabelis 2 (lk 11) „ärituru ja tarbijaturu erinevused“. Ärikliendi suhetest ja ootustest tööstusteenindus ettevõtetest on autor põhjalikumalt käsitlenud eelmise alapeatüki suhteturunduse osas, kus olulisemateks märksõnadeks võib välja tuua: usaldus, pikemaajaline toimiv koostöö, väärtuse pakkumine läbi kvaliteetse teeninduse ja isikliku suhtluse, tehingujärgne teenindus ja organisatsiooniline võimekus.

American Marketing Association (n.d.) definitsiooni järgi põhineb kliendikäitumine „uuringul, kuidas kliendid, nii üksikisikud kui ka organisatsioonid, rahuldavad oma vajadusi ja soove valides, ostes, kasutades ja kõrvaldades kaupu, ideid ning teenuseid“. B2B klientide (ostu)käitumine ja -protsess on üldjuhul komplitseeritum kui eratarbija ning hõlmab rohkem kui ühte inimest ostuvaliku tegemisel, kelleks on kvalifitseeritud spetsialistid ning nende ostuotsused põhinevad peamiselt järgmistel faktoritel: kvaliteet, hind, tajutud risk, usaldus, pühendumus ning tehnilised andmed (Pandey & Mookerjee, 2018, lk 170). Kuigi B2B ostukäitumist iseloomustatakse kui ratsionaalset tegevust põhinedes kognitiivsel analüüsil (*ibid*, 2018, lk 170), võivad sellegipoolest ostutehinguid

mõjutada emotsionaalsed tegurid ligi 70% ulatuses (Gallup, 2018). Tööstusteenuseid iseloomustab spetsialiseerumine ning tehnoloogia, mis muudavad keeruliseks nii hinnastamise kliendile kui ka ostu kliendi jaoks. Kliendid on tööstussektoris ostetud toodete tehnoloogilise iseloomu tõttu sunnitud nõu ja abi saamiseks lootma suuresti müügiettevõttele, mistõttu ostusuhe on olemuselt rohkem kaasatud ja jätkuv. (Jackson & Cooper, 1988, lk 111)

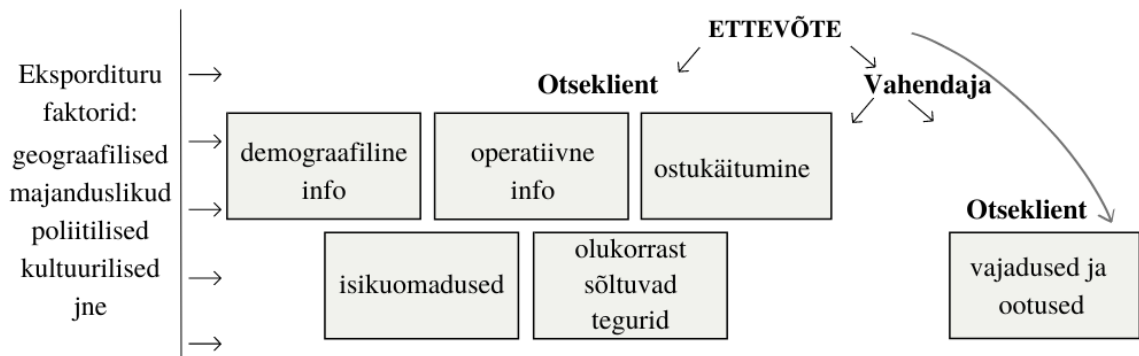
Eelnevat arvesse võttes on pidev suhtlus, usalduse tekkimine/hoidmine ning organisatsiooniline kompetentsus ettevõtte poolt hädavajalik. Kliendid vajavad ja ootavad ettevõtte töötajatelt toetust ja abi tööstusettevõtete tehnoloogilistest aspektidest tingitud põhjustel, mistõttu on väljakoolitatud ning kompetentsed töötajad organisatsiooni jaoks esmavajalik ressurss.

Oskuslikult teostatud turuanalüüs on abiks nii äri- kui ka turundusstrateegia planeerimisel ja riskide vähendamisel, kus võetakse arvesse turuanalüüsi käigus ilmnunud trendid, eripärad jms. Pärast 4C uuringut saab ettevõtte alustada turunduse planeerimise etapiga, mis koosneb turunduseesmärkide seadmisest, segmenteerimisest, positsioneerimisest, hinna- ja eristumisstrateegiast (sh väärtuspakkumine) ning 4P elementide viimistlemisest.

Rahvusvahelise turunduse planeerimisel on organisatsioonil esmajärjekorras oluline määratleda pikaajalised eesmärgid ja sihid, võttes aluseks kolmele küsimusele vastamist:

1. Kus asub ettevõtte hetkel?
2. Kuhu ettevõtte soovib jõuda, mida saavutada?
3. Kuidas ettevõtte võiks sinna jõuda? (Doole & Lowe, 2012, lk 22)

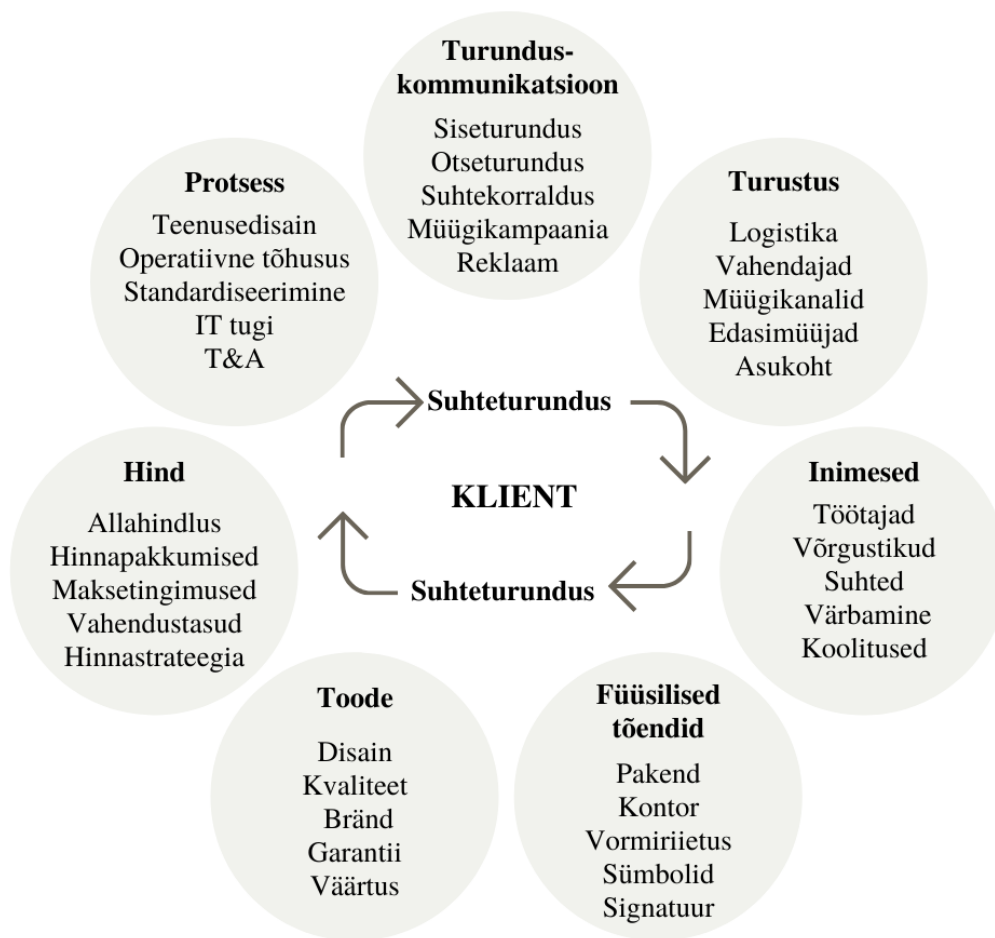
B2B segmenteerimise uurimistöö on ettevõttele üsnagi keeruline ja piiratud, kuna ettevõtete tegelikke vajadusi ning turu eelistusi on raske identifitseerida ja kätte saada. Demograafiline info on pea kõige lihtsam ja odavam segmenteerimiskriteerium, sellele järgnev (kliendiootused, ostukäitumine jne) nõuab suuremat tööd, kliendibaasi tundma õppimist, kulusid jne. (Powers & Sterling, 2008, lk 170) Ekspordituru segmenteerimine peaks endas hõlmama lisaks Shapiro ja Bonoma loodud segmenteerimismudeli faktoreid ka geograafilisi, majanduslikke, poliitilisi, kultuurilisi faktoreid ning turgudevahelist segmentimist (vt joonis 4, lk 26) (Villiers *et al.*, 2020, lk 15).



Joonis 4. Ekspordituru segmenteerimine. Allikad: autori koostatud Brotspies & Weinstein, 2019, lk 167; Shapiro & Bonoma, 1984, lk 105; Villiers *et al.*, 2020, lk 15 põhjal

Pärast ekspordituru segmenteerimist tuleb ettevõttel tegeleda selle turu positsioneerimisega. Porteri (2008, lk 89) soovitude kohaselt peaks ettevõtted eristama end konkurentidest või siis hoopiski leidma üles tegutsemisvaldkonnas olevad nõrgad kohad ning positsioneerima end seal. Viimase versiooni kohaselt seisneb selle positsioneerimise põhimõte vältida hinnapõhist rivaalitsemist ja ostujõudu ning see annab võimaluse kujundada väärtusahela iga üksikut osa, et tulla hästi toime oma valitud segmendis (*ibid*, 2008, lk 89). Nii nagu ekspordituru segmenteerimiseski, tuleb arvestada ka positsioneerimisel sihtriigi mõjutegureid (kultuurilised, keelelised, poliitilised, majanduslikud jt) (Baack *et al.*, 2013 lk 165).

Ettevõtte turundusstrateegia loomise/planeerimise viimane etapp on iga turundusmeetmestiku elemendi viimistlemine välja valitud segmendi jaoks (Peter & Olson, 2009, lk 380). Turundusmeetmestiku olulisus seisneb selles, et ettevõtte rahuldab kliendi soove ja nõudmisi tehes otsuseid läbi turundusmeetmestiku elementide (vt joonis 5, lk 27). Iga elemendi tähtsus ei seisne vaid ettevõtetest ega selle tegevustest, vaid ka ajast ja konkurentidest (Išoraite, 2016, lk 25) ning suhteturunduse rakendamises nende elementide juures.



Joonis 5. 7P turundusmeetmestik. Allikad: autori koostatud Kotler & Armstrong, 2012, lk 76; Išoraite 2016, lk 27; Hollensen 2011, lk 10; Goi, 2009, lk 3 põhjal

Elluviimine on turundusstrateegia protsessi väga oluline etapp. Protsessist ja juhtimisest lähtuvalt määratlevad Noble ja Mokwa (1999, lk 57) turundusstrateegia rakendamist kui turundusstrateegia kommunikatsiooni, tõlgendamist, vastu võtmist ja jõustumist. See kõik nõuab ettevõttelt planeerimist, distsipliini ja motivatsiooni, kuna strateegia elluviimine on üldjuhul ajamahukam ja vaearikkam, kui selle välja mõtlemine ja formuleerimine (Raps, 2004, lk 53). Lisaks eelmainitule on oluline, et turundusstrateegiat oleks võimalik disainida olemasolevaid ressursse, protsesse ja võimekusi arvesse võttes. Vastasel juhul on vajalik luua ja üles ehitada uus struktuur ja süsteem, mis kohalduks uue turundusstrateegiaga. (Walker & Mullins, 2014, lk 24)

Strateegilist siseturundust (*internal marketing*) on oluline kasutada ettevõtetel turundusstrateegia rakendamise planeerimisel ja juurutusprobleemide analüüsimisel, mille eesmärk on saavutada pühendumus, sujuv koostöö ja toetus ettevõttesiseselt selleks, et väline

turundusstrateegia saaks edukalt toimida. Oluline roll siinkohal on ka veel valmisolek organisatsioonilisteks ja kultuurilisteks muudatusteks. (Hooley *et al.*, 2008, lk 496)

Efektiivne ja toimiv strateegia rakendamine peaks autori arvates samamoodi algama kõikide töötajate kaasamisest ning hästi toimivast kommunikatsioonist, et kõik organisatsiooni tööga seotud inimesed mõistaksid selle eesmärgi, visiooni ja missiooni ning suudaks oma tööülesanded- ja eetika samastada organisatsiooni omadega. Gummesson (2002, lk 45) põhjendab, et strateegia edu sõltub suurel määral töötajatest sh tootmine, klienditeenindus-, finantspersonal jt, keda ta on nimetanud nn. poole kohaga turundajateks – nad mõjutavad otseselt ja oluliselt kliendisuhteid, kuid neid ei kaasata üldjuhul organisatsiooni turundustegevuse plaanidesse ja elluviimisesse.

Kommunikatsioon on strateegia rakendamise alustalad. Töötajate kaasamine, aktiivne suhtlus ja strateegia põhjendus on ettevõtte juhtkonna poolt kriitilise loomuga. Samuti tuleb töötajatele järjepidevalt anda tagasisidet strateegia rakendamise tõusudest ja mõõnadest ning selgitada, mida tehakse selleks, et vigu parandada. Seetõttu peab fookus säilima ning tulemuste monitooring toimuma regulaarselt. Eelnevad uuringud on ka tõestanud, et väikeste ja keskmiste suurustega ettevõtetes (VKE) on üksikisiku mõju palju suurem, kui suurtes organisatsioonides, mistõttu on efektiivsel kommunikatsioonil VKE töötajatega suurem tõenäosus eduka turundusstrateegia elluviimisel. (Sterling, 2003, 30-33)

Strateegia elluviimine on tihti organisatsiooni jaoks keeruline ülesanne, kuna selle käigus võivad ilmsiks tulla mitmesugused takistused ja väljakutsed. Oluline on mõista esmalt strateegia kujundamise ja rakendamise vastastikku sõltuvust, seejärel keskenduda siseturunduse juhtimisele ja mõtteviisi juurutamisele ning kommunikatsioonile. Viimane, kuid sama oluline eelnevalt mainitud faktoritega, on turundusstrateegia kontrollimine ja hindamine.

Turundusstrateegia kontrollimise ja hindamise eesmärk pärast rakendamist on ettevõtte juhtidel välja uurida, kas nende otsused on organisatsiooni strateegiasse kaasatud ning plaanitud tegevused toonud tulemusi. Üheks selliseks vahendiks on võimalus kasutada tasakaalustatud tulemuskaarti (*Balanced Scoreboard*), mis põhineb neljal perspektiivil:

1. finantsiline perspektiiv (müügitulu, investeringu tasuvus jne);

2. äriprotsessi perspektiiv (toodete ja teenuste standardite nõuded, tarneaja täpsus jne)
3. kliendi perspektiiv (kliendi rahulolu jms);
4. organisatsiooni õppimis-ja kasvuperspektiiv (müügi kasv uutel toodetel, turuosa kasv, töötajate harimine jne). (Slater *et al.*, 2010b, lk 473)

Kõik neli perspektiivi peavad olema mõõdetud, analüüsitud ja vajadusel parendatud üheskoos, et tuua parimaid tulemusi (*ibid*, 2010b, lk 473).

Iga strateegia vajab sisendiks informatsiooni, et mõista organisatsiooni ning selle tegutseva sihtriigi hetkeolukorda. Läbi 4C analüüsi ja segmenteerimisprotsessi saab ettevõtte selekteerida väärtuslikuma teabe ning sellest lähtuvalt planeerida sihtsegmentidele vajalikke ja kliendikeskseid turundustegevusi eesmärgiga eristuda konkurentidest. Strateegia loomisega võrdväärselt tähtis etapp on selle ellu viimine, pidev juhtimine ning kindlasti ka hindamine, kontrollimine ja parenduste tegemine, mida on tõhus teha tasakaalustatud tulemuskaardi meetodi abil.

1.3. Trükitööstuse eripärad turundusstrateegia kontekstis

Käesolevas peatükis on autor kirjeldanud tähtsamaid turundusstrateegia elementide trükispetsiifilisi eripärasid tuginedes trükivaldkonna uurimistöodele ja muudele allikatele.

Trükitööstus on läbimas suuri muutusi, mis on põhjustatud põhiliselt tehnoloogilistest, innovaatilistest ja majanduslikest faktoritest (Kipphan 2001, Integraf 2021). Trükkimine on oma olemuselt tehnoloogiale orienteeritud tööstusharu, mille protsessid nõuavad keerukaid ja kulukaid seadmeid ning kõrgema professionaalsusega spetsialiste. Vaatamata tehnoloogilistele omadustele ei ole trükkimine aga enam tootmisharu, vaid sellest on saanud teenindustööstuse osa, kuna tarbijate nõudmiste mitmekesisus ja vajadus personaalsele lähenemisele on suunanud tööstuse ümber tootmiselt teenuste pakkumisele. (Guzikova, 2019, lk 70-71)

Trükitööstuses jagunevad kliendid ärikliendi tüüpe arvesse võttes kolme kategooriasse järgnevalt:

- otsekliendid (B2B; ettevõtted, kes enda tarbeks trükiteenuseid ostavad, näiteks tootekataloogid);
- vahendajad (B2B2B või B2B2C kes tellitud trükiteenuse edasi müüb era- või ärikliendile, näiteks raamatute vahendamine erakliendile või kataloogide/periodika vahendamine ärikliendile);
- konkurendid (B2B2B või B2B2C või B2B2B2B või B2B2B2C; teised trükikojad, kes teatud põhjustel ostavad teenust otseselt või kaudselt konkurendilt, näiteks müüb konkurent-trükikoda tellitud toote/teenuse omakorda vahendajale või lõppkliendile). (Kipphan, 2001, lk 187, 940, 959)

Trükiettevõtte turu segmenteerimisel tuleb tähelepanu pöörata reklaamiagentuuridele, trükiagentidele, konkurentidele kui ka otseklieentidele. Suurem osa trükitooteid on Rootsi turul müüdud Mejtofti (2010, lk 599-607) uuringu kohaselt reklaamiagentuuridele, agentidele ja suuremate ettevõtete turundusosakondadele. Kuigi avalik arvamus on, et otseklieentide osakaal on tõusmas, siis moodustavad need siiski väikese osa müüdavast kogutoodangust. Antud uuringu kohaselt on küll reklaamiagentuurid tähtsaim kliendisegment, aga kahjuks mitte kõige tulusam, kuna agentuurid oskavad edukalt kasutada trükitootmise konkurentsieadmisi ja kogemusi ning otsivad kõige paremaid hindasid. Sama tendentsi on tugevalt märgata ka agentidel, kes püüdvad parimaid hinnapakumisi ega ole nii ustavad. Uurimuses osalenud Rootsi trükiettevõtted vastasid ülekaalukalt, et otseklieenti on lojaalsemad ning hindavad kõrgemalt tugevaid suhteid trükikodadega. (*ibid*, 2010, lk 607)

Positsioneerimine on trükiettevõtte jaoks põhimõttelise tähtsusega, mis sõltub ühelt poolt tehnilisest vajadusest, aga teiselt poolt on see strateegiline otsus. Lisandväärtusahelas saab ettevõtte spetsialiseeruda kindlale segmendile ning katta selle segmendi sees laia tootevalikut. Teiseks võimaluseks on katta mitut segmenti ning sellega vähendada liidese-kulusid ja efektiivsemalt kasutada tootmisetappide kasutusastet. Kõikide segmentide trend on kiirem avaldamine ja väiksemad tiraažid, mis nõuavad endalt seega lühemaid tootmisaegu. (Kipphan, 2001, lk 186) Seetõttu on eelis digitrükil, kus tootmisprotsess on lühem ning väiksemad tiraažid just nendele sobilik. Traditsioonilise trükk seevastu peab enam pingutama, et suuta pakkuda samaväärseid tähtaegasid klientidele.

Tugev konkurents ja ületootmine on peamiselt põhjustatud trükiturul nii digitrüki osakaalu suurenemisega kui ka ettevõtete seadmeпаркide uuendamistega (vanad masinad müüakse uutele ettevõtjatele) ning see on sundinud aastast aastasse langetama trüki-teenuse hindu. Selle tulemusena puudub paljudel VKE-del rahaline suutlikkus investeerida arendus- ja turundustegevustesse ja/või toetada pikaajalisi strateegiate ellu viimisi. (Integraf, 2010, lk 16, 24)

Üha suureneva konkurentsiga vähenevad kasumi ja müüginahud ning trükikodadel on tarvis leida võimalusi väärtuse lisamiseks, et kliente enda juures hoida (Guzikova, 2019, lk 71) Kuna trükitööstus on muutunud tootmiselt teenuste osutamisele, siis ei saa trüki-ettevõtete loodud väärtus seisneda mitte niivõrd materiaalses tootes, vaid ka tootmisprotsessis ning sellega kaasnevas kommunikatsioonis kliendi nõudmistega vastavuses olemiseks. Trükitoote kvaliteedi määrab lõplikult selle sisu, efektid ja kasu kliendile/tarbijale, visuaalset kvaliteeti mõjutavad kõrgekvaliteedilised tootmisprotsessid ja -protseduurid. (Kipphan, 2001, lk 15) Kuna trükitoode on põhimõtteliselt kliendi omand, siis on väärtust võimalik luua toote asemel eelkõige teeninduse ja lisateenuste pakkumisega, kuna kvaliteetset toodet oodatakse igas valdkonnas. Kasumi teenimine saab toimuda trükikodadel vaid läbi strateegilise ja operatiivse lähenemine. Näiteks võib edu valem seisneda lisateenuste müümisega kui ka kasvavatele turgudele liikumisega (Carr, 2018).

Kui tööstusharu, nagu trükitööstus, koosneb paljudest väikestest osalejatest, tooteid arvestatakse kui tavakaubana, tootmisvõimsus on suurem kui nõudlus, siis on kliendid tõenäoliselt mõjuvõimsamad. Neid eelnevaid faktoreid arvesse võttes on trükkimine üldjuhul mitte-eristunud (Mejtoft, 2008, lk 29). Trükitööstuses on kululiidri strateegia kasutamine kõige edukam üldjuhul tavapärase trükitehnoloogiaga trükikodadel (offset trükk) tänu pikemate tiraažide puhul madalama trükikulu saavutamises tüki kohta. Ning eelis on suurema tootmispargiga ettevõtetel. Digitrükk on pikkade tiraažide tootmisel kulukam, kuna trükise maksumus jääb kogu tiraaži vältel peamiselt samaks ning see asjaolu raskendab digitrukiga tegelevatel ettevõtetel saavutada kululiidri positsiooni trükitööstuses. Samas on aga digitrukiga tegelevatel teenusepakkujatel võimalus teenindada kliendisegmente paremini lisandväärtusteenustega ning seega eelis rakendada eristumisstrateegiat turundusstrateegias. (*ibid*, 2008, lk 26)

Kuna eelnevalt selgitatud põhjustest tulenevalt on trükiteenuseid ostvate klientide mõjuvõim suur, siis on oluline leida võimalus klientide suuremaks rahulolu tekitamiseks, vahetuskulude tõstmiseks ning nende mõjuvõimu vähendamiseks. Seda saab teha kliendi jaoks väärtuse tõstmisega ning selle kaks peamist faktorit on kliendi jaoks kulude vähendamine ning kliendi osaluse suurendamine. (Mejtoft, 2008, lk 31) Lisateenuste pakkumine on trükiettevõtete jaoks suur võimalus klientide hoidmiseks ja koostöö suurendamiseks. Paljud kliendid vajavad täiendavaid teenuseid (näiteks graafika- kui ka muid tugiteenuseid), kuid selleks, et neid teenuseid juurde hakata pakkuma, peab olema tugev kliendi-ettevõtte suhe, mis põhineb usaldusel. (Integraf, 2010, lk 36) Klient peab tundma, et ta võib oma teenuseid koondada ühte organisatsiooni olles kindel selle teenusepakkuja kompetentsis ja suurepärase kvaliteediga toodete/teenuste osutamises.

Thomas Mejtofti (2014, lk 39) kvalitatiivse juhtumiuuringu andmetel on suhted ja võrgustikud trükiteenustuses väga olulised, eelkõige leevendamaks konkurentsijõudude mõju, mis tuleneb uutest ja lihtsasti ligipääsetavastest meediavahenditest, mida kasutatakse turunduse vahendina. Uuringu tulemused toovad ka välja, et nii horisontaalsed kui ka vertikaalsed suhted on trükiteenustuses jätkusuutliku konkurentsiolekorra loomisel olulisel kohal. (*ibid*, 2014, lk 59)

Tänapäeval kasutavad paljud ettevõtted sotsiaalmeedia platvorme võrgustike arendamiseks ning eesmärgiga tagada juurdepääs teabele, ideedele ja ressursse klientidelt ja töötajatelt. Näiteks on Twitter hea vahend teadmiste hankimiseks B2B turgudel, kus ettevõtte postitused keskenduvad klientide tagasisidele ning turundussisule (Cripps *et al.*, 2020). Sotsiaalmeedia kasutamine annab ettevõttele eelise turunduskanalite ja tarneahelate paremale juhtimisele, klientidega suhtlemiseks ja nende andmete kogumiseks ning võimaluse saavutada konkurentsieelis. Saadud info analüüsimine aitab luua paremat ülevaadet turust, klientidest jne, mille põhjal saab organisatsioon teha ka efektiivsemaid turundusotsuseid. (Varadarajan, 2020, lk 91)

Suhteturunduse ja ärikliendi eripäradest tööstusspetsiifika kontekstis kirjeldas autor pikemalt eelmistes alapeatükkides, kus selgus, et tööstusteenindusettevõtete kliendid ootavad pikemaajalist koostööd, usaldust ja kindlust ning tehingujärgset teenindust (Terry, 2008, 228-229). „Rootsi äriklientide ostuharjumused on tugevalt mõjutatud ka

keskkonnasõbralikkuse tagamisest trükikojas nii protsesside rakendamise kui ka materjalide kasutamises“ (Rostfeldt, 2021). Autor nõustub täielikult Eggerti jt (2006) väitega, et teenindus ja isiklik suhtlus on väärtuse pakkumisel tööstuskeskkonna konkurentsiturul olulisemad faktorid. Kuna trükiteenustus on oma loomult väga spetsiifiline ja tehniline, vajavad trükiteenuseid ostvad kliendid ettevõtte töötajatelt igakülgselt abi, nõu ning seetõttu on ostusuhe lihtsamalt jätkuv ning rohkem kaasatud (Jackson & Cooper, 1988, lk 111). Samas on seega oluline töötajate pidev väljaõpe ja koolitamine, et nad vastaksid (uute) tehnoloogiate nõudmistele ja tunneksid seadmete kõiki võimalusi. Lisaks peab müügipersonal oskama klientidele selgitada tehnoloogilisi ja trükispetsiifilisi aspekte ning esindama klientide huve tootmisprotsessis kui ka tegutsesma kliendikontaktina. Lisaks erialateadmistele ja tehnilisele taibule vajavad trükiettevõtted töötajaid, kel on loov lähenemine probleemide lahendamisel, paindlikud ja mõistavad meeskonnana töötamise tähtsust. (Kipphan, 2001, lk 1049-1052)

Uurimus „*The future of European print industry – in our own hands*“ (Integraf, 2010, 36) toob välja nii trükikodade kui ka nende klientide põhilisemad valukohad kui ka ettepanekud parema tuleviku tarbeks. Klientide vaatepunktist lähtudes on nende põhiliseks etteheiteks trükikodadele odavama hinna müümine ja seda justkui tavakaubana. Seevastu oodatakse pigem suhete arendamist ning klientide vajaduste mõistmist. Trükikodadel puudub initsiatiiv, et aidata neil oma tooteid ja ettevõtteid täiustada. Keskmes peab olema usaldus, mitte hind. Samamoodi kinnitab uuring klientide teravaid etteheited trükiettevõtetele nende turundustegevusega, kus väidetavalt puudub selle järjepidevus kui ka vastutus juhtkonna tasandil. (*ibid*, lk 36-38)

Globaliseerunud maailmas on levinud arusaam, et enam ei ole olulist vahet, kus tooteid toodetakse ja kuhu neid tarnitakse, kuna transpordiühendused on muutunud kaubavedudeks kiireks ja mõistliku hinnaga kättesaadavaks. Samas, on tõestatud, et tegelikult tekivad tugevamad suhted geograafiliselt lähedal asuvate ettevõtetega ning et selline tugev piirkondlik side, piiratud klientidega, tugevdab ettevõtte mainet klientide seas, olles oluliseks faktoriks edukaks äritegevuseks (Mejtoft, 2010, lk 607).

Trükiteenustuses on oluline arvestada ka megatrendidega: digipöörde ja rohepöörde, mis trükiettevõtteid tugevalt mõjutavad (ressursitõhusus, jalajälg, keemilised jäätmed,

energiatarbimine jms) (Rostfeldt, 2021). Trükiettevõtte suurus võib saada määravaks välistegurite (sh trendid, turunihked, tehnoloogia areng jms) mõjule ja sellele reageerimisele. Kuigi leitakse, et väikesed ja keskmise suurusega trükiettevõtted võivad olla suures ohus, siis on nende eeliseks olla paindlikumad ning reageerida turu vajadustele kiiremini. Suurte trükiettevõtete jaoks on pidev probleem tootmisvõimsuse täismüümine, mis kahjuks on toonud kaasa märkimisväärse hinnasõja kogu tööstuses. (Integraf, 2010, lk 6)

Hästi toimiv suhtlus, usalduse tekkimine ja seejärel selle hoidmine ning organisatsiooniline kompetentsus peavad ettevõttes olema seatud esikohale. Kuna trükitööstus on väga tehniline ja spetsiifiline, vajavad kliendid lisaks eelmainitule ettevõtte töötajatelt igakülgset toetust ja abi ning seega peab juhtkond hoolitsema organisatsiooni pädeva inimressursi eest. Kuigi valitseb üldine arusaam, et heade suhete loomine klientidega aitab maandada hinnasurvet, on hind ikkagi väga oluline element. Tähtsaimaks kliendisegmendiks trükivaldkonnas on küll reklaamiagentuurid, kuid kõige väärtuslikum siiski otseklient ning seega peab ettevõtte otsustama, kas müüa tootmist täis odavate hindadega või keskenduda kõrgemate kasumimarginaalidega otseklientidele. Lisaks selgus, et traditsioonilistel trükikodadel on end raske konkurentidest eristuda tiheda konkurentsi ja kallite investeerimis-, arenduskulude tõttu, kuid sellest hoolimata peaks trükiettevõtte seadma prioriteediks kliendile väärtuse loomise.

Kokkuvõtlikult on informatsioon kõige alus. Selleks, et ettevõtte end segmenteerida ja positsioneerida saaks, on vajalik organisatsiooni hetkeolukorra analüüs ja turu-uuring. Iga infokild võib muuta ettevõtte käekäiku ning selle jaoks kujunev positsioon võib tagada pikaajalise edu. Efektīvse rahvusvahelise strateegia välja töötamine peab toimuma strateegilise planeerimise etappe järgides ning erinevaid turundusstrateegia elemente (segmenteerimine, positsioneerimine, eristumis- ja hinnastrateegia, väärtuspakkumine, turundusmeetmestik) arvesse võttes kohaldades neid konkreetse organisatsiooni ning sihtturu tingimustes. Turundusstrateegia teemakäsitlusest selgus, et suhteturundus on tänapäeva turunduse lahutamatu osa, mille esile seadmine aitab väärtus luua ettevõtte kõikidele huvigruppidele. Lisaks on see autori arvates kõige odavam ning kergemini ellu viidav turundustegevus, mis reaalselt panustab tugevate ja usaldusväärsete kliendisuhete tekkimisele.

2. Uuring Reusner AS turundusstrateegia väljatöötamisest Rootsi turu kohta

2.1. Ülevaade Reusner AS-ist ning tegevusvaldkonnast

Tööstus on majanduse üheks olulisemaks sektoriks nii tööhõive pakkujana lisandväärtuse tootjana kui ka ekspordi tagajana (Rahandusministeerium, 2018, lk 11). Aastal 2017 oli trükitööstuse käive 242 miljonit (ei sisalda pakenditootjaid), millest 53% moodustas eksport. Eesti trükitööstus pakub tööd üle 3000 inimesele ja on oluliseks tööstusharuks riigi majanduses (Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liit, 2017).

Trükitööstus kuulub sektorina nii töötleva tööstuse kui ka teenuse valdkonda (Pihl, Krusell jt 2019, lk 3), kuid tihedalt on see seotud pea kõikide majandusharudega. Trükitööstus hõlmab enda alla nii trükikojad kui ka pakendiettevoetted (Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liit, s.a.), mis tegelevad: ajalehtede, raamatute, perioodikaväljaannete, ärikataloogide, reklaammaterjalide, äriblankettide jm kontoritarvete trükkimise, siiditrüki, trükielese tegevuse, köitmise ja selle sidusalade ning muu trükkimisega (Registrite ja Infosüsteemide Keskus, 2008). Koos toiduainetööstusega on trükindus, paberitootmine ja kirjastamine kõige innovaatilisemad madaltehnoloogilised tegevusalad (Eamets *et al.*, 2009, lk 80), väärtustades keskkonnasõbralikke pabereid, trükivärve ning tehnoloogiaid (Pihl *et al.*, 2019, lk 3).

Euroopa trükisektor seisab silmitsi muutuste ajal ja uute väljakutsete ees peamiselt järgmiste faktorite tõttu:

- Konkurents kolmandatest riikidest, peamiselt Aasiast, kus suudetakse täita Euroopa klientide nõudlusi ja standardeid madalamate hindadega.
- Harjumuste muutused: lugemisharjumused, digitaalmeedia jm e-lahendused vähendavad märgatavalt nõudlust trükiste jt paber kandjal reklaammaterjalide järele.

- Tootmiskulude, toormaterjali ja tööjõukulude pidev kasv Euroopas vähendavad veelgi kasumimarginaali (lisaks tugevale konkurentsile).
- Tööjõupuudus: trükiteöstuses on valdavalt oskustöölised ja kvalifitseeritud töölised, mis põhjustab tööjõu vähest liikumist.
- Keskkond: Euroopa Liit reguleerib tugevalt ja karmilt keskkonnanõudeid. (European commission, n.d.)

Eesti trükituru trendid on sarnased Euroopaga, trendid segmentide lõikes näitavad:

1. ajakirjade ja ajalehtede trüki langust;
2. kataloogide ja reklaammaterjalide trüki stabiilsust;
3. raamatutrüki stabiilsust, kus tiraažid vähenevad, aga nimetuste arv kasvab. (Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liit, 2020, lk 4)

Ainuüksi Euroopa Liidus tegutseb ligikaudu 120 000 trükiettevõtet - peamiselt väikesed pereettevõtted - mis annavad tööd ligi 770 000 kvalifitseeritud ja kõrgelt kvalifitseeritud töölisele. Nende ettevõtete aastakäive panustab Euroopa Liidu majandusse ligikaudu 88 miljardi euroga. (European Commission, n.d.) Statistikaameti (s.a.) andmetel tegutseb 2020.aasta seisuga Eestis 366 trükinduse ja salvestiste paljundamisega tegelevat ettevõtet, kelle müügitulu kokku oli 216 miljonit eurot.

Eesti konkurentsitihedal trükiturul on nõudlus ja pakkumine täidetud ja seega peavad trükiettevõtted püsima jäämiseks otsima üha enam kliente väljaspool koduturгу. 2019 aastal eksportisid Eesti trükiettevõtted 50% trükitud toodetest ning 75% pakenditest. Pea kõigi Eesti trükikodade suurim eksportturg on Põhjamaad, põhilised Soome ja Rootsi sihtturud. (Print in Estonia, 2020, lk 2)

Eesti trükiteöstuse ajalugu ulatub aastasse 1631, mil Tartus avati esimene trükikoda. Samal aastal Tallinna gümnaasiumi juurde plaanitud trükikoda alustas tegelikult tööd alles 1934, mil sõlmiti leping Stockholmi trükkali Christoph Reusneriga. Läbi ligi 400 aasta on ainukesena jätkunud Tallinna gümnaasiumi juurde loodud „Lindforsi pärijad“ nimeline trükikoda. (Ajalooarhiivi fondiloend, s.a.) Selle aja jooksul on trükikoda kandnud erinevaid nimesid: Ühiselu, Prisma Print ning Reusner. Viimasega avaldati austust ja tänu asutaja nime all (siiani) tegutsedes. (Reusner, s.a.)

Reusner AS on Eesti erakapitalil põhinev iseseisev trükifirma, kuulumata ühegi meediakontserni koosseisu. Ettevõtte tegevusala on perioodikaväljaannete, ärikataloogide, reklaammaterjalide, äriblankettide jm kontoritarvete trükkimine (18122) (Registrite ja Infosüsteemide Keskus, s.a.). Ettevõtte missioon ja visioon on määratud ligi 20 aastat tagasi. Missioon: Trükime ära“ ja visioon: „Reusner on sõltumatu ja tragi trükifirma Põhja- Euroopa turul. Oleme paindlik ja kliendile avatud. Pakume parima lahenduse keskmise tiraažiga trükiste valmistamisel. Meie trükiste kvaliteedi tagavad eeskujulikud trükiseadmed koos sajandite pikkuse trükikogemusega“. Reusner AS-i väärtused on järgmised:

- initsiatiiv ja aktiivsus (turul);
- leidlikkus ja paindlikkus (kliendi soovidega tegeletakse);
- keskkonnasõbralikkus (oma äri- ja tootmistegevuses);
- kvaliteet, meisterlikkus ja meeskonnavaim (kõikides oma tegudes ja ettevõtmistes);
- ratsionaalsus (tegudes alati majanduslikult otstarbekaimal moel). (Reusner AS käsiraamat, 2009).

Ettevõtte pakub tänu laiale seadmepargile täistrükiteenust nii rull- kui ka poognatrükis, omades rulltrükimasinat MAN Roland Rotoman (offset trükk, 16lk), MAN Roland 704P poognamasin (B1 formaadile) ühes rullivõimalusega ning B2 poognatrükimasin MAN Roland 504. Järeltöötlust teostatakse ettevõtte omanduses olevate seadmetega: kaks klamberköite-, liimiliini-, kaks voldimasinat ning giljotiinseadmed. Kliendile täisteenus pakumiseks teeb Reusner AS koostööd mitmete usaldusväärsete ja pikaajaliste koostööpartneritega Eestis (adresseerimine, kiletamine, erinevad lakid ja laminaadid, raamatute köitmine jne). Reusner AS lähtub tootmisprotsessides ja tegevuses ISO 9001 ja 14001 kvaliteedistandarditest ning omab Nordic Swan Label (SWAN) keskkonnamärgist ja FSC sertifikaati. (Reusner, n.d.)

Olulisemaks toormaterjaliks Reusneri tootmises on paber, seejärel trükiplaadid, ja trükivärvid. Paberit ostab ettevõtte peamiselt kolmelt paberitootjalt Euroopas: UPM-Kymmene Oyj, Sappi Papier Holding GmbH ja Perlen Papier AG (Reusner AS juhi vahendusel saadud info).

Reusner on Eesti ühe suurima käibega trükiettevõteteid (vt tabel 4), kelle edu sõltub globaalse trükituru ning maailma majanduse arengutest. Oma tegevusvaldkonnas (kataloogide, perioodika jm trükk) asetub Reusner neljandale kohale (vt tabel 4) Kroonpress AS, Printall AS ja Print Best OÜ järel, teised ettevõtted on peamiselt etiketitootjad.

Tabel 4. Eesti trükiteöstuse käibe top 10, 2018. aasta

Jrk	Ettevõtte	Käive (€)
1.	Kroonpress AS	30 864 482
2.	Printall AS	25 242 000
3.	Data Print OÜ	12 059 672
4.	Print Best OÜ	9 901 850
5.	Labelprint OÜ	8 976 576
6.	Tallinna Raamatutrükikoja OÜ	7 806 225
7.	Vaba Maa AS	7 267 000
8.	TRÜB Baltic AS	7 233 488
9.	Reusner AS	6 671 000
10.	Printcenter Eesti AS	5 614 839

Allikas: Valdkondade edukamad, 2019, lk 96

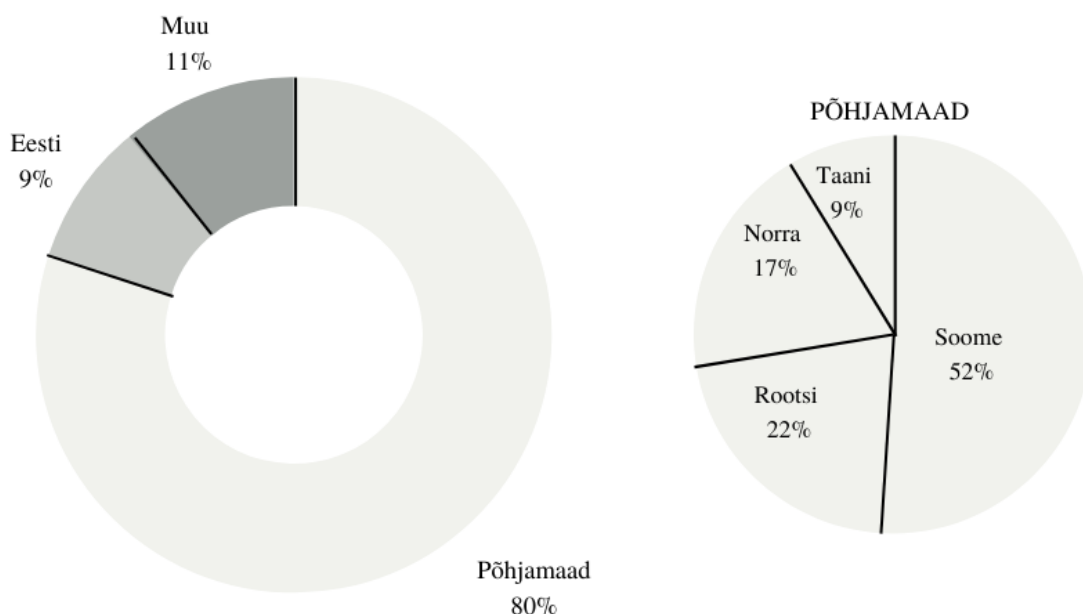
Ettevõtte müüginahud (vt tabel 5) on tugevasti langenud seoses viimaste aastate globaalse majandusliku olukorra tõttu, mille käigus on paljud kliendid asunud kulutusi vähendama: kahandatakse tiraaže, kärbitakse eelarveid. See paneb trükiettevõtteid tugeva hinnasurve alla, mis on toonud kaasa kasumimarginaalide languse. Hinnasurve üheks määravaks teguriks on ka tugev konkurents nii Eesti kui ka Euroopa turul. (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021)

Tabel 5. Reusner AS tulemusnäitajad 2016-2021.aastatel

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Müügi käive (€)	10 078 000	6 413 000	6 671 000	6 836 000	5 516 900	4 849 000
Puhaskasum (kahjum) (€)	-28 000	-27 000	-260 000	-185 000	-330 000	-172 000
Töötajate arv	78	74	76	68	68	60

Allikad: Reusner AS 2016-2021.aastate aastaaruanded (2021.aasta näitajad auditeerimata)

Reusner AS viimaste aastate müüginahude languse ja sisendhindade suurenemise taustal on ettevõttel tarvis püsima jäämiseks kasvatada oma põhilist ja kõige tähtsamat – Põhjamaade – eksporditurgu (vt joonis 6, lk 39), põhirõhuga Soomel ja Rootsil.



Joonis 6. Reusner AS turu jaotus 2020. aastal. Allikas: autori koostatud Reusner AS 2020.aasta müügiraporti põhjal

Kuna ettevõtte omab enamussosalusega (51%) trükikoda ka Soomes, siis tegelevad sealse turu edendamiseks nende juht- ja töötajaskond. Norra ja Taani pole ettevõtte prioriteediks põhiliselt veeteenuste tõttu: veod Eestist Norra ja Taani suunas väljuvad vaid kaks korda nädalas ja transpordiks kuluv aeg sihtkohta on suhteliselt pikk. (Reusner AS juhi vahendusel saadud info)

Reusner AS-i Rootsi kliendid on 2/3 juhul vahendajad ning 1/3 otsekliendid. Erakliendid puuduvad. Põhilised eksporditavad tööd Rootsi turule on (toote)kataloogid, perioodika jm reklaammaterjal. (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021) Allpool järgnevas tabelis 6 on näha alates 2016. aasta olulisemad näitajad Rootsi turul, kus kasv ei ole olnud stabiilne ja 2021. aasta tulemused on tugevalt seotud ülemaailmse Covid-19 kriisiga, mille tagajärjel on tellimused ja müügimaht mõnevõrra langenud.

Tabel 6. Reusner AS Rootsi turu olulisemad näitajad aastatel 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Klientide arv	32	24	36	37	29	22
Tellimuste arv	166	118	99	116	95	63
Käive (€)	1 089 681	866 259	781 001	1 042 656	941 865	510 475

Allikas: Reusner AS Rootsi turu raport aastatel 2016-2021

Rootsi turul on väga suur potentsiaal trükiteodete ekspordiks, kuid Eesti trükiettevõtetal puudub turundustegevus (sealhulgas turundusspetsialist) (K. Savi, suuline intervjuu, 05.01.2022) ning tegemata on jäetud turu-uuringud ja strateegia välja töötamine; paljudel juhtudel on ka ekspordiplaan tegemata, ressursside planeerimine minimaalne ning ettevõtetes puudub järjepidevus (K.K.Frimpong, suuline intervjuu, 05.01.2022).

Reusner AS-i juhtkonna eesmärk on suurendada turuosa lähima viie aasta jooksul vähemalt kolmandiku võrra ning kasvatada otseklientide osakaalu. Selle elluviimiseks peab töö autor ja ettevõtte juhtkond oluliseks turundusstrateegia väljatöötamist.

2.2. Turundusuuringu metoodika ja tulemused

Käesolev peatükk põhineb uuringu metoodikal, tulemustel, analüüsil ning uuringu eesmärk on uuringutulemustele põhinedes leida infot, mille põhjal teha ettepanekud Reusner AS juhtkonnale turundusstrateegia välja töötamiseks Rootsi ärikliendi sihtrühmale. Magistritöö ülevaatlisk struktuur on leitav lisas 1.

Uurimustöö käigus kasutab autor meetodite triangulatsiooni ehk andmeid kogutakse erinevate kvalitatiivsete meetodite abil: dokumendi- ja internetipõhine uuring, ekspertintervjuud ja poolstruktureeritud intervjuud. Kõiki andmeid analüüsiti sisuanalüüsi meetodil. Kvalitatiivsed uurimismeetodid keskenduvad kogemustele ja/või andmetele, mida ei saa piisavalt selgesti väljendada numbrites ning põhirõhk on uurimuses osalejate subjektiivsed tähendused, tegevused ning sotsiaalne kontekst, nagu nemad seda mõistavad (Hancock *et al.*, 2007, 6-7). Kvalitatiivsete meetoditega andmete kogumist iseloomustab paindlikkus, uudishimu ning loomingulisus (Flick, 2006, 28-29).

Uuringuplaani ülevaade on välja toodud tabelis 7 (lk 41), kus on esitatud töö empiirilise uuringu eesmärgid, andmekogumismeetodid, valimid ja/või allikad, läbiviimise ajad ning analüüsi meetodid.

Tabel 7. Magistritöö empiirilise uuringu meetoodika

Eesmärk	Andmekogumis-meetod	Valim / infoallikas	Aeg	Analüüsi meetod
Kaardistada ettevõtte hetkeolukord	Poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 2)	Ettevõtte arendus- ja kliendisuhete juht	Dets 2021	Kvalitatiivne sisuanalüüs
	Dokumendi-analüüs	Ettevõtte turundus- ja äri- strateegia dokumentatsioon, müügiprogramm, eelarved 2015-2020 jms	Dets 2021 – jaan 2022	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Makrokeskkonna- ja konkurentsianalüüs: selgitada välja Reusner AS konkurendid, trendid, makromajanduslikud mõjutegurid Rootsi turul	Internetipõhine uuring	Euroopa trükikojad/internet, Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liidu koduleht, välja antav perioodika jms.	Jaan – veebr 2022	Kvalitatiivne sisuanalüüs
	Ekspertintervjuud (vt lisa 3, 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse juht • EAS-i Rootsi turu spetsialist 	Jaan 2022	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Rootsi ärituru, äriklientide ostukäitumise, ootuste jms välja selgitamine	Poolstruktureeritud intervjuud (vt lisa 5)	Ettevõtte endised ja praegused ärikliendid (5in)	Veebr 2022	Kvalitatiivne sisuanalüüs (juhtumiuulene analüüs)

Uuring koosneb põhiliselt kolmest osast. Empiirilist uuringut alustas autor poolstruktureeritud intervjuuga ettevõtte arendus- ja kliendisuhete juhiga ning dokumendianalüüsiga eesmärgiga kaardistada ettevõtte hetkeolukord (teostatud eelmises alapeatükis 2.1). Dokumendianalüüs on andmekogumisviis, mida võib kasutada nii kvantitatiivseks kui ka kvalitatiivseks analüüsiks erinevate dokumentatsioonide, statistiliste ülevaadete, päevikute, aruannete jm kirjalike andmestike läbi töötamisel ning seda võib täiendada intervjuude ja vaatlustega (Laherand, 2008, 258). Autori poolt läbi viidud dokumendianalüüsi aluseks olid peamiselt ettevõtte finants-, turundus- ja äristrateegia dokumentatsioon, müügiprogramm jms.

Internetipõhise uuringu eesmärk oli koguda infot ja läbi viia tegevusharu-, Rootsi turu- ja konkurentsianalüüs, mida autor kombineeris ka ekspertintervjuudega. Ekspertintervjuude puhul pakub uurijale huvi pigem intervjuueeritavate teadmised teatud valdkondades ning nad esindavad kindlat rühma (Laherand, 2008, 199). Trükivaldkonda tundva eksperdina

valis töö autor intervjueritavaks Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liidu (ETPL) juhi ning Rootsi turgu ja eksporti hästi tundva EAS-i ekspordinõuniku Rootsisis. Ekspertintervjuu oli plaanis läbi viia autoril ka Põhjamaade Trükiliidu NOPA eksperdiga, kuid kahjuks ei õnnestunud nii e-mailide kui ka telefoni teel saada intervjuuks nõusolekut. Ekspertintervjuud viidi läbi eesti keeles Zoomi keskkonnas, lindistused transkribeeriti sõna-sõnalt autori poolt.

Poolstruktureeritud intervjuude abil kogus autor ettevõtte praegustelt ja endistelt klientidelt infot Rootsi äriklientide ostukäitumiste kohta, ootusi (trüki)teenustele kui ka nende hinnanguid ja arvamusi, kuidas ettevõtte võiks (konkurentide arvelt) suurendada eksporti Rootsi jms. Poolstruktureeritud intervjuud toimusid inglise keeles Zoomi ja Messangeri keskkondades ning kestsid keskmiselt 44 minutit. Kõik lindistused salvestati ja hiljem teostati autori poolt sõnasõnaline transkriptsioon ning tõlge eesti keelde. Intervjueritavad on töös välja toodud anonüümselt nende enda palvel.

Tabel 8 kajastab kõikide uuringu käigus läbi viidud intervjuude valimi kirjeldust, toimumise aega, pikkust ja intervjuude tüüpi. Kõikide intervjuude küsimused ja teoreetilised alused on lisades 2, 3, 4, 5.

Tabel 8. Kvalitatiivsete intervjuude valimi kirjeldus

Intervjueri- tav	Ametikoht	Organisat- sioon	Toimumise aeg	Intervjuu pikkus	Intervjuu tüüp
Henrik Hald	Kliendisuhetejuht	Reusner AS	08.11.2021	51min	Poolstruktureeritud
Katre Savi	Esimess	ETPL	05.01.2022	48min	Ekspertintervjuu
Kristi Kivi Frimpong	Ekspordinõunik	EAS	11.01.2022	27min	Ekspertintervjuu
Klient N	Agent (klient)	Anonüümne	08.02.2022	1h 13min	Poolstruktureeritud
Klient M	Turundusjuht (otseklient)	Anonüümne	10.02.2022	25min	Poolstruktureeritud
Klient B	Agent (klient)	Anonüümne	21.02.2022	44min	Poolstruktureeritud
Klient I	Agent (klient)	Anonüümne	23.02.2022	47min	Poolstruktureeritud
Klient A	Müügidirektor (otseklient)	Anonüümne	25.02.2022	33min	Poolstruktureeritud

Lisaks 2.1 alapeatükis kaardistatud Reusner AS hetkeolukorra ülevaatele analüüsib autor järgnevalt ettevõtte turundustegevust. Reusner AS-il puudub kirjalikult dokumenteeritud turunduseesmärgid ja -strateegia. Ettevõtte turundustegevuse hetkeolukorra mõistmiseks intervjueris autor kliendisuhete- ja arendusjuhti, kes tõdes, et otseselt ettevõttes keegi turundusega ei tegele, kuid sellele tuleb kindlasti hakata tähelepanu pöörama ja teadlikult

tegelema. Ettevõttes puudub vastav töötaja ning digi- ega trükiturundust ei teostata, vaid müügitegevused, mis vajavad suhtlust müügi- ja projektijuhtide poolt. Uusi kliente aktiivselt ei otsita ning enamus tellimused/tööd tulevad olemasolevatelt klientidelt või uutelt klientidelt, kellel on soovitatud Reusner AS-i poole pöörduda. „Isegi, kui meie midagi ei tee ega end pakkuma ei lähe, siis hinnapäringuid tuleb endiselt, ka uutelt klientidelt.“ (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021) Järelkult toimib suust-suhu reklaam ja ka kodulehe kaudu päringu esitamise süsteem. Reusner AS-il eksisteerib Facebooki konto, kuid alates 2012. aastast on sinna mõned üksikud sissekanded tehtud ning kontrol on 100 jälgijat (peamiselt endised ja praegused töötajad). Instagramis, Twitteris jt sotsiaalmeediaplatformidel kontod puuduvad.

Erinevatel eksportturgudel samamoodi turundusstrateegia otseselt puudub, aga tähelepanu pööratakse kommunikatsiooni viisile klientidega, kuna nõudlus on erinev. Rootsi turule ettevõtet otseselt ei turundata. Reusner AS arendus- ja kliendisuhete juhi (Hald, suuline intervjuu, 2021) hinnangul „suust suhu reklaam on meie eest töö ära teinud“. Turundusvõimalusteks on Haldi arvates digiturundus, samas ka Google Ads kasutamine, mis suurendaks ettevõtte kohalolu ja tuntust Rootsi turul. Kõige tähtsamaks peab Hald siiski suhteturundust: suhete loomine, suhtlemine, klientide vajaduste rahuldamine, pikaajaline koostöö. (*ibid*, 2021)

Reusner AS-i makro- ehk väliskeskkonda analüüsis autor läbi PESTLE'i ja ekspertintervjuude, mille eesmärk oli välja selgitada ning hinnata peamisi tegureid (poliitilised, majanduslikud, sotsiaal-kultuurilised, tehnoloogilised, õiguslikud ja ökoloogilised), mis ettevõtte tegutsemist Rootsis mõjutada võivad.

Rootsi Kuningriik on kõrgelt arenenud ja tugevalt demokraatlik riik. *Riksdag* – 349-liikmeline parlament – on riigi seadusandlik võim ning täidesaatev võim kuulub valitusele. Ligikaudu viimased 80 aastat on valitsuses võimul olnud sotsiaaldemokraadid, tänu millele on toimunud kiire tehnoloogiline ja tööstuslik areng ja seetõttu ka ametiühingu- ja tööstusliikumised. (Välisministeerium, 2015) Rootsi valitsus on tuntud oma läbipaistvusega (avalikud valitsusdokumendid), mida ilmestab korrupsioonitaju indeksi neljandas koht maailma riikide hulgas (Transparency International, 2021). Samuti on Rootsil kõrge koht (10.) äritegevuse lihtsuse edetabelis, kus eriti paistab silma kaupade ekspordi ja impordi logistiliste protsessidega seotud näitajatega (World Bank Group,

2020, lk 4, 44). Rootsi on Euroopa Liidu liikmesriik alates 1. jaanuarist 1995 ning Schengeni ala liige 25. märtsist 2001. Euroopa Liidu liikmena on Rootsil 46 sooduskaubanduslepingut. (Euroopa Komisjon, n.d.) Eestil ja Rootsil on olnud tugevad suhted ajast aega, näiteks oli Rootsi esimene välisriik, kes määras taasiseseisvunud Eestisse oma suursaadiku. Tiheda kahepoolse koostöö tulemusena on loodud nii Eesti-Rootsi koostööfond, Eesti-Rootsi Kaubanduskoda kui ka korraldatud erinevaid ühiseid õppusi, koolitusi jne. (Eesti Suursaatkond Stockholm, n.d.)

Rootsi on kõrgetasemeline heaoluühiskond, kus elab umbkaudu 10,3 miljonit elanikku. Rootsi kuulub maailma rikkamate riikide hulka sisemajanduse kogutoodangu (SKT) arvestuses elaniku kohta, küündides 55038 US dollarini; kogu SKT 532 miljardit US dollarit. Leibkonna mediaansissetulek on 31700 US dollarit, elanikkonna tööhõive määr 77,1%. (OECD, 2021, lk 7) Rootsi majandus on stabiilne, konkurentsivõimeline ning selle võtmetunnuseks avatus ja liberaalne lähenemine kaubandusele ja äritegevusele. Rootsi on tugevalt ekspordile orienteeritud riik. (Index of Economic Freedom, 2022) OECD (2021, lk 7) andmete kohaselt eksporditi tooteid ja teenuseid 2019 aastal 47,7% SKT'st ning imporditi tooteid ja teenuseid 43,6% SKT'st. Rootsi suurimad eksporditartiklid on masinad ja transpordivahendid (38,8%), tööstuskaubad (16%) ning kemikaalid ja nendega seotud tooted (12,8%) (protsent kogu kaubaekspordist). Peamiselt imporditakse riiki masinaid ja transpordivahendeid (37,1%), tööstuskaupasid (12,6%) ja mitmesuguseid muid tööstustooted (11,6%). (*ibid*, 2021, lk 7). Viimaste aastate märgatavamaid muutusi Rootsi ekspordisektoris näitab imporditavate koosteosade osakaalu vähenemist ning Rootsis toodetud komponentide osakaalu suurenemist. „Üha kasvava tööstuse automatiseerimise ning teenuste integreerimise tulemusel on globaalsed väärtusahelad võtnud taaskord suuna koduturu poole, sest kaugemates riikides tootmine muutub üha kallimaks ning kestlik majandamine muutub Rootsis üha tähtsamaks, rääkimata ka lühematest tarneaegadest. Enim on importkomponentide osakaal vähenenud autotööstuses. Need trendid mõjutavad Rootsi tootmisettevõtteid lähiaastatel veelgi enam, sest tootmine kolib koduturule üha lähemale seoses kallimate transpordikulude ning negatiivse keskkonnamõjuga“. (Öberg & Frimpong, 2019)

Rootsi maksusüsteemi kohaselt on üksikisiku tulumaksumäär 57%, ettevõtetel 21,4%. 2022. aastal on üldine maksukoormus on 44,9% SKT-st, eelarvepuudujääk on ligikaudu

0,9% SKT-st ja riigivõlg 38,5% SKT-st. Kõrgete tööjõukulude, karmide tööandlusseaduse ning elukalliduse tõttu on tööjõu ligitõmbamine välismaalt raskendatud. (Index of Economic Freedom, 2022).

Konkurentsivõimet säilitav avatud turg aitab suurte investeeringute jõudsasti kasvamist (Index of Economic Freedom, 2021). Rootsi peamised väliskaubanduspartnerid on Euroopa Liidu liikmesriigid, moodustades 68% impordist ning 52% ekspordist (Euroopa Komisjon, n.d.). Puit, hüdroenergia ja rauamaak annavad tugeva panuse riigi majanduse ressursibaasi (Index of Economic Freedom, 2022). Rootsi on maailma suuruselt teine tselluloosi-, paberi- ja saepuidutoodete eksportija. Umbes veerand EL-i tselluloosi kogutarbimisest toodetakse Rootsis (Swedish Forestry Association, n.a.).

2019. aastal eksporditi Eestist Rootsi kaupu 1,65 miljardi euro väärtuses, millest trükitooteid 24,3 miljoni euro ulatuses (Eesti Statistikaamet, 2022). Skandinaavia trükitootmise suurim osakaal on Rootsil, hõlmates enda alla ligikaudu kolmandiku kogu regiooni turust. Rootsi tegeleb trükiteenuste ja -materjalide impordi ja ekspordiga peamiselt Suurbritannia, Balti riikide, Saksamaaga. Rootsi, olles suurim trükiteenuste ja -materjalide maaletooja Skandinaavias, annab suurima panuse SKT-sse regiooni teiste riikidega võrreldes. Kõige arenenumad ja tulutoovamad sektorid Rootsi trükitootmises on reklaammaterjalid, perioodika ja raamatute trükk. (Market Publishers, 2020)

Covid-19 pandeemia ja sellest tulenevast majanduskriisist on Rootsi taastunud prognoositust kiiremini tänu valituse eraldatud toetusmeetmetele ning maksusoodustustele ettevõtetele. 2020 aastal (kriisi algusaastal) tuli Rootsi majandus paremini toime kriisi mõjudega, kui teised Euroopa Liidu liikmed ning 2021. aasta teises kvartalis oli riik juba saavutanud tagasi SKT pandeemia eelse taseme. (Government Offices of Sweden, 2021)

Rootsis on võrdõiguslikkus tähtsal kohal, keskendudes põhimõttele, et igal inimesel on õigus töötada ja elada ilma väärkohtlemise või vägivalda hirmuta olenemata soost. Meeste ja naiste võrdsust ilmestab Rootsis hästi ka parlament, kus on 184 meest ja 161 naist ning 23-st ministrist 12 naist. Viimased 16 aastat on Rootsi püsinud globaalse soolise lõhe raporti kohaselt viiendal kohal või kõrgemal. Rootslased väärtustavad kõrgelt töö ja

eraelu tasakaalus hoidmist, kõrgetasemelist heaolusüsteemi ning kvaliteetset tervishoiusüsteemi. (Swedish Institute, 2021a)

Rootslased väärtustavad täpsust ja korrektsust. Kokkulepitud aegadest kinnihoidmine koosolekul ja mujal on oluline ning samamoodi peetakse lugu mõõdukast ja sobivast ühiskondlikust käitumiskodeksist, mille kohaselt äärmuslikke emotsioone pigem ei näidata ning kõva häälega avalikus kohas ei räägita, kritiseerita jne. Kuna inglise keele kui teise keele oskus on Rootsis laialt levinud ja maailma arvestuses esikohtadel, siis ei vaja väljapoolt riiki äritegevuseks Rootsi kultuuris kohaliku keele oskust. Rootslased armastavad looduses viibimist ja sellega kooskõlas elamist, keskkonnasäästlikku mõtteviisi kui ka nutikaid digilahendusi. (Swedish Institute, 2021b)

Rootsi tööstuse edu rahvusvahelistel turgudel on tingitud avatud majandusest ja konkurentsist, mis on survestanud Rootsi ettevõtteid kasutama innovaatilisemaid lahendusi ja tõhustama arendustööd. Rootsi ettevõtted ja teadlased on oma tugevusi tõestanud ja näidanud eriti nii rohelise tehnoloogia kui ka bioteaduste valdkondades. Rootsi on teinud võrreldes teiste riikidega suuri investeeringuid haridusse, teadus- ja arendustegevusse ning infotehnoloogia ja kommunikatsiooni valdkondadesse. Rootsi investeerib iga-aastaselt vähemalt 3% SKT-st teadus- ja arendustegevusse, mis on märkimisväärne protsent. (Swedish Institute, 2021d) Sellest hoolimata toob OECD (2021, lk 59) aruanne välja Rootsi nõrkused digitaliseerimise levikus ja turvalisuses ettevõtete vahel ja seda eelkõige infotehnoloogia-alase haridusega tööjõu puuduses või -oskustes, eriti väikestes ettevõtetes.

Rootsi kohtusüsteem on sõltumatu (poliitilisest survest) ning kolmeastmeline: üldkohus, piirkonnakohtud ja apellatsioonikohtud. Rootsi äriseadustik on Eestiga üpriski sarnane, tähelepanuväärsemateks erinevusteks võib pidada osühingute puudumine kui ka juhtimisorganitena nõukogude puudumine ettevõtetes. (Välisministeerium, 2014) Väljapoolt Euroopa Liitu Rootsi sisse toodavate toodete ja teenuste eest laskub kohustus tasuda käibemaksu (25%, 12%, 6%) vastavalt käibemaksuseadusele. Trükiteenuste importimisel riiki (Euroopa Liidu liikmesriigist) kohandub 6%-line maksumäär ostjale. (Skatteverket, n.d.)

Rootsi trükitööstuse tähtsamad eeskirjad määratlevad pakenditel kasutatava tindi osas, toidupakendite normid põhinevad Euroopa Ülemkogu resolutsioonil (AP (89) 1); olulisemad standardid on ISO 12647 (trükimasinatüüpide kvaliteedi ja keskkonna normid) ning ISO 14000 kvaliteedistandard. Rootsi riigihanked tuginevad riigihankeseadusele ja EL-i direktiividele, tänu millele toimub Euroopa Liidu riikide vaheline vaba kaupade liikumine. (EAS, s.a., lk 9, 11).

Rootsi on pikemat aega tegelenud aktiivselt kliimamuutuste ja jätkusuutlikkusega. Viimased kümme aastat on püsinud Rootsi oma puhta õhu, vee ja madala süsinikdioksiidi heitkoguste tõttu *Environmental Performance Index*'i tabelis esikümnes. Rootsi on järjepidevalt tegelenud süsinikujalajälje vähendamise, saaste piiramise ning taastuenergia osakaalu suurendamisega. 2045. aastaks on Rootsi valitsus võtnud eesmärgiks muuta riik fossiilivabaks ning minna üle 100% taastuenergiale. (Swedish Institute, 2021c) Rootsi metsatööstus lähtub säästva majanduse ja taastuva materjali põhimõtetele (Swedish Forestry Association, n.a.), tööstusettevõtteid motiveeritakse tootma ressursitõhusamaid ja vähem keskkonnaohtlikke aineid sisaldavaid tooteid (Grafiska Företagen, n.d.) ning ringmajanduse juurutamine toimub tarbija käitumisvajaduste teadvustamise põhimõtetele: toodetel on kaardistatud elutsükkel ja toodetel pole omanikke vaid pigem kasutajad (Swedish Institute, 2021c). Rootslaste elustiili osaks on aktiivne asjade taaskasutamine ja korduvkasutamine ning riigi üldine siht on saavutada täielik jäätmevabadus. (Swedish Institute, 2021e)

Trükitööstuse kontekstist vaadatuna on uuringute käigus ilmnenu, et trükitud tooted (võrreldes e-meediaga) ei mõjutagi keskkonda nii märkimisväärselt, kui seda arvatud on, kuna paber on üks jätkusuutlikumaid materjale maailmas (maksimaalne ringlussevõtu määr 78%) (Two Sides, 2021). Kui graafikatööstus nõuab vähem energiat, siis trükikojad seevastu peavad rohkem pingutama energia säästmise ja heitkoguste vähendamise, millega Rootsi on jõuliselt tegutsenud. Rootsi trükikodades on populaarsust kogumas ClimateCalc tööriist, mis annab infot tootepõhiselt kliimamõju kohta selle elutsükklis (Grafiska Företagen, n.d.). Rootsi ettevõtted valivad trükiteenuseid pakkuvaid äripartnereid mitmete keskkonnaalaste faktorite järgi: ökoloogiliste standardite ja normide järgimine tootmises ning erinevate ökomärgiste litsentside ja sertifikaatide omamine (Nordic Ecolabel jt) (EAS, s.a., lk 8).

Ekspertintervjuude kaudu uuris töö autor samamoodi Rootsi turu iseärasusi ning nende põhjal ilmnes neli peamist aspekt: läbipaistvus ettevõtluses, pikk otsustamisprotsess, kõrge kvaliteedi hindamine ning suhteturunduse osatähtsus. Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liidu juhi (K. Savi, suuline intervjuu, 05.01.2022) hinnangul on Rootsi turg ekspordiks suurepärase võimaluse nii sarnase kultuuriruumi, väikeste vahemaade kui ka koduturukaitse puudumise tõttu. Mõlema ekspertintervjuu käigus leidis kinnitust isikliku ja avatud suhtluse mõju äritegevuses, mis on osa suhteturundusest, ning mida soovivad eksperdid praktiseerida pidevalt ja järjekindlalt nii telefonikõnede, videokõnede kui ka kliendikohtumise näol. Uute kliendikontaktide leidmiseks Rootsi turul soovitas ETPL juht (K. Savi, suuline intervjuu, 05.01.2022) liituda ETPL-iga (aitab koostöö ja võrgustike suurendamisel ning usalduse tekitamisel) ning enda ettevõtte nähtavaks tegemisega, seda nii LinkedIn kontodega kui ka mujal sotsiaalmeedias, lisades, et „nähtavus kasvatab usaldusväärust“. EAS-i eksperdinõunik (K. K. Frimpong, suuline intervjuu, 11.01.2022) tõdeb omalt poolt, et „pandeemiaga (Covid-19) on kaasnenu eelis Eesti ettevõtjate jaoks, et Rootsi ettevõtted soovivad tootmist geograafiliselt lähemale tuua (*nearshoring*), mistõttu on huvi Eesti ettevõtete vastu tõusnud“ ning seega oleks Eesti trükiettevõtetel vaja enda turundamine Rootsi äriklientidele, mitte oodata nende kontaktiotsimist.

PESTLE analüüs andis kindlust, et Rootsi poliitiline stabiilsus, tõhusad seadused ja määrused, säästlik ja konservatiivne rahanduspoliitika loovad hea ja turvalise keskkonna eksporditegevuseks. Samas tagab ka geograafiline lähedus kui ka sotsiaal-kultuuriline sarnasus hea eelise Rootsi äriklientidega tugevate sidemete loomiseks.

Konkurentsianalüüsi pole otseselt Reusner AS-is varem läbi viidud, kuid ettevõtte arendus- ja kliendisuhete juhi (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021) sõnul üldiselt teatakse paljusid konkurente nii Baltikumist, Skandinaaviast kui ka koduturul. Ida- ja Lõuna-Euroopa trükiettevõtted pole ettevõttele eriti tuntud. Reusner AS teeb mõningal määral ka koostööd osade Eesti konkurentidega alltöövõtu formaadis, kui näiteks mõnel trükikojal masin katki läheb, siis küsitakse abi konkurendi käest. Väidetavalt on ette tulnud ka olukordi, kus konkurendi juures trükitava töö kliendini minnakse otse kontakti looma, lootes klient enda juurde meelitada. Selliste konkurentidega on Reusner AS lõpetanud koostöö. (*ibid*, 08.11.2021)

Konkurentsianalüüsi teostamiseks kogus autor esmalt infot, millistest riikidest ja mis väärtuses impordib Rootsi trükiteenuseid (vt lisa 6). Selle põhjal tekkis arusaam, milliste riikide trükikojad on Reusner AS otsesed konkurendid. Seejärel uuris autor riigiti trükikodade andmeid (trükimasinad ja võimekus, pakutavad teenused, töötajate arv, ekspordiinfo jms), et saada aimu, kas tegemist on konkurentsipakkuva ettevõttega. Digitrükimasinate ja/või väikeste offset poognatrükimasinatega ei suudeta pakkuda samalaadseid tiraaže ja hindu ning seega jäävad need ettevõtted kõrvale. Samamoodi ei uuri autor nende riikide trükikodasid, kelle ekspordimaht Rootsi jääb alla ~200.000€, kuna see näitab, et tegemist on üksikute või väga väikeste trükitoode tootmisega aasta lõikes. Riigiti teostas internetipõhist otsingut autor riikide/piirkondade trükiliitude, Google otsingute, kogemuste/teadmiste ning kodulehtede kaudu. Otsesed konkurendid on lisaks trükiettevõtetele ka vahendajad/agendid, keda on kahjuks peaaegu võimatu määratleda, kuna paljudel neist on kindel kliendibaas ning neil puudub koduleht ega reklaami end internetis. Otsesete konkurentide tabel on leitav lisa 7.

Konkurentsianalüüsi tulemusena selgus, et tavapäraseid perioodikat jms pakkuvaid trükikodasid (otseseid konkurente) Rootsi turule ekspordimiseks on ligikaudu 30 trükikoda 14-st riigist; viis otsest konkurenti Eestist. Põhilised tugevamad konkurentsipakkuvad riigid on Eesti, Läti, Leedu, Poola ja Rootsi. Lisaks agendid Eestist kui ka Skandinaaviast, kes vahendavad trükiteenuseid, kuid kelle täpset arvu puuduva info tõttu teostada ei ole võimalik. Reusner AS kaudsed konkurendid on e-meedia: e-ajakirjad, e-lugered, e-ajalehed ja uudisteportaalid, internetireklaamid (reklaamlehed, kataloogid jms). Samuti poogna-trükikojad, kes pakuvad väga odavat hinda, et võimsamate masinate vastu konkurentsivõimelist pakkumist teha ja tellimusi klientidelt kätte saada, mis pikas perspektiivis ei ole kuidagi ettevõttele mõistlik ja kasulik äritegevus.

Kliendianalüüsi käigus selgus lisaks, et Reusner AS jaotab oma kliente peamiselt kaheks: prioriteetsed ja tavakliendid. Prioriteetsete klientide hulka kuuluvad ettevõtte hinnangul need kliendid, kes järjepidevalt teevad koostööd ning aasta lõikes vähemalt 100 000€ eest teenuseid ostavad. Nende eeliseks on suurem paindlikkus ja vastutulelikkus Reusner ASi poolt nii tähtaegade, hinna soodustuste jm tegurite osas. Tavaklientideks peetakse ettevõttes neid ärikliente, kes teevad ühekordseid oste või väga väikeste summade eest aastas. (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021)

Ekspertintervjuude ja äriklientide intervjuude põhjal soovis töö autor saada teada Rootsi äriklientide ostukäitumist mõjutavaid tegureid, eripärasid ning ootusi toodetele, teenustele ja trükiettevõtetele. Lisaks ka hinnanguid väärtuspakkumise, parema koostöö tagamiseks ning uute klientide leidmise võimaluste kohta.

ETPL-i juhi (K. Savi, suuline intervjuu, 05.01.2022) arvates pärinevad rootslased ja eestlased üsna sarnasest kultuuriruumist ning seetõttu toimib hea koostöö Eesti trükikodadel rootsi äriklientidega. Lisaks peab ta rootslasi avatud ja headeks suhtlejateks, kes hindavad kõrgelt isiklike suhteid ning usaldust. Suhete loomine ja hoidmine põhineb tihedal kontaktil: näiteks telefonikõnedel ja Zoom videotel. Tähelepanu tuleb pöörata ka Covid-19 kriisist tingitud mõjudele ja uue suhtlusviisi leidmisele, et kontakt säiliks. Näiteks, virtuaaltuurid klientidele, Zoom videokõned jms. (*ibid*, 05.01.2022) Pikaajalised suhted on rootslaste eripära ja seega valitakse uusi partnereid väga hoolikalt. Lisaks on rootsi ärikliendid „põhjalikud, kohalikke referentse hindavad, analüüsivad ja kaaluvad kõiki otsuseid pikalt, põhinedes faktidele, ning tahavad olla kindlad, et kõik osapooled otsustusprotsessi ahelas nõustuks“. (K .K. Frimpong, suuline intervjuu, 11.01.2022)

Reusner AS-i praeguste ja endiste Rootsi äriklientide intervjuude põhjal selgusid peamised ootused trükiteenuseid pakkuvate ettevõtete toodetele, teenustele ja organisatsioonile, mis on kokkuvõtvalt välja toodud tabelis 9. Toodete puhul loodavad kliendid saada kvaliteetset tööd, teenuse puhul oodatakse peamiselt head ja toimivad kommunikatsiooni, kiiret teenindust, usaldust ja probleemide lahendamise oskust ning ettevõttelt eeldatakse usaldusväärset, töökorras masinaparki, head hinnataset.

Tabel 9. Rootsi äriklientide peamised ootused intervjuude põhjal

Klient	Toode	Teenus	Organisatsioon
Klient N	Hind, kvaliteet	Probleemide lahendamise oskus, hea kommunikatsioon	Masinapark, hinnatase
Klient M	Kvaliteet	Toimiv ja hea suhtlus, kiirus	Usaldusväärsus, kompetentsus
Klient B	Trükijälg, köide	Suhtlus müügijuhiga	Tugev, hea sisekultuur
Klient IH	Kvaliteet	Kiire teenindus	Hea hinnatase
Klient A	Kvaliteet, trükijälg	Hea kommunikatsioon, usaldus	Töökorras masinapark, vastutuse võtmine

Kõige olulisemad Rootsi äriklientide ostufaktorid ühendas autor intervjuude põhjal sõnapilve (vt joonis 7), enim esinenud märksõnadeks kujunesid hind, kommunikatsioon, suhted ja kiirus, mida kinnitasid kõik intervjueeritavad.



Joonis 7. Peamised Rootsi äriklientide ostufaktorite märksõnade sõnapilv

Mitmed intervjueeritavad vastasid, et esmase kontakti loomisel määrab hind edasise kontakti ettevõttega ning kui hinnatase on atraktiivne, siis järgmine etapp on suhete loomine. Suhete loomine saab alguse esmamuljest (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021), edasised olulised komponendid intervjueeritavate arvamuste kohaselt suhete loomiseks ja tugevdamiseks on:

- aktiivne ja järjepidev suhtlus,
- isiklik suhtlus,
- suhtlusviis (kiired vastused, videokõned, kohtumised jne),
- kliendi vajaduste mõistmine,
- usaldus,
- sarnane mõtteviis (kultuur, tööetika jms).

Kõik intervjueeritavad hindasid kõrgelt hea ja sujuva kommunikatsiooni tähtsust, pidades seda (kliendi)teeninduse alustalaks. Küsimusele, kui oluline osa on suhteturundusel koostöös trükiettevõttega, rõhutas Klient B (suuline intervjuu, 21.02.2022), et „Väga, väga. Kui ei leia head sidet trükifirmaga, siis ei tee nendega koostööd ja liigun teise juurde. Pean saama sinuga [müügijuhiga] vabalt suhelda, olla samal lainel ja et sa mõistaksid, mida me vajame ja millised on meie tõekspidamised. Pean teadma, et hoolitsete meie projekti eest igal sammul. Ja teavitate varakult, kui midagi ei õnnestu. Mulle ei meeldi tagantjärele kuulda, et teil oli probleeme ja lõppklient sai defektsed tööd“. Samamoodi väärtustas suhteturundust ka Klient M (suuline intervjuu, 10.02.2022) väites, et muud moodi polegi võimalik ja teeninduses taandubki kõik suhteturundusele, lisades et soovitakse ilusaid ja kvaliteetseid tooteid ka, aga see on pigem normaalsus. Klient A

(suuline intervjuu, 25.02.2022) tõi Reusner AS-i valukohtadeks suhteturunduses liigset emailide kirjutamist (telefonikõnede asemel) ning silmast silma kohtumiste puudumist väites, et pole nelja aasta jooksul kordagi müügijuhti näinud kas videokõne või kliendikohtumise näol. Kommunikatsiooni taset erinevate osakondade vahel tõi välja kaks klienti, kes pidasid reproosakonna suhtumist ja suhtlemist klientidega liiga otsekoheoseks ja järsuks (Klient B, suuline intervjuu, 21.02.2022) ning töö kiirust liiga aeglaseks ja suhtlust ebasobivaks kliendi seisukohast (Klient I, suuline intervjuu, 23.03.2022). Reproosakonna positiivseks omaduseks pidas Klient N (suuline intervjuu, 08.02.2022) nende töötajate otsesuhtlust klientidega (mitte läbi müügijuhi), mis kiirendab oluliselt failide kontrollimise ja probleemide lahendamise protsessi.

Klienditeeninduses toodi välja olulise aspektina ka ostujärgset teenindust ning probleemide lahendamise oskust. Klient B (suuline intervjuu, 21.02.2022) sõnas: „sa [müügijuht] tegid imesid, kui mõne töö tähtaeg sattus ohtu, otsides isiklikult võimalusi ja abi teistest ettevõtetest või organiseerisid eritranspordi“. Hoolivust, ostujärgset suhtlust ja probleemide lahendamise oskust tähtsustasid ka teised kliendid. Klient A (suuline intervjuu, 25.02.2022) tõi välja, et tekkinud probleemide puhul on nende jaoks oluline trükiettevõtte poolt probleemi tunnistamine, vastutuse võtmine ning olukorra lahendamine oma kuludega nii, et klient ei peaks ise lahendusi taga nõudma ja välja pakkuma.

Usaldus ettevõtte vastu on intervjuude põhjal oluline tegur nii töö õigeks ajaks kohale toimetamise kui ka aadressibaaside turvalise kasutamise näol. Kliendid, kes saadavad oma lõppklientide/tarbijate nimed ja aadressid adresseerimiseks ettevõttesse, peavad olema kindlad, et neid aadressifaile ei kasutata kurjasti ära ning tagatakse nende töötlemisel vajalikke turvanõudeid (Klient A, suuline intervjuu, 25.02.2022).

Kiirus ja paindlikkus on suhteturunduse faktoritena märkimist leidnud pea igas kliendiintervjuus, kus kiiruse all mõeldakse nii operatiivset kiirust tootmisprotsessis kui ka kliendiga suhtlemises. Ettevõtte arendus-ja kliendisuhete juht (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021), olles eelnevalt ka Reusner AS-i klient, täpsustab: „Kõige hullem, mida sa teha saad on see, kui neile [rootsi äriklientidele] vastatakse liiga hilja. Kui nad saadavad e-maili kell 12 ja vastad homme alles, siis on see liiga hilja. Nad mõtlevad, et mis toimub. See on rohkem kultuuris kinni. Eestlane ei anna sulle enne teada, kui tal on

vastus käes. Skandinaavias on vastupidiselt. Kui küsin küsimuse (olles skandinaavlane), siis vastad, et „ma uurin ja annan peagi teada“. Ja kõik on hästi. See on väga suur kultuuriline erinevus. Ja see põhjustab lahkkelisid mõnikord.“ Samuti loob väärtust kliendile paindlikkus, mis on suureks eeliseks kliendi seiskohalt, kuna tihti tuleb failide õigeks ajaks esitamisel trükikojale ette probleeme, aga töö kohale toimetamise aeg kinnitatud postiteenuseid pakkuvate ettevõtetega, mida ei ole lihtne muuta. Siinkohal saab trükiette võtte kliendile vastu tulles suure eelise võrreldes konkurentidega. (Klient B, suuline intervjuu, 21.02.2022)

Keskkonناسäästliku mõtteviisi ja vastavate sertifikaatide olemasolu tähtsuse tõi välja vaid Klient I (suuline intervjuu, 23.02.2022), kes väitis, et rootslased eeldavad tugevalt ISO ja FSC sertifikaatide olemasolu trükikojalt. Klient N (suuline intervjuu, 08.02.2022) väitel on osad sertifikaadid saanud populaarsemaks (FSC) ning inimeste teadmatuse tõttu eeldatakse, et see on parim keskkonناسaalane sertifikaat, mida trükikodadelt taotleda (kuigi see põhineb vaid paberil). Swan jällegi seab tingimused trükikojale (kemikaalid, jäätmekorraldus jne), mis on tema arvates olulisem. Lisaks toob ta välja Rootsi äriklientide silmakirjalikkuse keskkonناسäästliku mõtteviisi osas, kuna hinnapakumist nähes valitakse pea alati ilma sertifikaatide lisamise baashind trükiteenuse ostul. (*ibid*, 08.02.2022)

Reusner AS-ile lisateenuste lisamise vajalikkuses ei olnud kindlad enamus intervjuueeritavad. Klient M (suuline intervjuu, 10.02.2022) tõdes, et nemad ei teagi, mida me täpselt ise teeme ja milliseid teenuseid koostööpartneritelt ostame, vaid et postitamisteenus tuleb ettevõttel kindlasti juurde osta ning nende ettevõtte hindab täisteenuse tellimise võimalust trükiette võttelt. Klient A (suuline intervjuu, 25.02.2022) pööras tähelepanu hoopis sellele, et „teenused ei ole need, mida lisada vaja, vaid masinaid hooldada“ vihjates korduvatele masinariketele, mis kliendi tööde õigeks ajaks kätte saamist on edasi lükanud.

Ühiselt arvasid intervjuueeritavad, et parim reklaam trükiette võtete jaoks on suust suhu reklaam ehk soovitusel partneritelt, tuttavatelt, klientidelt jt, kuna traditsioonilise trüki või internetireklaami peale klient tõenäoliselt koostööpartnerit ei valiks. Ettevõtte nähtavaks tegemine on aga oluline.

Segmenteerimist teostatakse Reusner AS-is minimaalselt. Kuna ettevõtte saab umbes 4000-5000 päringut aastas, siis toimub segmenteerimine peamiselt päringute järgi: millised tööd sobivad ettevõtte masinapargi võimekusi arvestades. Üheks segmenteerimiskriteeriumiks on ka maksetähtaeg ja -võimaks: igale uuele kliendile tehakse taustauuring ja hinnatakse nende finantsolukorda, lisaks kohaldub esimestele tellimustele ettemaks (uutele klientidele). (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021)

Kliendile positsioneerimine toimub Reusner AS-is peamiselt läbi hinnastrateegia. „Analüüsides pidevalt toodet ja hinda ettevõttesiseselt, siis kvaliteedi ja hinna suhe on see, mis toob kliendid Reusner AS-i juurde. Lisaks ka kommunikatsioon seotud toote läbirääkimiste faasis“. (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2022)

Väärtuspakkumine praeguste ja endiste klientide ning ettevõtte arendus-ja kliendijuhi sõnul puudub ega osata otseselt ka soovitada, mis see olla võiks Reusneri puhul. Klient M (suuline intervjuu, 10.02.2022) seadis kahtluse alla, kas suurepärase kommunikatsioon ning hoolivus võiksid olla väärtuspakkumise osad ning samamoodi arutles Klient N (suuline intervjuu, 08.02.2022) Reusneri ja kontaktis oleva müügijuhi probleemide lahendamise oskuse, klientide väga hea teenindamise ning suhtlusoskuse üle ning tunnistas, et pole kindel, kas need kuuluvad ikka väärtuspakkumise alla või on need ettevõtte tugevad omadused. Ülejäänud intervjuueeritud kliendid tõdesid, et ei oska vastata. Ka ettevõtte arendus-ja kliendisuhete juht (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021) tõdes, et „me pakume samu tooteid, kui teised /.../ me saadame välja sama kvaliteeti. Me ei erine eriti teistest.“

2.3. Järeldused ja ettepanekud Reusner AS-ile turundusstrateegia välja töötamiseks

Magistritöö eesmärk on Reusner AS-ile ettepanekute tegemine ärikliendi turundusstrateegia välja töötamiseks Rootsi turul. Pärast kvalitatiivsete uuringute teostamist ning nende kvalitatiivset sisuanalüüsi on töö autoril võimalus teha üldistusi ja järeldusi, kõrvutades neid teoreetilise osaga, ning anda vastavalt eesmärgile seatud ettepanekuid ettevõtte juhile/juhtkonnale. Autor lähtub ettepanekute tegemisel ettevõtte kriitilisest finantsolukorrast kui ka üleüldisest olukorrast trükivaldkonnas.

Uuringu tulemusena selgus, et Reusner AS-il on madal turundusteadlikkus, puudub põhimõtteliselt turundustegevus ja -strateegia, kuid osadele elementidele siiski pööratakse tähelepanu: hinnastrateegia, suhteturundus ja mingil määral segmenteerimine. Nagu teooriast selgub, on turundusstrateegia loomine, elluviimine ning selle kontrollimine ja hindamine hädavajalik organisatsiooni edukaks ja jätkusuutlikuks äritegevuseks (Kotler & Armstrong 2012, lk 86) ning seega võib üldistada, et ettevõtte finantsandmed kajastavad puuduvat strateegiat ning juhtimisoskust. Turunduse üks peamisi võtmeesmäärke on ettevõtte nähtavaks tegemine ja kliendi teadvusesse jõudmine läbi positsioneerimise (Fill, 2006, lk 375), millega hetkel otseselt organisatsioonis ei tegeleta. Autor usub, et turundusspetsialisti palkamine aitaks ettevõtte turundusalast teadlikkust tõsta, organisatsiooni nähtavamaks muuta olemasolevatele ja uutele potentsiaalsetele klientidele ning turundusstrateegia välja töötamise protsesse ellu viia ning neid juhtida. Ettepanekud turundusteadlikkuse- ja tegevuse suurendamise tagamiseks on välja toodud tabelis 10.

Tabel 10. Autori ettepanekud ettevõtte turundustegevuse ja -teadlikkuse suurendamiseks

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
TURUNDUSTEGEVUS JA -TEADLIKKUS	
	Palgata turundusspetsialist või koolitada huvi tundev töötaja, kes soovib osalise koormusega turundusspetsialisti tööd teha.
	Ettevõtte madala turundusteadlikkuse tõstmiseks ja mõtteviisi propageerimiseks koolitada müügijuhte kui ka osakonnajuhte turundusvallas ning hoida teemat järjekindlalt fookuses (turundusspetsialisti ettekanded või turunduskoolitus teenusena sisse osta).
	Reusner AS-i nähtavamaks muutmise eesmärgil võiksid osad töötajad (turundusspetsialist, müügijuhid ja osakonnajuhid) panustada digiturundusse: turundusspetsialisti panus sotsiaalmeedias ettevõttele Instagrami, linkedIni kontode tegemine ja pidev sisu loomine; Google Ads teenuse kasutama hakkamine; LinkedIni kontode tegemine (müügijuhid ja ettevõtte juht) ja need Reusner AS-iga sidumine.

Autor arvab, et kõige esimeseks sammuks Rootsi turule turundusstrateegia välja töötamiseks on ettevõttel tarvis palgata turundusspetsialist (osalise tööajaga), kuna ettevõttel puudub pädev inimene, kes sellega ise tegeleda võiks. Turundusspetsialist oleks vastutav uuringute läbiviimise ja täiendamise, turundustegevuste juhtimise, turundusteadlikkuse tõstmise ja siseturunduse eduka toimise eest Reusner AS-is. Organisatsiooni üldise turundusteadlikkuse tõstmise ettepanekute ohukohaks võib olla töötajate huvi ja motivatsiooni puudus turunduskoolitustel osalemisel ja LinkedIn

kontode loomisel, seega on äärmiselt oluline selgitada neile turunduse vajalikkusest: selle eesmärkidest, loodetavatest tulemustest ning mõjust klienditeenindusele/klientidele.

Teaduskirjandus määratleb turundusstrateegia välja töötamiseks uuringute vajalikkust, kuna info on kõige alus ja annab sisendi strateegia loomiseks (Kotler & Armstrong, 2012). Autor kasutas selleks 4C analüüsi. Turukeskkonnad on erinevad ning dünaamilised, mõjutatud nii makrokeskkonnafaktoritest, ettenägematutest olukordades (Covid-19 kriis, Vene-Ukraina sõda) kui ka konkurentidest ning järelkult tuleb neid seega aeg-ajalt taas uurida ning täiendada. Makrokeskkonnaanalüüs, läbi PESTLE analüüsi, tõi esile tähelepanekuid, millele Reusner AS Rootsi turul konkureerides ja turundusstrateegia loomisel arvesse peaks võtma. Näiteks tuleb analüüsist järeldades panustada tehnoloogilistesse ja innovaatilistesse tegevustesse, samas pidevalt keskkonnaalaseid faktoreid silmas pidades. Lisaks rootsi äriklientidega suheldes kinni pidada nende sotsiaal-kultuurilistest eripäradest, kuid eeliseks on kindlasti nende vaba ja aldis suhtlusmeel, tänu millele on tõenäoliselt võimalus lihtsamini tugevaid suhteid luua, hea kontakt saavutada ning suhtlusvõrgustikke laiendada. Autori soovitusel PESTLE analüüsile toetudes on lisatud tabelis 11.

Tabel 11. Autori ettepanekud ettevõtte PESTLE analüüsi tulemustele toetudes

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
TURUANALÜÜS	
Pestle analüüs	(P) Luua kontakte Eesti saatkonnaga Rootsis, pöörduda EAS-i ekspordinõunike poole Rootsis võrgustike loomise eesmärgil.
	E) Kuna Rootsi on kõrgelt heaoluriik, kõrge elatustasemega, siis soovib autor tõsta teenuste kasumimarginaale.
	(S) Väärtustades töö ja eraelu tasakaalus hoidmist (rootslased), vältida ettevõtte töötajatel rootsi klientidega kontakti loomist väljapool tööaega, samuti kinni hoida kokku lepitud kellaegadest koosolekuteks kui ka lubatud kõnedeks vms.
	(T) Innovatsiooni ja tehnoloogilist arengut kõrgelt hindav Rootsi turg ootab sama ka koostööpartneritelt ja seega peaks ettevõtte kaasa käima modernsete teenuste pakkumiste ning seadmetega. Kuna ettevõtte majanduslik olukord ei võimalda suuremate investeeringute tegemist, soovib autor tutvuda EAS-i poolt pakutavate toetustega, näiteks: „Tootearenduse toetus“, „Tark tööstus“, „Tootearendustoetus Eurostars“ programmidega.
	(L) Osaleda Rootsi trükiteenuste ostmise riigihangetes.
	(E) Laiendada paberiportfelli taaskasutatavate paberite näol, soetada ClimateCalc tööriist ning uuendada ISO 9001 ja ISO 14001 sertifikaadid (mis antud hetkel on aegunud), et pakkuda rootsi äriklientidele keskkonnasõbralikemaid teenuseid ja tooteid.

Antud ettepanekud nõuavad küll ajalist ja rahalist ressursi, kuid need kõik on Rootsi trükiturul äritegevuseks olulised toimingud. Näiteks ISO 9001 ja 14001 sertifikaatide uuendamise protsess võtab aega mitmeid kuid, aga ettevõtte juht nõustub selle vajalikkusega. Samuti on selleks olemas juba töötaja, kes tegeleb lisaks põhiametikohale ka kvaliteedijuhina. ClimateCalc tööriista ostmine vajab rohkem investeringuid ning seega pole see hetkel ettevõtte prioriteet, kuid lähitulevikus kindlasti rohkem arutelu vajav arendusprojekt. Rootsi riigihangetes osalemine nõuab head kohaliku keeleoskust ja siinkohal Google Translate'ist ei tarvitse piisata ning võib tekkida vajadus tõlketeenuse kasutamiseks. EAS-i toetusprogrammides osalemiseks on eeskätt tarvis määrata vastutav inimene, kes dokumentatsiooni jm vajavate toimingutega tegelema hakkaks.

Kokkuvõtlikult Rootsi turu analüüsist kogutud andmete põhjal võib järeldada, et ettevõtte otsus antud sihtturgu üheks prioriteetsemaks pidada, on strateegiliselt õige peamiselt nii geograafilise läheduse, kõrge ostujõu kui ka stabiilse, tugevalt arenenud ja keskkonda väärtustava heaoluriigi omaduste tõttu. Kuigi Rootsi trükiturul on konkurents tihe, leidub koostöövõimalusi ja kliente ettevõtte õige positsioneerimise ja väärtuse pakkumise näol piisavalt.

Konkurentsianalüüs näitas ilmekalt Reusner AS-i masinapargi, teenuste ja keskkonnasertifikaatide puudulikkust ja/või vähesust võrreldes konkurentidega. Kuna PESTLE analüüsist selgus ka rootslaste tehnoloogia-ja arendustegevuse kõrge hindamine ning konkurentsitingimustes püsimiseks vajab ettevõtte lisaväärtuse loomist, siis on ettevõttel vajalik arendada masinaparki ning pakutavaid teenuseid. Rahaliste ressursside puudumine on suureks takistusteguriks ettevõtte arenemisel, aga sel juhul tuleks klientidele hästi kommunikeerida partneritega head ja sujuvat koostööd, kinnitamaks tööde turvalist ja professionaalset käsitlemist. Samuti selgus kliendiintervjuude käigus, et osad kliendid pole teadlikud, milliseid teenuseid Reusner AS (lisaks) tegelikult pakub ja järelikult on puudu korrektses info kättesaadavuses ja kommunikatsioonis klientidega.

Kliendianalüüsi läbi viimine on uuringu etapis vältimatu, kuna selle kaudu saadud info annab ettevõttele pea kõige vajalikuma info: mida kliendid loodavad ja ootavad toodetelt, teenustelt ja ettevõttelt. Järelikult peaks kliendianalüüsi läbi viima äärmise põhjalikkusega ja pidevalt täiendama. Kuna teaduskirjandusest selgus, et ettevõttel on kriitilise tähtsusega siduda rohkem töötajaid klientidega, siis on autori arvates oluline pidada

ühiseid märkmeid klientide kohta ning kaasata peale vastutava müügijuhi ka teisi ettevõtte töötajaid kliendikontaktidel. Eelnevalt lähtuvalt teeb autor ettepanekud tabelis 12.

Tabel 12. Autori ettepanekud konkurentsija kliendianalüüsist lähtuvalt

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
TURUANALÜÜS	
Järg... Konkurentsianalüüs	Konkurentsianalüüsi täiendada jooksvalt nii müügijuhtide kui ka teiste osakonna-juhtide poolt (läbi igapäevaste suhtluse klientidega ja nendelt kogutud info põhjal) ühises andmebaasis/failis, kuna see võiks tuua kõige adekvaatsemat ja paremat infot konkurentide kohta. Ettevõtte klientidele paremini kommunikeerida Reusner AS-i võimekusi, teenuseid, koostöövõimalusi partneritega. Kuigi ettevõttel endal puuduvad paljud lisateenused, siis kinnitada klientidele turvalist ja ladusat koostöövõimalusi alltöövõtuks. Näiteks korraldada klientidele infopäevi tootmise külastamise võimalusega, koostada infovoldik pakutavate teenustega ja võimekustega vms.
Kliendi-analüüs	Iga prioriteetse ja tõenäoliste suurklientide kohta koostada eraldi failid, kuhu koguda kokku selle kliendi olulisem info (sünnipäev, kellega koostööd teevad jms), nende olulisemad ostufaktorid jms. Selliste failide koostamist klientide kohta peab autor eriti vajalikuks müügijuhtide vahetusel, kui uus töötaja võtab üle eelmise müügijuhi töö ja kliendid.

Ohukohaks läbipaistval suhtlusel klientidega seoses koostöös erinevate partnerite ja konkurentidega on asjaolu, et kliendid võivad teinekord otse antud ettevõtte poole pöörduda, kui nad saavad teada, et Reusner AS mingeid teenuseid pakkuda ei saa ning väldivad sellega seoses vahenduskulusid.

Akadeemiliste allikate põhjal selgus, et pärast uuringuid ja analüüsi peaks turundusstrateegia loomine/planeerimine algama turunduseesmärkide püstitamisega (Kotler & Armstrong, 2012, lk 86; Walker & Mullins, 2014, lk 25), mis ühtlasi ka ettevõtte üldise äristrateegia kui ka missiooni, visiooni ja väärtustega. Dokumendianalüüsi käigus selgus, et Reusner AS-il on tegutsemise algusaegadel seatud missioon, visioon ning väärtused, mida kahjuks ettevõtte ükski töötaja ei tea. Reusner AS-i arendus- ja kliendisuhete juhi (H. Hald, suuline intervjuu, 08.11.2021) intervjuust selgus, et Reusner AS-i turunduseesmärk järgmiseks viieks aastaks on Rootsi turul käibe suurendamine vähemalt kolmandiku võrra ning kasvatada otseklientide osakaalu. Teooriale tuginedes peaks aga turunduseesmärk endas sisaldama ka infot, kuidas ettevõtte plaanib soovitud seatud tulemusi saavutada ja mis meetoditega (Doole & Lowe, 2012, lk 22), seega on tarvis parendada eesmärgi püstitamist. Autori soovitused välja toodud probleemkohtadele on tabelis 13 (lk 59).

Tabel 13. Autori soovitusel turunduseesmärgi parendamiseks

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
TURUNDUSEESMÄRK	<p>Ettevõtte missioon, visioon ning väärtused lisada nähtavale kohale, et töötajad igapäevaselt neid näeksid ja nendega saaksid samastuda.</p> <p>Turunduseesmärk: suurendada turuosa lähima viie aasta jooksul vähemalt kolmandiku võrra ning kasvatada otse klientide osakaalu. Selle eesmärgi täide viimiseks tõsta ettevõttes turundusteadlikkust, klientide silmis nähtavust ning läbi väärtuspakkumise ja suhteturunduse luua tugevaid suhteid endiste ja olemasolevate klientidega.</p>

Turundusstrateegia planeerimise etapp nõuab ettevõttelt konkreetsete ja hästi läbi mõeldud otsuste tegemist, mis puudutab segmenteerimist, positsioneerimist, väärtuspakkumise koostamist, turundusmeetmestikku. Autor nõustub teoorias ja uuringus viidatud asjaolule, et segmenteerimisprotsess võib olla keeruline ja raskesti teostatav ettevõttele kõigi viie segmenteerimiskriteeriumi järgi, eriti vahendajate kontekstis. Vahendajaid on küll võimalik segmenteerida, aga nende kliente, kellele ettevõtte tegelikult toodet ja teenust pakub, jääb info suhtes kättesaamatuks. Järelikult peab ettevõtte leidma enda jaoks tähtsamad kriteeriumid, kuidas ja mille põhjal segmenteerimist läbi viia.

Positsioneerimine on trükiettevõttele kindlasti väljakutseid pakkuv ülesanne, kuna tootepõhine positsioneerimine on raskendatud asjaolust, et toode kuulub justkui kliendile ning trükiettevõtte pakub trükiteenust. Tiheda ja tugeva konkurentsi tõttu (mis selgus konkurentsianalüüsis) on eristumine lisaväärtust pakkuvate tegevuste abil samamoodi keeruline. Seetõttu järeltab autor, et traditsioonilist trükiteenust pakkuv ettevõtte saab end pigem positsioneerida madalama hinnaga (hinnastrateegiaga) ja/või tugeva brändina. Kuna uuringutest ja teooriast selgus, ootavad kliendid lisaks kõrgele kvaliteedile ka kiirust suhtluses ettevõtte kontaktisikuga, siis peaks positsioneerimisel ära kasutama klientide ootusi ja lootusi ning ettevõtte tugevusi. Töö autor samastub Porteri (2008, lk 12) väitega, et ettevõtted peaksid vältima hinnapõhist rivaalitsemist, vaid otsima hoopis üles tegevusvaldkonna nõrgad kohad. Kliendianalüüs tõestas üksmeelselt intervjueritavate põhilist ootust tootele ja ettevõttele, milleks on hind. Samuti selgus uuringust, et Rootsi kliendid otsivad uusi trükiteenuse ostmise turge eeskätt madala hinna tõttu ja sellest järeldades annab autor soovitusel positsioneerimiseks ja hinnaliidri

strateegiaks oma ettepanekud tuginedes peamiselt hinnale, kiirusele ja kvaliteedile (vt tabel 14).

Väärtuspakkumise vajalikus on teaduskirjanduse baasil tänapäeva turundusstrateegias olulisel kohal, mis peaks keskenduma kliendile, mitte olema tootepõhine (Lanning & Michaels, 2020, lk 53). Uuringu põhjal selgus, et Reusner AS-il väärtuspakkumine puudub ja seega on tähtis see ettevõtte jaoks koostada. Autori ettepanekud strateegia planeerimise elementidele (segmenteerimine, positsioneerimine ja väärtuspakkumine) on välja toodud tabelis 14.

Tabel 14. Strateegia planeerimise etapi elementidega seotud autori ettepanekud

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
STRATEEGIA PLANEERIMINE	
Segmenteerimine	Autori soovitusel võiks kliente segmenteerida kalendriaastas vormistatud tellimuste, mitte käibe järgi, kuna üks juhuslik ja suure käibega tellimus (väikese kasumimarginaaliga) võib viia tavakliendi prioriteetseks kliendiks samal ajal, kui tavaklient väiksemate tööde ja suuremate kasumimarginaalidega jääb ettevõtte silmis tavakliendiks ega saa prioriteetsete klientide eeliseid ega vajalikkude tähelepanu. Geograafiline asukoht järgi segmenteerimine: üritada suurendada koostööd nende klientidega, kes asuvad Stockholmi või teiste suuremate linnade läheduses, kuhu toimub igapäevane ja kiire transport väljumisega Eestist; Põhja-Rootsi transport on kallid ja ajakulukas.
Positsioneerimine	Põhja-Euroopa parimat hinna ja toote suhet pakkuv trükiettevõtte kiireima teenindusega.
Väärtuspakkumine	Ühiselt ettevõtte juhi, müügijuhtide ja osakonnajuhtidega viia läbi ajurünnak (või kasutada mõnda muud meetodit), et sõnastada parim väärtuspakkumine ettevõtte klientidele, arvestades ettevõtte väärtushinnanguid ja võimekusi.

Teaduslikes allikates on üheks olulisemaks turundusstrateegia elemendiks välja toodud turundusmeetmestik (Goi, 2009, lk 2; Slater *et al.* 2010a), kuid puudub konsensus, millistest komponentidest see turundusmeetmestik siiski koosnema peaks. Kuna trükivaldkond on nii toote kui ka teenusespetsiifiline, soovib autor strateegia välja töötamiseks kasutada üldlevinud 4P asemel 7P-d, mis toetab teenuse ja teeninduse poolt. Nii teaduskirjandus kui ka kliendiuuring kinnitasid, et toote juures peetakse kõige tähtsamaks kvaliteeti (trükinduses trükijalg ja järeltöötlus), samuti on teadusuuringud tõestanud, et geograafiliselt lähedal paiknevate ettevõtete tekivad tugevamad suhted (Mejtoft, 2010, lk 607), seega võib üldistada, et Rootsi turu lähedus ja Põhjamaade hulka kuulumine annab tugeva eelise ettevõtte ekspordi suurendamiseks sealsete äriklientidega.

Intervjuude kaudu selgus, et kliendid leiavad Reusner AS-i peamiselt läbi suust-suhu reklaami. Seega tuleb seda enam kindlustada olemasolevate klientide ülimalt rahulolu teenustele ja toodetele. 7P turundusmeetmestiku alased soovitusel autori poolt ettevõttele on lisatud tabelisse 15.

Tabel 15. Autori ettepanekud strateegia planeerimise etapi 7P turundusmeetmestikule

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
STRATEEGIA PLANEERIMINE	
Järg... 7P	<p>Toode ja teenus: rakendada tõhus ja tugev kvaliteedikontroll ettevõttes, et vähendada klientidelt saanud pretensioonide arvu. Hinnapakkumiste ja tellimuste edastamine kliendile peaks toimuma kiirelt (vähemalt sama päeva jooksul).</p> <hr/> <p>Hind: hinna osas andis autor soovitusi juba eelnevates punktides (hinnastrateegia ja positsioneerimine). Lisaks soovib autor uute Rootsi klientide puhul pakkuda väiksema kasumimarginaalidega hindu ning suhete loomise ja koostöö tihenemise jooksul hinnataset tõsta järk-järgult.</p> <hr/> <p>Koht/levitamine: töötada välja klientidele hinnapäringu vorm, et kogu vajalik info saaks ühe korraga müügijuhile ning seega saab ettevõtte pakkuda kliendile kiiremat pakkumist (vältimaks päringu täpsustamiseks emailide saatmist edasitagasi).</p> <hr/> <p>Reklaamikommunikatsioon: ettevõtte brändi tugevdamine läbi ettevõtte nähtavaks muutmise, Eesti Trüki- Pakenditööstuse Liiduga liitumise ning tugeva suhte-turunduse kasutamine kõikide ettevõtte huvirühmade puhul. Reusner AS huvi-rühmad on välja toodud lisa 7.</p> <hr/> <p>Protsessid: tõhustada tootmisprotsesse, rakendada teenusedisaini ja tõhustada reklamatsioonide süsteemi organisatsioonisiselt.</p> <hr/> <p>Inimesed: täiendkoolitada müügijuhte trükispetsiifilistes ja tehnoloogilistes aspektides, et antud töötajad suudaks kompetentselt esindada klientide huve tootmise ja kliendi vahel ning anda klientidele väärtuslikku nõu ja abi.</p> <hr/> <p>Füüsilised tõendid: hinnapakkumiste ja tellimuskinnituste blanketid muuta esteetiliselt ilusamaks, olulisem info paremini esile tuua ja nähtavaks muuta.</p>

Nii teooria kui ka internetipõhine uuring, ekspertintervjuud kui ka kliendiintervjuud toovad üheselt välja suhteturunduse tugeva osatähtsuse klientide ja ettevõtte vahel ning selle olulisemad esile kerkinud märksõnad on isiklik teenindus, usaldus, (pikaajalised) tugevad suhted, ostujärgne teenindus. Autor järeldab seega, et suhteturundus vajab ettevõttepõhiselt veel rohkem tähelepanu ja selle fookuses hoidmist. Eelkõige analüüsi käigus ilmnenu peamine puudus – vähene kontakt klientidega – peaks saama esmajärjekorras suhteturunduse vallas prioriteediks. Lisaks vajab ettevõtte rohkem kontakte ettevõttega, kui üks müügijuht. Autor annab omapoolsed soovitusel antud suhteturundusega seoses tabelis 16 (lk 62).

Tabel 16. Autori ettepanekud suhteturunduse põhjal (strateegia planeerimise etapp)

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
STRATEEGIA PLANEERIMINE	
Järg... Suhte- turundus	Reusner AS-i juhil võimaldada kõikidele ettevõtte töötajatele suhteturundusalane koolitus, sh tootmistööliste, kuna autori hinnangul on väga oluline, et ettevõtte kõik töötajad mõistaksid ühiselt suhteturunduse tähtsust tööstusteenindusvaldkonnas.
	Müügijuhtide poolt klientidega tihedam telefonikõnede tegemine emailide asemel, videokõnede kasutamine aeg-ajalt kui ka kliendikohtumised.
	Kliendikohtumistel lisaks müügijuhile osaleda ka müügijuhti (puhkuste ajal) asendav kolleeg ja/või arendus- ja kliendisuhete juht eesmärgiga siduda rohkem ettevõtte töötajaid kliendiga. See annab tugeva eelise autori arvates müügijuhi lahkumise tõttu tekkinud olukorrale, kus ettevõttes keegi ei tunne isiklikult mainitud müügijuhi kliente ning kliendid võivad puuduvate suhete tõttu oma tööd ettevõtte viia teise trükikotta.
	Klientide usalduse võitmiseks ei soovi autor kunagi kontakteeruda mõne reklaamiagentuuri või vahendaja kaudu toodud tellimuse lõppkliendiga.
	Ühtlustada erinevate osakondade kommunikatsiooni/suhteturunduse taset klientidega suheldes.

Kuna Reusner AS-il töö kirjutamise hetkel turundusstrateegia puudub, siis selle rakendamise, hindamise ja kontrollimise kohta empiirilist uuringut teostada ei saanud ning soovitusi on võimalik autoril anda tuginevalt teaduskirjandusele (vt tabel 17).

Tabel 17. Autori ettepanekud turundusstrateegia rakendamise ning hindamise ja kontrolli etappidele

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
STRATEEGIA RAKENDAMINE	
	Määratleda konkreetsed vastutajad (soovitavalt rohkem, kui üks inimene, muidu võib ühe töötaja jaoks koormavaks antud vastutus osutada), ülesanded ja kirjalik ajaplaan eesmärkide täitmiseni jõudmiseks.
	Ettevõttes panustada tugevalt siseturundusele, kaasata võimalikult palju töötajaid strateegia ellu viimise eesmärgil.
	Analüüsida ja hinnata sotsiaalmeedia, Google Ads ja kodulehe statistikat.
STRATEEGIA KONTROLL JA HINDAMINE	
	Võtta kasutusele tasakaalustatud tulemuskaart ning mõõta, hinnata ja parendada kõiki selle kategooriaid ühiselt, et tulemus oleks tõhusam ja suurem.
	Analüüsida ja hinnata sotsiaalmeedia, Google Ads ja kodulehe statistikat.

Autor esitab kõikide eeltoodud ettepanekute põhjal kokkuvõtva tabeli (vt tabel 18, lk 63) Reusner AS-i turundusstrateegia välja töötamiseks Rootsi turule.

Tabel 18. Autori ettepanekute kokkuvõtlik tabel turundusstrateegia välja töötamiseks

Turundusstrateegia tegur	Ettepanekud
TURUNDUSTEGEVUS JA -TEADLIKKUS	
	Palgata turundusspetsialist või koolitada huvi tundev töötaja.
	Tõsta ettevõtte turundusteadlikkust ja mõtteviisi (koolitused jms).
	Reusner AS-i nähtavamaks muutmise (Google Ads, LinkedIn kontod müügi- ja osakonnajuhtidele, Instagram jms).
ANALÜÜS	
Pestle analüüs	(P) Luua kontakte Eesti saatkonnaga Rootsis, pöörduda EAS-i ekspordinõunike poole Rootsis võrgustike loomise eesmärgil.
	E) Tõsta teenuste kasumimarginaale.
	(S) Aktsepteerida ja hoida kinni sotsiaal-kultuurilistest normidest.
	(T) Innovatsiooni ja tehnoloogilise arengu võimalusteks tutvuda ja osa võtta EAS-i poolt pakutavate toetusprogrammidega.
	(L) Osaleda Rootsi trükiteenuste ostmise riigihangetes.
	(E) Laiendada paberiportfelli taaskasutatavate paberite näol, soetada ClimateCalc tööriist ning uuendada ISO 9001 ja ISO 14001 sertifikaadid.
Konkurentsi-analüüs	Konkurentsianalüüsi täiendada jooksvalt nii müügijuhtide kui ka teiste osakonna-juhtide poolt ühises andmebaasis/failis.
	Ettevõtte klientidele paremini kommunikeerida Reusner AS-i võimekusi, teenuseid, koostöövõimalusi partneritega.
Kliendi-analüüs	Iga prioriteetse ja tõenäolise suurkliendi kohta koostada eraldi fail (andmed, ostufaktorid, koostöö konkurentidega jne) ja klientidelt tagasisidet aeg-ajalt küsida.
TURUNDUSEESMÄRK	
	Ettevõtte missioon, visioon, väärtused lisada nähtavale kohale ettevõttes ning konkreetne turunduseesmärk sõnastada (kuidas, kunas, mis täitmiseks teha tuleb).
STRATEEGIA PLANEERIMINE	
Segmenteerimine	Kliente segmenteerida kalendriaastas vormistatud tellimuste, mitte käibe põhjal ning geograafilise asukoha järgi (Põhja-Rootsi jm kaugemad piirkonnad välistada).
Positsioneerimine	Põhja-Euroopa parimat hinna ja toote suhet pakkuv trükiettevõtte kiireima teenindusega.
Väärtuspakkumine	Sõnastada väärtuspakkumine ettevõtte klientidele, arvestades ettevõtte väärtus-hinnanguid ja võimekusi.
7P	Pöörata tähelepanu igale 7P elemendile ning nende tugevuste ja nõrkustega tegeleda.
Suhteturundus	Ettevõtte töötajaid üldiselt koolitada suhteturunduse vallas.
	Kliendikohtumistel osaleda lisaks müügijuhile ka asendaja ja/või kliendisuhete juht.
	Ühtlustada erinevate osakondade kommunikatsiooni/suhteturunduse taset klientidega suheldes; rohkem kõnesid ja videokõnesid (emailide asemel).
STRATEEGIA RAKENDAMINE	
	Määratleda konkreetsed vastutajad, ülesanded ja kirjalik ajaplaan eesmärkide täitmiseni jõudmiseks. Panustada tugevalt siseturundusele ettevõttes.
STRATEEGIA KONTROLL JA HINDAMINE	
	Võtta kasutusele tasakaalustatud tulemuskaart ning mõõta, hinnata ja parandada kõiki selle kategooriaid ühiselt.
	Analüüsida ja hinnata sotsiaalmeedia, Google Ads ja kodulehe statistikat.

Turundusstrateegia loomine on keeruline ja aega nõudev protsess ettevõtte jaoks, kuid vajalik tegevus, et saavutada paremad finantstulemused, konkurentsieelis ja mis peamine: suurem kliendirahulolu. Oluline on järgida strateegia välja töötamise etappe ning tegutseda selle eesmärgiga, et strateegia ka päriselt ellu viiakse ning aeg-ajalt seda vajadusel muudetakse ja täiendatakse.

KOKKUVÕTE

Turundusstrateegia välja töötamine ja selle pidev arendamine on jätkusuutliku organisatsiooni tunnuseks, eesmärgiga saavutada püsiv konkurentsieelis. Tänapäeva ärikliendi tähelepanu ei püüta pelgalt massreklaami kaudu, vaid vajalik on uut moodi lähenemine, isiklikku usaldavat suhet, läbipaistvust ja keskkonnateadlikku suhtumist. Rootsi ärikliendid on väga altid suhtlejad, hästi informeeritud ja kaalutlevad, teades väga hästi, mida oodata ja eeldada trükiettevõttega koostööst.

Teaduskirjanduse põhjal selgus ärikliendi turundusstrateegia loomise peamisteks elementideks segmenteerimine, positsioneerimine, väärtuspakkumine, suhteturundus ja turundusmeetmestik. Viimase puhul selgus, et teenuste ja äriklientide jaoks on 4P turundusmeetmestik liialt tootekeskne ning seega on oluline kasutada 7P'd, mis sisaldab tooteid, hinda, turunduskommunikatsiooni, turustust, inimesi, protsesse ja füüsilisi tööendeid. Rahvusvaheline turundusstrateegia koosneb samadest elementidest, kuid sel puhul lisanduvad tegutseva sihtturu makromajanduslikud tegurid, mis strateegia loomist mõjutavad: poliitilised, majanduslikud, sotsiaal-kultuurilised, tehnoloogilised, õiguslikud ja ökoloogilised. Turundusstrateegia keskmes peab alati olema klient ja tema vajadused, ootused.

Turundusstrateegia välja töötamise etapid on ettevõtte hetkeolukorra- ja turuanalüüs, turunduseesmärkide seadmine, strateegia planeerimine, ellu viimine, hindamine ja kontroll. Iga etapp on äärmiselt oluline ning arvesse tuleb võtta ettevõtte võimekusi, ressursse kui ka tegevusvaldkonna eripärasid ja eksportturu keskkonnafaktoreid.

Turundusstrateegia puudumine Reusner AS-is on peamiselt tingitud üleüldisest madalast turundusteadlikkusest ettevõttes: puudub turundusspetsialist, reklaamikommunikatsioon, turunduseesmärgid ja -strateegia. Trükiettevõtte Reusner AS mikro- ja makrokeskkonna analüüsiks, konkurentide ja äriklientide uurimiseks kasutas töö autor 4C analüüsi, mille

käigus selgitas välja turundusstrateegia välja töötamist mõjutavaid faktoreid ja sisendi strateegia loomiseks. Uurimistöo empiirilist osa alustas autor ettevõtte hetkeolukorra ja tegevusvaldkonna ülevaatega, kus selgus ettevõtte raske majanduslik olukord eelkõige Covid-19 kriisist tulenevalt. Ettevõtte on kahjumis tegutsenud juba üle viimase viie aasta ning seega puudub rahaline võimekus arendustegevuseks ja innovatsiooniks, mis on Rootsi sihturul edukaks ekspordiks oluline faktor. Konkurentsianalüüs tõi välja samuti konkurentide pakutavaid lisateenuseid ja võimalusi, mis Reusner AS-il seega kliendile väärtuse loomisel vajaka jääb.

Kliendianalüüsi uuringutulemustest leidis autor, et Rootsi ärikliendid hindavad toote puhul kõige enam kvaliteeti (trükijälge ja järeltöötlust), teenuste juures kommunikatsiooni, suhteid ja kiirust, ning organisatsiooni puhul väärtustavad selle usaldusväarsust, kompetentsust (sh masinapark). Peamisteks ostufaktoriteks peavad Rootsi ärikliendid hinda, suhteid ja kiirust/paindlikkust. Suhteturunduse osatähtsust turundusstrateegias kinnitas nii teaduskirjandus kui ka empiiriline uurimus, mille olulisemad märksõnad on: usaldus, isiklik suhtlus, pikaajalised suhted. Läbi tugeva suhteturunduse rakendamise toimub kliendile väärtuse loomine, nagu ka uurimus ilmekalt tõestas Rootsi äriklientide puhul.

Autor leidis käesoleva lõputöö uurimisküsimustele vastused, kuid arwab, et Reusner AS-i turundusstrateegia välja töötamiseks ning paremateks tulemusteks on tarvis nii juhtkonna kui ka töötajate ühist panust. Magistritöö eesmärk sai täidetud ning ettepanekud strateegia välja töötamiseks tehtud tuginedes teaduskirjandusele kui ka uuringule. Magistritöö uuringutulemuste põhjal soovitab töö autor tõsta üldist ettevõtte turundusteadlikkust, palgata osalise koormusega turundusspetsialist, kes koos ettevõtte juhi ja osakonnajuhtidega koostöös töötaks välja turundusstrateegia Reusner AS trükikojale ning regulaarselt hindaks, kontrolliks ja parendaks vastavalt vajadusele. Turundusstrateegia loomisel soovitab autor võtta arvesse teoreetilises osas välja toodud elementide jada ning sõnastada Reusner AS väärtuspakkumine, mis oleks kooskõlas ettevõtte väärtuste ja tõekspidamisega. Autor soovitab pöörata tähelepanu ka üldisele juhtimisstiilile ning võrgustike arendamisele, mis on eduka rahvusvahelise turundustegevuse aluseks.

VIIDATUD ALLIKAD

Ajalooarhiivi fondiloend. (s.a.). *Kirjastused. Trükikojad. Raamatukauplused.*

https://www.eha.ee/fondiloend/frames/struc_prop.php?id=691&lid=933

American Marketing Association. (n.d.). <https://www.ama.org/topics/consumer-behavior/>

American Marketing Association. (n.d.). <https://www.ama.org/topics/marketing-strategy/>

Baack, D. W., Harris, E. G., & Baack, D. (2013). *International Marketing*. Los Angeles, London: SAGE Publications, Inc.

Baker, M. J. (2001). *Marketing: Critical Perspective on Business and Management* (3rd ed.). Routledge: London and New York.

Baker, M. J. (2015). *Marketing Strategy and Management* (5th ed.). Palgarve.

<https://doi.org/10.1007/978-1-349-22167-7>

Balan, C. (2007). Customer Relationship Management: strategic, operational and analytical aspects. *Revista de Marketing On line*, vol.1(3), 6-17.

Barley, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competetive Advantage. *Journal of Mangagement*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. *Managerial and Decision Economics*, Vol 23, 157-169. <https://doi.org/10.1002/mde.1059>

- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Boyd, H. W., Walker, O. C., & Larréché, J. C. (1998). *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation* (3rd ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Brotspies, H., & Weinstein, A. (2019). Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights. *Journal of Strategic Marketing*, 27(2), 164-176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384750>
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. (2002). Export market-oriented activities: antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-526. <https://doi.org/10.1057/palgarve.jibs.8491036>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011). *International Marketing* (15th ed.). McGraw-Hill, Irwin.
- Carr, E. H. (2018). State of the Industry Report: Where is the printing industry going in 2018 and how does the Trump administration fit in? *Print+Promo Business Strategies for the Distributor Sales Professionals*, Vol 56(3) 14-26. <https://bit.ly/3LIMRHD>
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407-438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861181>
- Diamantopoulos, A., Ring, A., Schlegelmilch, B. B., & Doberer, E. (2014). Drivers of Export Segmentation Effectiveness and Their Impact on Export Performance. *Journal of International Marketing*, 22(1), 9-61. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0075>
- Doole, I., & Lowe, R. (2012). *International marketing strategy*. Cengage Learning.

- Eamets, R., Meriküll, J., Kallavus, J., Kaarna, K., Kask, T. (2009). *Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi arendustöö nõustamisteenus „Teadmistepõhise majanduse suunas liikumiseks vajaliku tööjõu- ja koolitusvajaduse väljaselgitamise uuring“*. Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
- EAS. (s.a.). *Trükitööstus – Rootsi*. <https://shorturl.at/hirR6>
- Eesti Suursaatkond Stockholm. (n.d.). *Eesti ja Rootsi suhted*. <https://stockholm.mfa.ee/et/kahepoolsed-suhted/>
- Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liit. (2020). Eesti trükitööstus. *Trükitud Eestis, Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liidu ajakiri*. <https://etpl.ee/trykitud-eestis-2020/>
- Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liidu koduleht. (s.a.). <https://etpl.ee/>
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35, 20-27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>.
- Euroopa Komisjon. (n.d.). *Rootsi*. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/sweden_et
- European Commission. (n.d.). *Printing Industry*. <https://bit.ly/3twvFfC>
- Fernandes, T., & Proença, J. (2005). Relationships and Relationship Marketing: An Interdisciplinary Perspective. In: F. Wynstra, K. Dittrich & F. Jaspers (Eds), *Dealing with dualities, Proc. 21th IPM Group Annual Conference, Rotterdam, RSM Erasmus University, Netherlands*. <https://bit.ly/39YnkrP>
- Ferreira, M. P., Li, D., Guisinger, S., & Serra, F. A. R. (2009). Is the International Business Environment the actual context for international business research?. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 282-294. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300004>

- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289-305. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263267>
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. London: Sage.
- Freedman, L. (2016). *Strateegia: Ajalugu*. Sari: Riigikaitse Raamatukogu. AS Postimees / Grenader Grupp OÜ.
- Gallup. (November 7, 2018). *Why B2B Leaders Should Get in Touch With Their Customers' Feelings*. <https://bit.ly/3ucKUx0>
- Goi, C. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1, 2-15. <https://doi.org/10.5539/IJMS.V1N1P2>
- Government Offices of Sweden. (2021, September 20). *Economic measures on account of the pandemic 2020-2021*. <https://bit.ly/3PaTdkN>
- Grafiska Företagen. (n.d.). *Klimatkalkyl för beräkning av CO2-utsläpp*. <https://www.grafiska.se/om-oss/nyheter/2017/07/klimatkalkyl-for-berakning-av-co2-utslapp/>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19 (2), 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1(1), 37-57. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_04
- Guzikova, L. (2019). How Printing Industry Meets Technological and Financial Challenges. *UBT International Conference*. 352. <https://doi.org/10.33107/ubt-ic.2019.352>

- Hague, P., Hague, N., Harrison, M. (n.d.). *B2B Marketing: 10 Key Differences from Consumer Marketing*. B2B International, A Merkle Company. <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing>
- Hague, P., Harrison, M., Cupman, J., & Truman, O. (2016). *Market Research in Practice: An Introduction to Gaining Greater Market Insight* (3rd ed.). London, UK: KoganPage Publishers.
- Hancock B., Windridge K., & Ockleford E. (2007). *An Introduction to Qualitative Research*. Nottingham, UK: The NIHR RDS EM / YH.
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economy*, 34, 203-220. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9156-4>
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing – a decision oriented approach* (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Hooley, G. J., Piercy, N., & Nicoulaud, B. (2008). *Strategy and Competitive Positioning* (4th ed.). Pearson Education Limited: London.
- Human, G., Ferreira, C., Robertson, J., & Witherspoon, M. (2020). Corrigendum: Customer experience, satisfaction and loyalty in business-to-business markets: Does the chain hold across customer segments?. *Acta Commercii*, 20(1), a899. <https://doi.org/10.4102/ac.v20i1.899>
- Hunt, S. D., & Lambe, C. J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00029>
- Hunt S. D., & Madhavaram S. (2006). Teaching Marketing Strategy: Using Resource-Advantage Theory as an Integrative Theoretical Foundation. *Journal of Marketing Education*, 28(2), 93-105. <https://doi.org/10.1177/0273475306288397>

- Hunt, S. D. (2010). *Marketing theory: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory* (1st ed.). Routledge: London and New York.
- Index of Economic Freedom. (2022). *Sweden*.
<http://www.heritage.org/index/country/sweden>
- Integraf. (2010). *The Future of European Print Industry – in our own hands. What the industry says*. <https://bit.ly/3JCCy6v>
- Integraf. (2021). *Integraf Activity Report 2020 – 2021*. <https://bit.ly/3syI7vz>
- Išoraite, M. (2016). Marketing Mix Theoretical Aspects. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 4(6), 25-37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.56533>
- Jackson, R. W., & Cooper, P. D. (1988) Unique Aspects of Marketing Industrial Services. *Industrial Marketing Management*, 17(2), 111-118.
[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(88\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0019-8501(88)90013-2)
- Jain, S. C. (1990). *Marketing Planning & Strategy* (3rd ed.). Cincinnati: South-Western Publishing.
- Kartajaya, H., Kotler, P., & Hooi, D. H. (2021). 4c Diamond Analysis. In P. Kotler & D. H. Hooi (Eds.), *MarkPlus Inc: Winning the Future – Marketing and Entrepreneurship in Harmony*, (pp 147-156). World Scientific Publishing Co. Pte.Ltd. <https://doi.org/10.1142/11862>
- Kipphan, H. (2001). *Handbook of Print Media, Technologies and Production Methods*. Springer.
- Kotler, P. (1976). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2002). *Kotleri turundus: kuidas luua, võita ja valitseda turgusid*. Tallinn: Pegasus.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong G. (2005). *Principles of Marketing* (4th European Ed.). Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th Ed.). Pearson Education Limited.
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinn: TLÜ Kirjastus.
- Lanning, M., & Michaels, E. (2020). A business is a value delivery system. *The McKingsey Quarterly*, 4, 53-57. <https://bit.ly/37u330g>
- Leonidou, L. C., & Hultman, M. (2018). Global marketing in business-to-business contexts: Challenges, developments, and opportunities. *Industrial Marketing Management*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.016>.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samisee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: e meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51-67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Liu, Y., O'Brien, M., Chen, H., & Lusch, R. (2020). Gaining insight to B2B relationships through new segmentation approaches: Not all relationships are equal. *Expert Systems with Applications*, Vol 148. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113767>
- Market Publishers. (2020). *Printing industry in Sweden: Business Raport 2020*. https://pdf.marketpublishers.com/trade/printing_industry_in_sweden_business_report.pdf
- McCann, J. E. (2006). The Next Economy. *BizEd*, March/April, 40-44. <http://www.e-digitaleditions.com/i/59297-marchapril2006/41?>
- McDonald, M. (1999). *Marketing Plans. How to Prepare Them. How to Use Them* (4th ed.). Butterworth-Heinemann
- Mejtoft, T. (2008). *Institutional arrangements and competitive posture : effects of company structures in the commercial printing industry*. Doctoral Dissertation in

Media Technological and Graphic Arts. Royal Institute of Technology. Stockholm. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:113852/FULLTEXT02>

Mejtoft, T. (2010). Moving closer to the customers: effect of vertical integration in the Swedish commercial printing industry. *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), 599-611. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.529153>.

Mejtoft, T. (2014). Building Relationships for Survival: Coping Media Industry Dynamics. *Field Guide to Case Study Research in Business-to-business Marketing and Purchasing (Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 21)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 39-59. <https://doi.org/10.1108/S1069-096420140000021000>

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72, 107-114. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>

Möller, K., & Halinen, K. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions. *Journal of Marketing Management*, 16, 29-54. <https://doi.org/10.1362/026725700785100460>

Nasim, K. (2018). Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 35 (5), 1014-1033. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2016-0180>

Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73. <https://doi.org/10.1177/002224299906300406>

OECD (2021). *Sweden*. OECD Economic Surveys. <https://bit.ly/3J7yknI>

Palmer, R., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2005). Relationship marketing: schools of thought and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 313-330. <https://doi.org/10.1108/02634500510597337>

- Pandey, S. K., & Mookerjee, A. (2018). Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. *Journal of Indian Business Research*, 10, 170-192. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2017-0171>
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-x>
- Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut. <https://bit.ly/39vgrlt>
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2009). *Consumer behavior & marketing strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Pihl, K., Krusell, S., Ungro, A., SA Kutsekoda. (2019). *Tulevikuvaade töäjõu- ja oskuste vajadustele: kultuur ja loometegevus: audiovisuaalvaldkond, sõna ja keel, turundus ja kommunikatsioon, disain ja kunst, trükitööstus*. SA Kutsekoda.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. <https://bit.ly/395as6u>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. <https://hbs.me/3k7KcL0>
- Powers, T .L., & Sterling, J. U. (2008). Segmenting business-to-business markets: a micro-macro linking methodology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 170-177. <https://doi.org/10.1108/08858620810858436>
- Rahandusministeerium. (2018). *Tööstusalade analüüs*. Aruanne, november 2018. <https://bit.ly/3cLZtyz>
- Raps, A (2004). Implementing Strategy: Tap into the Power of Four Key Factors to Deliver Success. *Strategic Finance*, June, 49-53. <https://bit.ly/3yCWlun>

- Registrite ja Infosüsteemide Keskus. (2008). *EMTAK tegevusalad*.
https://www.rik.ee/sites/www.rik.ee/files/elfinder/article_files/emtak_2008_pdf_0.pdf
- Reusner AS koduleht (s.a.). *Trükikoja ajalugu*. <https://www.reusner.ee/ettevete/ajalugu/>
- Reusner AS Integreeritud kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimissüsteemi käsiraamat. 24.08.2009.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *The Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Rostfeldt, K. (2021, 15.aprill). *Eesti trüki- ja pakenditööstus*. K-Print Expert Talks, #2, seminar. <https://www.printinestonia.eu/association/k-print-expert-talks-aeppi/>
- Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1984). How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review*, 62(May-June), 104–110. <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>
- Sharma, N. (2017). An Exploration of the Moderators of Business Relationship Value. *Asian Journal of Marketing*, 11, 1-12. <https://doi.org/10.3923/ajm.2017.1.12>
- Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the original of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 30-55. <https://doi.org/10.1108/17557501211195055>
- Skatteverket. (n.d.). *VAT rates on goods and services*. <https://bit.ly/3FVhLdo>
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22, 1055–1067. <https://doi.org/10.1002/smj.198>
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., Olson, E. M. (2010a). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy

- implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39, 551-559. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.007>.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., Olson, E. M. (2010b). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53, 469-479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.04.001>
- Statistikaamet. (s.a.). *Tööstusettevõtete majandustegevus jooksevhindades: ettevõtete arv (C181 Trükindus ja selle sidusalad)*. <https://bit.ly/37yLdq1>
- Statistikaamet. (2022). *Rootsi*. <https://data.stat.ee/profile/partner/se/>
- Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 31(3), 27-34. <https://doi.org/10.1108/10878570310472737>
- Swedish Forestry Association. (n.d.). The pulp and paper industry. <https://www.skogssverige.se/en/the-pulp-and-paper-industry>
- Swedish Institute. (2021a). *Equal power and influence for women and men – that's what Sweden is aiming for. Gender equality*. <https://sweden.se/life/equality/gender-equality>
- Swedish Institute. (2021b). *Moving to Sweden? Then these 20 pointers will come in handy*. <https://bit.ly/3KFUUn8>
- Swedish Institute. (2021c). *Sweden and sustainability*. <https://sweden.se/climate/sustainability/sweden-and-sustainability>
- Swedish Institute. (2021d). *A country of innovation*. <https://sweden.se/work-business/business-in-sweden/a-country-of-innovation>
- Swedish Institute. (2021e). *Swedish recycling and beyond*. <https://sweden.se/climate/sustainability/swedish-recycling-and-beyond>
- Terjesen, S., O'Gorman, C., & Acs, Z. J. (2008). Intermediated mode of internationalization: New software ventures in Ireland and India.

Entrepreneurship and Regional Development, 20, 89–109.
<https://doi.org/10.1080/08985620701630946>.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2022). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (23rd ed.). McGraw Hill LLC.

Transparency International. (2021). *Corruption perceptions index*.
<https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

Two Sides. (2021). *Environmental Benefits of Paper Recycling*.
<https://www.twosides.info/UK/environmental-benefits-of-paper-recycling/>

United Nations Commodity Trade Statistics Database. (n.d.). *Chapter 49 – Printed books, newspapers, pictures and other products of the printing Industry* [Data set].
<https://bit.ly/3l7zq87>

Valdkondade edukamad. (2019, 29. november). Top 100: Eesti edukamad Ettevõtted. *Äripäev*, lk 96.

Varadarajan, P.R. (2010). Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>

Varadarajan, P.R. & Jayachandran, S. (1991). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120–143. <https://doi.org/10.1177/0092070399272002>

Varadarajan, P. R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>.

- Villiers, R., Tipgomut, P., & Franlik, D. (2020). *International Market Segmentation across Consumption and Communication Categories: Identity, Demographics, and Consumer Decisions and Online Habits*. Promotion and Marketing Communications: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.83011>
- Välisministeerium. (2014). *Ärikeskkond*. <https://vm.ee/et/arikeskkond-7>
- Välisministeerium. (2015). *Rootsi Kuningriik üldinfo*. <https://vm.ee/et/uldinfo-7>
- Öberg, A., & Frimpong, K.K. (2019). *Mida tasub silmas pidada edu saavutamiseks Rootsi turul?* EAS. <https://bit.ly/3iodMv3>
- Walker, O., & Mullins, J. (2014). *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Webster, F.E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17. <https://doi.org/10.2307/1251983>
- Wind Y, & Robertson T.S. (1983). Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12-25. <https://doi.org/10.1177/002224298304700203>
- World Bank Group. (2020). *Economy Profile Sweden. Doing Business 2020*. <https://bit.ly/35Qsvfp>

Lisa 1. Magistritöö struktuur

PROBLEEMID	EESMÄRK	UURIMIS-ÜLESANDED	UURIMIS-KÜSIMUSED
<ul style="list-style-type: none"> ○ Müügiimahtude tugev langus viimastel aastatel ○ Madal turundusteadlikkus ettevõttes ○ Puudub turundustrateegia Rootsi sihtturule <p style="text-align: right;">→</p>	<p>Ettepanekute tegemine Reusner AS juhtkonnale ärikliendi turundustrateegia välja töötamiseks Rootsi turul.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teaduskirjanduse läbitöötamine ○ Andmete kogumine: <ul style="list-style-type: none"> ● Dokumendianalüüs ● Internetipõhine uuring ● Ekspertintervjuud (2) ● Poolstruktureeritud intervjuud (6) ○ Andmete analüüs ○ Ettepanekute kujundamine <p style="text-align: left;">←</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Millised turundustrateegia elemendid on turundustrateegia välja töötamiseks sobivamad Reusner AS-i puhul? ○ Millised on trükitööstuse eripärad, konkurents, trendid, ärikliendi ostukäitumine ja keskkonnategurid Rootsi turul? <p style="text-align: left;">←</p>

Lisa 2. Reusner AS-i arendus- ja kliendisuhete juhiga intervjuu teoreetiline alus ja küsimused

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus ja/või teoreetiline taust
Soojendus- küsimus	1. Kui pikalt olete töötanud Reusner AS-is ning üldiselt trükivaldkonnas?	Töö autor soovib teada intervjuueeritava töökogemust ettevõttes ja üldisemalt trükivaldkonnas töötatud aastaid.
Turundustegevus ja - eesmärgid ettevõttes	2. Palun kirjeldage lühidalt ettevõtte turunduseesmärke. 3. Milliseid turundustegevusi on kasutatud viimasel kolmel aastal ettevõttes? 4. Kas ettevõttel on välja töötatud turundusstrateegiad erinevatele eksportsihtturgudele? Palun selgitage lähemalt. 5. Kuidas hindaksite ettevõtte võimekusi ja ressursse edukaks eksporditegevuseks?	Wind & Robertson 1983; Varadarajan ja Jayachandran 1991; Kotler 2005, Doole & Lowe, 2012
7P meetmestik	6. Milline 7P mudeli element mõjutab Teie hinnangul enim müügittehinguid: hind, toode, müügitoetus/reklaam, turustus, inimesed, protsessid, füüsilised tõendid?	Kotler & Armstrong 2012; Leonidou <i>et al.</i> 2002; Goi 2009; Işoraite, 2016.
Rootsi turg ja eksport	7. Millal ja kuidas sisenesite teenuste müümisega Rootsi turule? Kuidas see protsess välja nägi? 8. Kuidas turundate ettevõtet Rootsi turule? 9. Millised on ettevõtte tugevused/nõrkused Rootsi turule eksportides? 10. Millised on ettevõtte ootused Rootsi tulule järgnevatel aastatel? 11. Milliseid turundustegevusi/meetmeid võiks kasutada Rootsi turul?	Töö autor soovib antud küsimustega avada ettevõtte Rootsi ekspordituru tugevusi, nõrkusi ning sihtkoha turundamise tegevusi ja võimalusi ettevõtte silme läbi. Leonidou <i>et al.</i> , 2002
Segmenteerimine ja positsioneerimine	12. Kuidas toimub ettevõttes äriklientide/turgude segmenteerimine? 13. Millised on ettevõtte olulisemad segmenteerimiskriteeriumid Rootsi turul? Ja kuidas kogutud andmeid rakendatakse? 14. Kuidas ettevõtte positsioneerib end klientidele?	Diamantopoulos <i>et al.</i> 2014; Brotspies & Weinstein 2019; Liu <i>et al.</i> 2020; Powers & Sterling 2008; Shapiro & Bonoma 1984; Villiers <i>et al.</i> 2020; Hunt & Madhavaram 2006; Ries & Trout 2001; Fill 2006.

Lisa 2 järg

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus ja/või teoreetiline taust
Turuorientatsioon turuanalüüs	<p>15. Millised väliskeskkonna faktorid mõjutavad teie hinnangul enam Rootsi turule eksportimist? Põhjendage, palun.</p> <p>a) poliitilised/legaalsed</p> <p>b) kultuurilised</p> <p>c) geograafilised/infrastruktuur</p> <p>d) tehnoloogilised</p> <p>e) konkurents</p> <p>f) majanduslikud</p> <p>g) mõni muu (täpsustage)</p> <p>16. Kuidas on ettevõttes teostatud Rootsi turuanalüüs?</p> <p>17. Kuidas on korraldatud ettevõtte kliendiandmete, klientide ootuste ja soovide kogumist? Palun kirjeldage.</p> <p>18. Kuidas ja kas jälgite trende ja üritate vooluga kaasa minna?</p>	Ferreira <i>et al.</i> , 2009; Cateora <i>et al.</i> , 2011; Hunt 2010; Cadogan <i>et al.</i> 2002; Chang 2012; Walker & Mullins 2014; Hague <i>et al.</i> , 2016
Konkurents	<p>19. Kas ettevõttes on teostatud konkurentsianalüüsi (regulaarselt)?</p> <p>20. Kui hästi tunnete konkurente nii Eestis kui ka mujal Euroopas?</p> <p>21. Kuidas ja mil määral teete teiste trükikodadega koostööd?</p> <p>22. Millega eristute oma konkurentidest?</p>	Bergen & Peteraf 2002; Kotler 2002; Porter 2008;
Ärikliendi (ostu)käitumine	<p>23. Millised on Teie arvates Rootsi ärikliendi eripärad?</p> <p>24. Millised on Teie arvates Rootsi ärikliendi ootused toodetele, teenusele ja ettevõttele?</p> <p>25. Kuidas Teie arvates on võimalik Rootsis uusi kliente juurde võita (konkurentidelt) ja olemasolevaid hoida?</p>	Human <i>et al.</i> 2020; Brotspies & Weinstein, 2017; Villiers <i>et al.</i> , 2020; Constantinides, 2006; Balan 2007; Pandey & Mookerjee, 2018; Gallup 2018; Jackson & Cooper 1988.
Väärtuspakkumine	<p>26. Mis on Reusner AS väärtuspakkumine? Kui puudub, mis see olla võiks?</p>	Payne <i>et al.</i> , 2017; Lanning & Michaels 2020;
Suhteturundus	<p>27. Mil määral ja kuidas tegeletakse ettevõttes suhteturundusega? Palun selgitage.</p> <p>28. Kui olulist rolli mängib Teie arvates suhteturundus rootsi äriklientidega koostöös?</p>	Berry 1995; Grönroos 1994, 2004; Palmer <i>et al.</i> 2005; Möller & Halinen 2000; Fernandes & Proenca 2005; Hunt 2010; Eggert & Ulaga, 2006; Barry & Terry 2008; Eggert <i>et al.</i> 2006; Sharma 2007;

Lisa 3. Eesti Trüki- ja Pakendiliidu juhiga ekspertintervjuu teoreetiline alus ja küsimused

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus ja/või teoreetiline taust
Soojendus- küsimus	1. Kui kaua olete trükivaldkonnas tegutsenud ja mis on teie trükivaldkonna taust?	Töö autor soovib teada intervjuueeritava töötatud aastaid trükivaldkonnas (kogemus).
Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liidu roll	2. Milline on Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liidu (ETPL) roll Eesti trükiettevõtete abistamisel? 3. Millise eelise tagab trükiettevõttel ETPLi liikmeks olemisel?	Antud küsimusega soovib autor mõista trükiliidu rolli liikmete abistamisel ja mis eelised on liikmeks olijatel
Eesti trükiettevõtete ekspordi- ja turundustegevus	4. Kuidas hindaksite Eesti trükikodade/ettevõtete eksporditegevust? 5. Millise hinnangu annaksite Eesti trükikodade turundustegevusele? Põhjendage.	Küsimuste eesmärk saada hinnang Eesti trükiettevõtete ekspordi- ja turundustegevusele.
Rootsi äriturg ja eksport	6. Kirjeldage palun Rootsi sihtturu väljavaateid, võimalusi ja ohte trükivaldkonnas. 7. Millised on uuemad (Rootsi) trendid trükitoöstuses ja kas teie hinnangul Eesti trükikojad lähevad trendidega kaasa? 8. Millised väliskeskkonna faktorid mõjutavad teie hinnangul enam Rootsi turule eksportimist? Palun hinnake kõiki tegureid: a) poliitilised/legaalsed b) kultuurilised c) geograafilised/infrastruktuur d) tehnoloogilised e) konkurents f) majanduslikud g) mõni muu (täpsustage) 9. Palun nimetage kaks-kolm tegurit, millega Eesti trükiettevõtted Rootsi eksportimisel hätta jäävad?	Töö autor soovib antud küsimustega avada Rootsi ekspordituru ohte ja võimalusi, kultuurilisi eripärasid ja trende. Cateora <i>et al.</i> , 2011; Leonidou <i>et al.</i> , 2002
Rootsi ärikliendid ja ostukäitumine	10. Kuidas kirjeldaksite Rootsi ärikliente ja nende tarbijaharjumusi?	Rootsi äriklientide ja nende ostuharjumuste jaoks info kogumine. Human <i>et al.</i> 2020; Balan 2007; Pandey & Mookerjee, 2018; Gallup 2018; Jackson & Cooper 1988.

Lisa 3 järg

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus ja/või teoreetiline taust
Rootsi ärikliendid ja ostukäitumine	11. Palun hinnake oma kogemuste ja teadmiste põhjal, milliste tegurite järgi valivad Rootsi ärikliendid teenusepartnereid/trükiettevõtteid? Mis võiksid olla tähtsamad tegurid trükikoja valimisel? Hind, tarnekiirus, kvaliteet, teenindus, keskkonna- ja loodussäästlikkus, soovitud vms. 12. Milliste kanalite kaudu otsivad Rootsi ettevõtted tarnijaid/koostööpartnereid?	Küsimuste eesmärk uurida, milliste kanalite ja kriteeriumite järgi valivad Rootsi ärikliendid trükiettevõtteid?
Suhteturundus	13. Kui oluline on suhteturunduse roll Rootsi ärikultuuris? Täpsustage, palun.	Berry 1995; Grönroos 1994, 2004; Palmer <i>et al.</i> 2005; Möller & Halinen 2000; Fernandes & Proenca 2005; Hunt 2010; Eggert & Ulaga 2006; Barry & Terry 2008; Eggert <i>et al.</i> 2006;
Väärtuse loomine	14. Kuidas saaks Rootsi ekspordiv trükiettevõtte kliendile väärtust luua?	Intervjueeritava hinnang, kuidas saaks Rootsi äriklientidele väärtust luua. Lanning & Michaels, 2020; Payne <i>et al.</i> , 2017.
Hinnang Rootsi eksportimis- võimalustele	15. Kuidas Teie hinnangul saaks suurendada ekspordi Rootsi turul (konkurentide arvelt)? 16. Milliseid (turundus)meetodeid soovitaksite Eesti ettevõtetel Rootsi turuosa suurendamiseks?	Intervjueeritava hinnang, kuidas saaks sihturu osakaalu suurendada ning milliste turundusmeetoditega seda teha.

Lisa 4. EAS-i eksportnõunikuga ekspertintervjuu teoreetiline alus ja küsimused

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus ja/või teoreetiline taust
EAS-i roll	1. Milline on EAS-i roll Eesti ettevõtete abistamiseks Rootsi eksportimisel?	Antud küsimusega soovib autor mõista EAS-i rolli ettevõtete abistamisel Rootsi eksportimisel
Eesti trükiette- võtete ekspordi- turundustegevus	2. Kuidas hindaksite Eesti ettevõtete ekspordi- ja turundustegevust Rootsi eksportimisel?	Küsimuste eesmärk saada hinnang Eesti ettevõtete ekspordi- ja turundustegevusele Rootsi sihtturul.
Rootsi äriturg ja eksport	3. Millised on peamised Eesti ja Rootsi äriturgude erinevused? 4. Kirjeldage palun Rootsi sihtturu väljavaateid, võimalusi ja ohte. 5. Palun nimetage kaks-kolm tegurit, millega Eesti (trüki)ettevõtted Rootsi eksportimisel hätta jäävad? 6. Millised väliskeskkonna faktorid mõjutavad teie hinnangul enim Rootsi turule eksportimist? Palun hinnake kõiki tegureid: a) poliitilised/legaalsed b) kultuurilised c) geograafilised/infrastruktuur d) tehnoloogilised e) konkurents f) majanduslikud g) mõni muu (täpsustage)	Töö autor soovib antud küsimustega avada Rootsi ekspordituru ohte ja võimalusi, väliskeskkond mõjutavaid faktoreid, kultuurilisi eripärasid jne. Cateora <i>et al.</i> , 2011, lk 221, Leonidou <i>et al.</i> , 2002
Rootsi ärikliendid ja ostukäitumine	7. Kuidas kirjeldaksite Rootsi ärikliente ja nende ostuharjumusi? 8. Palun hinnake oma kogemuste ja teadmiste põhjal, milliste tegurite järgi valivad Rootsi ärikliendid teenusepartnereid (trükiettevoitteid)? Mis võiksid olla tähtsamad tegurid teenusepartneri/trükikoja valimisel? Hind, tarnekiirus, kvaliteet, teenindus, keskkonna- ja loodussäästlikkus, soovitud vms.	Rootsi äriklientide ja nende ostuharjumuste jaoks info kogumine. Human <i>et al.</i> 2020; Balan 2007; Pandey & Mookerjee, 2018; Gallup 2018; Jackson & Cooper 1988. Küsimuste eesmärk uurida, milliste kanalite ja kriteeriumite järgi valivad Rootsi ärikliendid koostööpartnereid.

Lisa 4 järg

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus ja/või teoreetiline taust
Rootsi ärikliendid ja ostukäitumine	9. Milliste kanalite kaudu otsivad Rootsi ettevõtted teenuse/toote ostuks ettevõtteid välisturgudelt?	Küsimuste eesmärk uurida, milliste kanalite ja kriteeriumite järgi valivad Rootsi ärikliendid koostööpartnereid.
Suhteturundus	10. Kui oluline on suhteturunduse roll Rootsi ärikultuuris? Täpsustage.	Berry 1995; Grönroos 1994, 2004; Palmer <i>et al.</i> 2005; Möller & Halinen 2000; Fernandes & Proenca 2005; Hunt 2010; Eggert & Ulaga 2006; Barry & Terry 2008; Eggert <i>et al.</i> 2006;
Väärtuse loomine	11. Kuidas saaks Rootsi eksportiv trükiettevõtte kliendile väärtust luua?	Intervjueeritava hinnang, kuidas saaks Rootsi äriklientidele väärtust luua. Lanning & Michaels, 2020; Payne <i>et al.</i> , 2017.
Hinnang Rootsi eksportimisvõimalustele	12. Milliseid (turundus)meetodeid soovitaksite Eesti ettevõtetel Rootsi turuosa suurendamiseks? 13. Kuidas Teie arvates on võimalik Rootsis uusi kliente juurde võita (konkurentidelt) ja olemasolevaid hoida?	Intervjueeritava hinnang, kuidas saaks sihturu osakaalu suurendada ning milliste turundusmeetoditega seda teha.

Lisa 5. Reusner AS-i klientidega intervjuu teoreetiline alus ja küsimused

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus ja/või teoreetiline taust
Soojendus- küsimus	1. Kui kaua olete töötanud praeguses ettevõttes ning üldiselt trükivaldkonnas?	Töö autor soovib teada intervjuueeritava töökogemust trükivaldkonnas
Intervjuueeritava organisatsiooni koostöö	2. Milline on teie koostöösuhe Reusneriga: vahendaja, otseklient, konkurent vms? 3. Kui pikalt olete Reusneri klient olnud/koostööd teinud? 4. Mitme trükikojaga teete veel tihedalt koostööd ning mis riikidest?	Küsimuste eesmärk selgitada välja intervjuueeritava organisatsiooni koostöö pikkust ja kliendistaatust.
Intervjuueeritava hinnang Reusner AS-ile	5. Millised on teie arvates Reusneri suurimad tugevused? 6. Millised on teie arvates Reusneri suurimad nõrkused? 7. Mida peate Reusner AS eeliseks võrreldes konkurentidega? Hind, kvaliteet, pandlikkus, tarneaeg, suhtlemise mugavus ja kiirete lahenduste leidmine, pikaajaline ja usalduslik suhe või midagi muud?	Töö autor soovib intervjuueeritava hinnangut Reusneri tegevusele, ettevõtte nõrkusi, tugevusi, konkurentsieelist ja arvestamist Rootsi ärikultuuri eripäradega.
Ärikliendi ostu- ootused ning trükiettevõtte valimise kriteeriumid	8. Millised on Teie ootused: 1)tootele 2)teenusele 3)trükiettevõttele? 9. Mis määrab Teie jaoks peamiselt trükiteenuse ostu trükiettevõttelt: hinnastrateegia, kvaliteet, suhted ettevõtte töötajatega, kiirus, keskkonnasäästlik mõtteviis vms. 10. Milliste kanalite kaudu otsite Teie ning otsivad Teile teada olevalt Rootsi ettevõtteid trükiteenuste ostmiseks trükiettevõtteid? 11. Kui oluliseks peate soovitusi trükikodade valimisel? Kelle soovitusi hindate kõrgemalt: koostööpartneri, kliendi, vahendaja, tuttava?	Küsimuste eesmärk selgitada välja Rootsi äriklientide ootused, ostukäitumist ning milliste kanalite ja kriteeriumite järgi nad valivad trükiettevõtteid? Balan 2007; Pandey & Mookerjee, 2018; Gallup 2018; Jackson & Cooper 1988.
Rootsi äriturg	12. Millised on teie arvates Rootsi turu eripärad, millega trükikoda arvestama peaks trükiteenuste eksportimisel Rootsi? 13. Kas trükikoja keskkonnateemadele tähelepanu pööramine ja erinevate sertifikaatide omamine on teie arvates tähtis? 14. Mis võib teie hinnangul saada trükikojale takistavaks teguriks Rootsi turul edukaks äritegevuseks?	Autor soovib äriklientide hinnangut Rootsi turu kohta ja seda mõjutavaid tegureid.

Lisa 5 järg

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus ja/või teoreetiline taust
Suhteturundus	15. Kui oluline on Teie jaoks suhteturunduse roll trükiettevõttega suheldes? Palun täpsustage. 16. Kuidas erineb ettevõtte erinevate osakondadega suhtlemine – kas on võrdväärne teenindus ja suhtlus? 17. Kui võrd oluliseks peate pikaajaliste ja usaldusväärsete suhete loomist trükiettevõttega? Palun põhjendage.	Töö autor soovib saada intervjueeritavalt hinnangut suhteturunduse tähtsusest trükiettevõttega suheldes. Berry 1995; Grönroos 1994, 2004; Palmer <i>et al.</i> 2005; Möller & Halinen 2000; Fernandes & Proenca 2005; Hunt 2010; Ritter & Andersen 2014; Barry & Terry 2008; Eggert <i>et al.</i> 2006
Väärtuse loomine	18. Kas Reusner AS-il on väärtuspakkumine? Kui jah, siis mis see on? Ning kuidas seda parendada saaks? Kui ei, siis kuidas teie arvates saaks Reusner lisaväärtust pakkuda? 19. Kas teie hinnangul võiks Reusner lisateenuseid pakkuda – failide tegemine, trükikonsultatsioon, ladustamisteenust vms? Kas te näete selleks vajadust ja kas kasutaksite ise tõenäoliselt lisateenuseid?	Intervjueeritava hinnang, kuidas saaks Reusner AS äriklientidele väärtust luua. Lanning & Michaels, 2020; Payne <i>et al.</i> , 2017
Hinnang Rootsi eksportimisvõimalustele	20. Kuidas Teie arvates on võimalik Rootsi turul uusi kliente juurde võita (konkurentidelt) ja olemasolevaid hoida?	Intervjueeritava hinnang, kuidas saaks sihtturu osakaalu suurendada ning milliste turundusmeetoditega seda teha.
Hinnang	21. Millised oleks Teie ettepanekud Reusner AS-ile koostöö parendamiseks?	Intervjueeritava hinnang, kuidas saaks uusi kliente võita ning parendada koostööd Reusner AS-iga.

Lisa 6. Rootsi trükiteenuste import riikide kaupa aastatel 2018-2020

	Käive (USD)			Muutus
	2018a.	2019a.	2020a.	
Albania	7 716	5 709	18 457	139,2%
Andorra	230	211	-	-100,0%
Austria	2 963 009	2 693 176	3 090 884	4,3%
Belgium	11 147 855	10 754 942	10 527 226	-5,6%
Bosnia-Herzegovina	24 647	51 383	19 434	-21,2%
Bulgaria	49 986	34 255	21 714	-56,6%
China	18 069 798	16 957 505	15 490 361	-14,3%
Croatia	9 559	20 088	12 268	28,3%
Cyprus	39 620	16 916	9 663	-75,6%
Czech Republic	1 530 915	2 010 287	2 489 058	62,6%
Denmark	45 547 839	42 966 167	43 554 785	-4,4%
Estonia	6 171 804	6 785 116	4 421 241	-28,4%
Finland	14 066 522	6 838 191	5 123 172	-63,6%
France	5 875 342	4 069 843	2 995 990	-49,0%
Georgia	1 151	951	3 800	230,1%
Germany	47 164 329	42 606 697	33 281 296	-29,4%
Greece	3 800	10 466	13 463	254,3%
Hungary	2 251 799	962 747	250 263	-88,9%
Ireland	1 949 118	1 850 217	457 422	-76,5%
Italy	4 307 340	3 492 681	4 304 524	-0,1%
Latvia	19 388 099	16 465 347	14 407 552	-25,7%
Lithuania	13 992 579	11 883 575	10 812 450	-22,7%
Luxembourg	2 533	4 017	1 085	-57,2%
Malta	2 514 861	305 973	868	-100,0%
Moldova	230	-	217	-5,7%
Montenegro	1 842	-	-	-100,0%
Netherlands	17 357 552	19 579 316	19 668 722	13,3%
North Macedonia	115	740	1 302	1 032,2%
Norway	18 644 871	14 495 447	15 339 877	-17,7%
Poland	22 622 348	23 165 671	25 988 706	14,9%
Romania	300 493	1 121 866	1 163 696	287,3%
Russia	113 678	49 797	71 224	-37,3%
Slovakia	310 974	89 550	8 360	-97,3%
Slovenia	516 678	750 553	512 903	-0,7%
Spain	970 815	584 034	1 174 119	20,9%
Turkey	205 358	350 906	352 431	71,6%
Ukraine	6 565	2 184 525	47 012	616,1%
United Kingdom	56 892 414	52 399 949	60 505 467	6,4%
Switzerland	388 142	395 840	445 479	14,80%

Allikas: United Nations Commodity Trade Statistics Database, n.d.

Lisa 7. Reusner AS otsesed konkurendid Euroopa trükiturul

Jrk	Ettevõtte	Riik	Trükimasinad (offset, rull)	Tootesehendid*	Lisateenused**	2020a. (milj., €)	Töötajate arv
1.	Kroonpress	EE	48lk; 2x16lk	A, Aj, B, K, Kl, P, R	A, I, K, S, UV	25,33	231 PEFC, Ecolabel, SWAN, ISO 14001
2.	Printall	EE	48lk; 1x16lk	A, Aj, B, K, Kl, PR, R	A, F, FT, I, KT, K, L, La, S, ST, UV	21,38	185 FSC, PEFC, SWAN, ISO 9001, 14001, ClimateCalc
3.	Printon	EE	8lk, 2x16lk	Aj, B, K, Kl, PR, R	Kö, La, S	5,44	79 FSC, ISO 9001, 14001, The Rainforest Alliance
4.	PrintBest	EE	3tk	Aj, B, K, Kl, PR, R	A, F, FT, K, Kö, L, La, S, ST, UV	9,34	88 FSC, PEFC, SWAN, Ecolabel;
5.	Pajo	EE	8lk	Aj, B, K, PR		2,56	33 FSC, SWAN
6.	Drifosett Printing S.A.	BE	16lk	Aj, B, K, Kl, PR, R	La, S, ST, UV	6,2	44 FSC
7.	Svoboda Press s.r.o.	CZ	48lk; 2x16lk	Aj, B, K, Kl, PR, R	info puudub	58	~200 erinevat ISO; FSC, PEFC, Ecolabel, Blue Angel
8.	Graspo CZ A.S.	CZ	16, 8lk	Aj, K, Kl, PR, R	In, La, S, ST, UV	50	250 FSC; PEFC, ISO 9001, 14001, 12647
9.	Stibo Complete A/S	DK	16; 48lk	A, Aj, K, Kl, PR, R	A, F, FT, I, KT, K, Kö, L, La, S, ST, UV	34,51	109 FSC; PEFC, SWAN, Ecolabel, ISO 9001, 14001
10.	Aller Tryk A/S	DK	2x16, 32, 48lk	A, Aj, K, Kl, PR, R	info puudub	41,7	~100 FSC, PEFC, SWAN, Ecolabel, Rainforest Alliance
11.	PunaMusta Oy	FI	8 masinat	A, Aj, K, Kl, PR, R	A, F, I, K, KT	60,9	100 ISO 9001, 14001, SWAN, PEFC, ClimateCalc
12.	EDS Zrínyi Zrt.	HU	2x16, 32, 48lk	K, R	info puudub	72	390 info puudub
13.	Mukusala	LV	2x16lk	A, Aj, K, Kl, PR, R	A, I, K, S, UV	info puudub	104 FSC, SWAN, ISO 9001, 14001, 45001,
14.	UlmaPress	LV	16lk	Aj, K, P, PR, R,	A, F, FT, I, KT, K, Kö, L, La, S, ST, UV	info puudub	info puudub info puudub
15.	United Press	LV	2x8lk	Aj, B, K, PR, R	Kö, La, S, UV	info puudub	46 FSC, PEFC, SWAN, Ecolabel
16.	Didmena UAB	LT	info puudub	B, K, Kl, P, PR, R	info puudub	3,88	78 info puudub
17.	Lithuania Printing	LT	info puudub	A, Aj, B, K, Kl, PR, R	A, FT, I, KT, K, Kö, L, La, S, ST, UV	info puudub	info puudub info puudub
18.	KOPA	LT	3x8lk(poogen)	Aj, B, K, PR	F, FT, I, In, K, Kö, KT, KT, La, ST, UV	info puudub	info puudub FSC, ISO 14001, ClimatePartner
19.	Rytas Print	LT	3x16lk	A, Aj, B, K, Kl, R	I, K, La, S, UV	30	220 FSC, PEFC, SWAN, Ecolabel
20.	Von Hardenberg	NL	2x16pgs	Aj, B, K, Kl, PR, R	S, ST, UV	22	17 FSC, ISO 9001, 14001, 12647, ClimateCalc
21.	Grist 99 Printing House	PO	16lk	Aj, B, K, PR, R	A, FT, KT, K, Kö, La, S, ST, UV	info puudub	info puudub info puudub
22.	Sprecograf Print Shop	PO	16lk	Aj, B, K, PR, R	La, Kö, ST	info puudub	info puudub info puudub
23.	Eurodruk-Poznań Sp.	PO	32,48,72lk	Aj, B, K, Kl, PR, R	A, I, K	29	150 Ecolabel, FSC
24.	eds Romania S.R.L.	RO	16, 4x48lk	A, Aj, B, K, Kl, P, R	A, I, K	48	210 Ecolabel, ISO 9001, 14001
25.	Medium d.o.o.	SI	info puudub	Aj, B, K, PR	F, FT, Kö, KT, La, S, ST, UV	1,53	17 FSC, PEFC, ISO 9001, 14001, EMAS
26.	Exacta Group AB	SE	info puudub	A, Aj, K, Kl, PR, R	A, F, FT, I, KT, K, Kö, L, La, S, ST, UV	47,46	206 ISO 9001, ISO 12647-2, ISO 14001, SWAN
27.	V-Tab AB	SE	info puudub	A, Aj, B, K, Kl, PR, R	info puudub	66,13	237 ISO 9001, ISO 14001, 12647, SWAN
28.	LarssonOffsettryck	SE	info puudub	Aj, B, K, Kl, PR, R	S, La	3,45	18 FSC, ISO 9001, 14001, SWAN, ClimateCalc
29.	GigantPrint AB	SE	info puudub	A, Aj, B, K, Kl, PR, R	info puudub	10,63	63 FSC, PEFC, Ecolabel, ISO 14001, ClimateCalc
30.	Ätta.45 Tryckeri AB	SE	info puudub	Aj, K, Kl, P, PR, R	A, F, I, K, Kö, KT, L, S	49,52	243 SWAN, ClimateCalc

* A- ajalehed, Aj -ajakirjad, B- brošüürid, K - kataloogid, Kl - kliendilehed, P - pakendid, PR - pehmekaanelised raamatud, R - reklaamtrüki (suuremahulised)

** A - adresseerimine, F - failide ettevalmistus, FT - fooliumtrükk, I - insertimine, In - index lõikamine; K - kiletamine, Kö - köitmine (rmt), KT - kujundustööd, L - laoteenus, La - lamineerimine, S - stantsimine, ST - surutrükk, UV - UV lakk

Lisa 8. Reusner AS huvigrupid



SUMMARY

DEVELOPING MARKETING STRATEGY FOR PRINTING COMPANY REUSNER AS TOWARDS SWEDISH BUSINESS CUSTOMERS

Kerli Parts

Printing industry suffers greatly from Covid-19 crisis, raw material price increases, heavy competition and rise of digital media. Therefore, marketing strategy has become central issue for company's competitive advantage and success in international market.

The main objective of this study is to review the elements of marketing strategy and it's processes which would be best suitable for Swedish B2B market. However, the performance of Reusner AS is limited by financial resources and lack of overall marketing knowledge in the organisation. Therefore, the goal of this master thesis is to make proposals to the management of Reusner AS for developing marketing strategy which will help its employees to work towards common goals, to achieve more stable export performance and more sustainable marketing activities in Swedish market.

Previous studies have reported that strategic marketing planning should begin with analysis of the company which gives inputs to other stages of marketing strategy planning. Secondly, objective of marketing needs to be set which also combines with general company's objective, mission, vision and principles. Formulation of marketing strategy also contains segmentation, positioning, value offer and marketing mix. Studies of marketing have reported that dissatisfaction with 4Ps due to its product orientation has led to an advanced marketing mixes. Booms and Bitner's 7Ps framework has achieved strong support by marketing academics and industry by adding participants, physical

evidence and process to original 4P (product, price, place, promotion). Last stages of marketing strategy are implementation and control.

A case-study approach was used to determine the micro and macro environment factors that affect export performance in Swedish market, business customers buying behaviour and criteriums, competitors and printing industry trends etc. Internet research and expert interviews were conducted for PESTLE analysis which was used for assessing potential opportunities and threats in Swedish market. Client analysis consisted random sample of Swedish B2B clients who were recruited for semi-structured interviews. The study participants were questioned about the factors which could impact their buying decisions, expectations, and relationship marketing role with a printing company. Competitor analysis was based on internet research and the experience and knowledge of Reusner AS about their competitors. All analyses were carried out by using qualitative content analysis.

PESTLE analysis revealed that Sweden's political stability, effective legal system and regulations, and a prudent, conservative monetary policy creates a good and secure environment for export activities. At the same time, geographical proximity as well as socio-cultural similarity provide a good advantage for building strong ties with Swedish business customers. Strong evidence of client analysis was found that value creation through relationship marketing plays a critical role in B2B markets and must be fundamental to marketing strategy. In response to relationship marketing questions, most of those surveyed indicated that personal and long-term relations, trust, and excellent communication are vital for successful co-operation between buyer and printing company. Above all, price is still main factor for using printing company's services. The results also indicate that Swedish business customers expect the quality of the product (print and post-processing), communication, relationships and speed in the services, and reliability and competence of the organization. In summary, raising company's marketing awareness, following sequence of the elements and stages of marketing strategy gives strong assumption for successful export activity for a company.

This master's thesis focused on giving recommendations to Reusner AS printing house for market strategy towards Swedish business customers. The research could be useful

for other industrial organisations, mostly with export activities to Sweden. The small sample size might not have given good basis for the client research and the study was limited by leadership style analysis which also affects marketing strategy formulation, implementation etc. Continued efforts are needed to make this study more precise and give better recommendation to the company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kerli Parts,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Turundusstrateegia välja töötamine trükiettevõtte Reusner AS näitel Rootsi äriklientide suunal“, mille juhendaja on Siiri Same, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, alates **20.05.2023** kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kerli Parts

20.05.2022