

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Mairi Zernand-Kirs

**VÄÄRTUSPÕHISE HINNAKUJUNDUSE KASUTAMINE
KAITSETÖÖSTUSSEKTORI HANGETEL**

Magistritöö

Õppekava turundus ja juhtimine, peaeriala turundus ja müügijuhtimine

Juhendaja: René Arvola, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 213 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mairi Zernand-Kirs

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 204129TATM

Üliõpilase e-posti aadress: mairi.zernand@gmail.com

Juhendaja: René Arvola, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. VÄÄRTUSPÕHISE HINNAKUJUNDUSE TEOREETILINE RAAMISTIK	7
1.1. Hinnakujundusprotsess	7
1.2. Hinnakujunduse võimalused	9
1.3. Väärtuspõhine hinnakujundus äriturul.....	11
1.4. Väärtuspõhise hinnakujunduse rakendamise keerulisus.....	13
1.5. Väärtuspõhine hinnakujundus riigihangetel	15
2. EMPIIRILISE UURINGU MEETOD.....	21
2.1. Uurimismeetod ning valimi kriteeriumid.....	21
2.2. Andmekogumise ja analüüsimetod	22
3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS	23
3.1. Turuolukord ning muutused.....	23
3.2. Kaitsetööstuse sektorisse sisenemise keerukus.....	25
3.3. Hinnakujundusprotsess kaitsetööstuse ettevõtetes.....	27
3.4. Hinnakujundus hangetel.....	30
3.4.1. Riigi Kaitseinvesteeringute Keskuse loomise positiivsed ja negatiivsed aspektid..	30
3.4.2. Pakkumushinna kujundamine.....	31
3.4.3. Väärtuspõhine hinnakujundus ja hindamine hangetel	33
3.5. Järeldused ja soovitused.....	36
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY.....	42
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	45
LISAD	50
Lisa 1. Intervjuu kava	50
Lisa 2. Valimi profiil	52
Lisa 3. Intervjuude kodeerimistabel	53
Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid.....	54
Lisa 5. Lihtlitsents	55

LÜHIKOKKUVÕTE

Kaitsetööstuse sektor on praegu tänu käimaslolevale sõjale erilise tähelepanu all, kuid hinnakujundus peaks sõltumata olukorrast keskenduma alati väärtusele. Antud valdkonnas käib ostmine läbi hangete ning seetõttu on käesoleva magistritöö eesmärk välja selgitada väärtuspõhise hinnakujunduse kasutamine hangetel ning hangete hindamisprotsessi ja ettevõtete hinnakujunduse toimimine, et toetada kaitsetööstussektoris alustavatel ja tegutsevatel ettevõtetel hinnastrateegia kujundamist hangetel osalemisel. Eesmärgi saavutamiseks teostas autor kvalitatiivse sisuanalüüsi kümne ettevõtte baasil ning uuris lisaks kahelt riigiesindajalt väärtuspõhise hindamise tagamaid.

Empiirilise uuringu tulemusena selgus, et kaitsetööstussektor toimetab hankekavade ja lepingute rütmis ning on hetkel kasvutrendis tänu julgeolekukriisile. Sektoris tegutsevad ettevõtted toovad välja, et kuigi hetkel on nende jaoks tegemist hea platvormiga äri edenduseks, on probleemiks juba COVID-19 tõttu alanud tarnekriis, millele on lisandunud sõjast tulenev toormekriis, mis on omakorda viinud hinnad ootamatule tasemele. Sektoris tegutsevad ettevõtted kujundavad hindasid enamasti konkurentsipõhiselt analüüsides varasemate hangete tulemusi ning võttes arvesse, mida nad soovivad antud hankega saavutada - kas turgu laiendada, kasumit teenida või on tegemist elulise vajadusega. Pakkumushinna viimase otsuse teeb ettevõtte tegevjuht või omanik, otsustades just kasumimarginaali suuruse üle.

Väärtuspõhise hankimise üks alustalasid on elutsüklikulude hindamine ning arvesse võtmine. Uuringust aga selgus, et Eesti puhul on tegemist hinnaturuga, kus elutsüklikuludele ei pöörata piisavalt tähelepanu ning riik teeb kaitsetööstussektoris ostuotsused enamasti hinna ja tarneaja alusel ning eelistab lepingutes fikseeritud hindasid.

Võtmesõnad: väärtuspõhine hinnakujundus, äriturg, väärtuspõhine hindamine, riigihanked

SISSEJUHATUS

Praeguses julgeolekukriisis on kodumaise kaitsetööstuse olemasolu tähtsam kui kunagi varem. Varem kasutusel olnud tarneahelad ja väljakujunenud suhtluskanalid on sattunud tugeva surve alla, suurriigid ostavad kaupa kokku ja moodustavad reserve, välismaised suurkorporatsioonid eelistavad kohalikke kliente ning Eestil on oma varude jooksev täiendamine või uute võimekuste loomine üha keerulisem. Venemaa Ukraina-vastase agressiooni valguses on selgunud ka, et NATO-riikide kaitsetööstustel napib ressursse ning ootamatult tõusnud nõudlusega on kiirelt asunud tõusma ka hinnad. Hind on aga turundusmodelite ainus komponent, mis ettevõttele realselt tulu toob. Hinna määramiseks kasutavad ettevõtted väga erinevaid strateegiaid, kuid levinumad on kulupõhine hinnakujundus, konkurentsipõhine hinnakujundus ning tänapäeval aina rohkem kõlapinda leidev väärtuspõhine hinnakujundus.

Hankel osalemine on üks võimalusi ettevõttel müüa ja teisalt on hange üks ostmise viise. Hind on alati olnud üks hanke põhilisi hindamise viise, kus soodsaima hinnaga pakkuja võidab. Samas on tänapäeval üks soovitatumaid ja ka kasumlikumaid hinnakujundusmeetodeid väärtuspõhine hinnakujundus. Ühtpidi peaks hankel pakutav hind olema see, millega ettevõtte ka igapäevaselt toimetab, teisalt on alati hanke kriteeriumitest kirjas hind kui üks otsustav element. Väärtuspõhise hankimise üks osasid on olelusringikulude hindamine ja arvesse võtmine (Vitasek *et al.* 2015), kuid aastal 2020 Riigikontrolli poolt läbiviidud auditis analüüsitud kaitsevaldkonna hangete puhul, kus otsuste tegemise üheks kriteeriumiks oli hangitava varustuse elutsükli tagamise hind, selgus, et elutsüklikulude suurus ei olnud hankeotsuste tegemisel määrav. Samuti ei olnud elutsüklikulude aspekti käsitletud konkreetsete hangete lepingutes. (Suuremahuliste... 2020)

Larya ja Hughes (2008) viisid läbi uuringu sellest, kuidas ettevõtted hangetel osalevad ja milliseid hinnasüsteeme nad kasutavad. Uurimuse eesmärk oli vajadus mõista, kuidas tegelikkuses pakkumishinnani jõutakse ning kuidas ja millistel asjaoludel riskijaotus hinnatasemeid mõjutab. Tulemustest selgus, et praktikas kasutatavate tegelike pakkumismenetluste kohta põhjalikku kirjandust ei leitud ja puuduvad tõendid selle kohta, et hinnakujundus oleks süstemaatiline. Nad tõid oma uuringus välja järgmised punktid: 1) Hankel osalejad koostavad oma pakkumisi

hankeanalüüside kaudu. 2) Saavad riskidest aru ning tunnistavad, et peaksid neid hindama, kuid puudub üksikasjalik ülevaade selle kohta, kuidas töövõtjad oma pakkumiste hindade arvutamisel riske tegelikult arvesse võtavad. 3) Puuduvad tõendid selle kohta, et hinnakujundusprotsess on järjepidevalt süstemaatiline. 4) Konkurentsivõime tagamiseks peab hind olema omahinnast kõrgem, kuid väärtusest madalam.

Lähtudes eelnevast, püstitas magistr töö autor keskse uurimisküsimuse, kuidas toimub hinnakujundus kaitsevaldkonna hangetes? Töö eesmärk on välja selgitada hangetel väärtuspõhise hinnakujunduse kasutamine ning hangete hindamisprotsessi ja ettevõtete hinnakujunduse toimimine, et toetada kaitsetööstussektoris alustavatel ja tegutsevatel ettevõtetel hinnastrateegia kujundamist hangetel osalemisel. Töö eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuidas lähenevad ettevõtted hinnakujunduse protsessile?
- 2) Kuidas võetakse väärtust arvesse hangetel hinna kujundamisel?
- 3) Milline osa on suhetel riigihangetel osalemisel?

Probleemi lahendamiseks kasutati magistr töö kvalitatiivse uurimismeetodina horisontaalset sisuanalüüsi ning koguti andmeid läbi pool-struktureeritud süvaintervjuude. Intervjuud viidi läbi kümne kaitsevaldkonna hangetel osalevate ettevõtete esindajatega, kellest üheksa olid tegevjuhid ning üks müügidirektor. Lisaks viidi läbi intervjuud kahe riigiesindajaga, et mõista riigipoolset arusaama väärtuspõhistest hangetest.

Magistr töö koosneb kolmest peatükist, millest esimene keskendub väärtuspõhise hinnakujunduse teoreetilisele raamistikule. Antud peatükis keskendub autor hinnakujundusmeetodi valikutele, hinnakujunduse protsessile, väärtuspõhise hinnakujunduse kasutamisele ärisektoris ning väärtuspõhiste hangete ülesehituse alustele. Teises peatükis toob autor välja empiirilise uuringu kirjelduse ning kolmandas peatükis antud uuringu analüüsi tulemused ning järeldused.

Autor tänab eelkõige kõiki ettevõtete esindajaid ja riigiametnikke, kes pühendasid oma aega vestlemiseks. Samuti tänab autor oma juhendajat René Arvolat tema professionaalse juhendamise ja motiveerimise eest ning oma pere ja lähedasi, kelle toetuseta poleks antud magistr töö valmimine võimalik olnud.

1. VÄÄRTUSPÕHISE HINNAKUJUNDUSE TEOREETILINE RAAMISTIK

Ettevõtted seisavad silmitsi ikka ja jälle kiirelt muutuva majanduskeskkonnaga ning üha rohkem teadlikuma kliendiga seda nii tarbijaturul kui ka äriturul. Hind on toote või teenuse üks konkreetne osa, kuid tähtsaim on hinna juures see, mis selle hinna eest saadakse. Hinnal on paratamatult otsene mõju sellele, kuidas ettevõtte teenib kasumit. Teistpidi on hinna kehtestamine keeruline protsess, et kasum, mida ettevõtte läbi selle võiks teenida, oleks maksimaalne, klient tajuks, et ta on saanud parima võimaliku ning müüja ja ostja oleksid omavahel heades suhetes.

Alljärgnevides alapunktides annab autor ülevaate hinnakujundusprotsessist, seejärel hinnakujunduse võimalustest, tuues välja enim kasutatavad meetodid, keskendudes seejärel väärtuspõhisele hinnakujundusele selle rakendamise eelistele ning raskustele äriturul. Seejärel liigub autor edasi väärtuspõhise hinnakujunduse kasutamisele riigihangetel.

1.1. Hinnakujundusprotsess

Ettevõtte hinnastrateegia on ettevõtte poolt välja töötatud plaan, et juhtida seda, kuidas hinnad toodete ning teenuste, klientide või aja vaates muutuvad (Hallberg 2017). Strateegia on ka vahend, mille abil ettevõtte saavutab vastavalt planeeritud stsenaariumile tulemused läbi teatud hinna kasutamise (Liozu, Hintehuber 2013). Ingenbleek ja Lans (2013) näevad hinnakujunduse strateegiaid kui plaane, mille ettevõtted on välja töötanud oma hinnakujundusprotsesside elluviimiseks. Hinnakujundusstrateegiate ja hinnakujundusprotsesside peamine erinevus seisneb selles, et esimese puhul on see kõigile turul näha, teine on aga ettevõtte sees toimuv protsess, mille käigus juhid koguvad, tõlgendavad ja kasutavad teavet, mis neid lõpuks hinnakujunduse otsusteni viib.

Hinnakujundusstrateegia valikut ja elluviimist kirjeldatakse tihti kui optimeerimisprobleemi, mille lahendamisel võetakse arvesse teatud väliseid tegureid, mille mõju on kasumiteenimise eesmärgile

suurim (Carricano 2014). Tegelikuses on toodete ja teenuste hinnakujundus keeruline ja kulukas protsess, millega ettevõtted seisavad silmitsi seoses turuteabe jagamise ja koondamisega ning mille edukus sõltub suuresti nende enda võimekusest (Hallberg 2017).

Carricano (2014) jagab hinnakujundusprotsessi kolmele tasandile: strateegia valik, hinnakujunduse struktuur ja tase. Strateegia valikul mõjutavad ettevõtete otsust väga paljud välised tegurid, mis on seotud konkurentsiga (hinnatase, kvaliteet, kulueelis, diferentseeritus) ja vaid vähesed ettevõtted suudavad kasutada peamisi hinnanäitajaid ning kehtestada kõrgemad hinnad läbi väärtuse püüdmise. Lisaks toob Carricano välja, et enamasti kasutavad ettevõtted hinnakujunduseks siiski lihtsustatud protsesse ning hoolimata soodsatest turutingimustest, tuginevad ettevõtted oma hindade kehtestamisel suuresti konkurentsiteguritele. Mitmete uuringute tulemused näitavad aga, et konkurentidele orienteeritus ei too oodatavat tulu ning pigem mõjub see kasumlikkusele kahjulikult (Armstrong, Collopy 1996, Foreman *et al.*, 2014).

Hinnakujundusotsuseid ei tee ettevõtted, vaid inimesed. Ettevõtetes, kus tippjuht mõjutab organisatsiooni ülesehitust, on hinnakujundusmeetodi valiku otsused ratsionaalsemad, kollektiiv tähelepanelikum ning kaasatöötavam. Tegevjuhi toetav käitumine tagab ettevõttes strateegilise hinnakujundusmeetodi valiku ning seeläbi mõjutab otseselt tulemuslikkust võrreldes teiste samasuguste ettevõtetega. Seega võib öelda, et tippjuhid on olulisemaid lüüsid õige hinnakujundusmeetodi edukaks rakendamiseks. (Liozu, Hinterhuber 2013; Hinterhuber, Liozu 2014) Samuti toob Hallberg (2017) oma uuringus välja, et inimkapital on hinnastrateegia elluviimisel oluline alustala. Investeeringud õigetes inimestesse toob kaasa parimad otsused, sest hinnakujundusprotsessil on peamistel otsustajatel märkimisväärne individuaalne kaalutusõigus. Oluline osa on siin juhtide kogemusel, sest liigne enesekindlus võib tuua vastupidiseid tulemusi (Hinterhuber 2015), seejuures kogenumad ja paremini haritud juhid valivad sisenemiseks turge, kus on vähem konkurente, mis toob kaasa nende ettevõtete kõrgema ellujäämismäära ja suurema tulu (Goldfarb, Xiao 2011).

Lisaks õigete inimeste palkamisele lähtub Hallberg (2017) õnnestunud hinnastrateegia elluviimisel veel organisatsiooni üldisele toetusele ning valmisolekule infot jagada ning IT-süsteemidele, mis aitavad kiiremini kulupõhiseid analüüse teha. Samuti toob Hallberg välja, et parem on rakendada hinnastrateegiat, millega võib eesmärgist veidi kõrvale kalduda lähtudes oskusteabest, kui ebaõnnestuda strateegiaga, mis on analüütilisest seisukohast tundub õige. Ettevõtted peavad edu

saavutamiseks lähtuma hinnastrateegia valikul sellest, kuidas konkreetne strateegia sobib nende organisatsiooni sisemiste omadustega.

1.2. Hinnakujunduse võimalused

Enim kasutatud hinnakujundusmeetodeid on kulupõhine, konkurentsipõhine ning väärtuspõhine. Strateegia valikul tuleb lisaks kuludele ja kliendi ootusele arvesse võtta mitmeid organisatsiooni siseseid ja väliseid tegureid, jälgides seda, mida teevad konkurendid ning mis toimub antud turul (Armstrong *et al.* 2020, 293). Hind on justkui üks suur otsus, mis enamikes ettevõtetes saab kuidagi tehtud, kuid samas on üks keerulisemaid protsesse, millega tuleb tegeleda, sest sellest sõltub ettevõtte kasumlikkus ja jätkusuutlikus (Smith 2016).

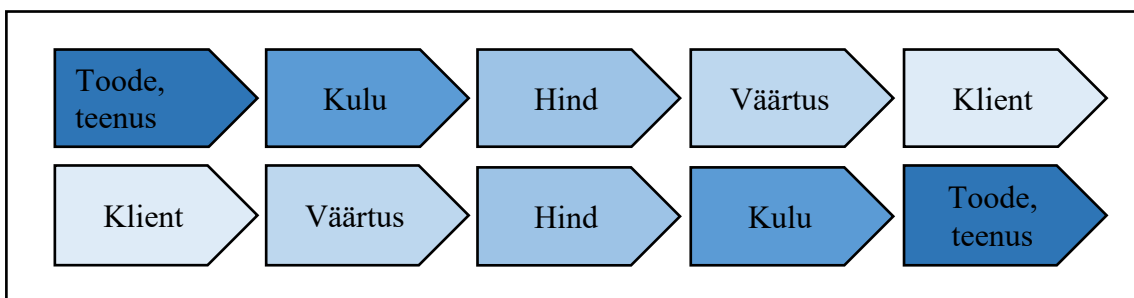
Kõige lihtsam ja enim kasutatud hinnakujunduse meetod on kulupõhine, mis seisneb ettevõtte kõigi kulude hindamises ning soovitud kasumi lisamises, mida konkreetse teenuse või toote pealt soovitakse teenida (Armstrong *et al.* 2020). Kulupõhine meetod on aga väga ettevõtte keskne ning selles puudub kliendi väärtuse hindamise pool (Guerreiro, Amaral 2018, 394). Kulupõhise hinnakujunduse üks suuremaid eeliseid on info kättesaadavus, sest hinna kehtestamisel lähtutakse ettevõtte sisestest andmetest, kuid kliendi vajadus jäetakse tahaplaanile, sest selle info kättesaadavus on raskemini juurdepääsetav ning keerulisemalt tõlgendatav (Amaral, Guerreiro 2019). Kulupõhist hinda saab ideaalselt kasutada näiteks kokkuleppe hinnana, kui lepingud on sõlmitud eelnevalt ning toodet ostetakse suuremas koguses (Neumann *et al.* 2021).

Konkurentsipõhine hinnakujundus, mis on üsnagi laialdaselt levinud tarbijaturul, võtab arvesse turul toimuva ehk hinnad, millega opereerivad konkurendid ja mis on üsna lihtsasti teostatav tänu läbipaistvusele (Steinbrenner, Turčínková 2021). Samas tekitavad konkurentide hinnad ettevõttele psühholoogilise läve, mis omakorda takistab keerukamate hinnastruktuuride kasutamist (Carricano 2014). Konkurentide järgi hinna kujundamine võib kaasa tuua kasumimarginaali vähenemise konkurentide pideva alapakkumise tõttu või ka ohtliku spiraaliefekti, kus üks konkurent alustab hinnaalandusega (Steinbrenner, Turčínková 2021).

Väärtuspõhine hinnakujundus seisneb eelkõige selles, kuidas klient tajub tootelt või teenuselt saadud väärtust, misjärel saab tootele või teenusele kehtestada hinna (Armstrong *et al.* 2020). Hinterhuber (2016) toob välja, et väärtuspõhise hinna puhul tuleb kulud ja kliendid teineteisest

kaugel hoida ning nende vahele ei tohi tekkida seost. Kitsamalt tähendab väärtuspõhine hind teadlikkust oma kliendi valmisolekust maksta just seda konkreetset hinda (Bouvy, Vogler 2013, 27-28). Väärtuspõhine hinnakujundus on nagu paradigma saamaks aru oma klientidest ja nende ootustest (Smith 2016) ning seda hinnakujundust määratletakse kui ulatust, kus juhtide hinnakujundusotsused võtavad arvesse seda, kuidas kliendid tajuvad toote eeliseid võrreldes selle hinnaga (Ingenbleek 2014).

Kulupõhise ja väärtuspõhise hinnakujunduse vahe seisneb arusaamas, kus asub klient. Lihtsaim ülevaade sellest on nähtav alljärgneval joonisel 1, kus esimene jada kirjeldab toote/teenuse kulupõhist hinnakujundust ning teine väärtuspõhist hinnakujundust.



Joonis 1. Hinnakujundus kulupõhiselt ja väärtuspõhiselt
Allikas: Baker (2006, 314-315); Armstrong *et al* (2020, 294), autori koostatud

Lähiajaloost võib leida mitmeid uuringuid, kus on viiteid, et ettevõtted eelistavad kasutada kulupõhist hinnakujundust (Kurz, Többens 2012; Carricano 2014; Liozu 2017). Forman ja Hunt (2013) lisavad, et kulupõhine hinnastrateegia valitakse tihti ebastabiilsetel turgudel, kuna see näib olevat väiksema riskiga kui nõudlusel põhinev strateegia. Amaral ja Guerreiro (2019) hinnangul on aga oluline aru saada, et puhtalt kulupõhisest hinnakujundusest saab rääkida siis, kui on kasutatud matemaatilist valemit kulude kokku liitmiseks ning soovitud marginaali lisamisest. Kui aga hinna puhul on arvesse võetud konkurentide hind, siis on juba tegemist konkurentsipõhise hinnaga, ning kui hinna puhul on arvestatud klientide ootustega, on tegemist väärtuspõhise hinnaga. Kulud tuleb arvutada igal juhul, kuna need annavad hindade alumise piiri, ülemise osa saab määrata vaid arusaam kliendi väärtusest (Hinterhuber 2016). Samuti ei välista kulupõhise hinnakujunduse kasutamine ettevõtetel kliendi ootuste välja selgitamist ning seeläbi tegemast tootepõhiseid väärtuspakkumisi (Mahapatra *et al.* 2019).

1.3. Väärtuspõhine hinnakujundus äriturul

Hoolimata sellest, et maailm on viimased kaks aastast elanud pandeemiaga, on ettevõtete peamine eesmärk endiselt teenida kasumit. Olenevalt sektorist, on ettevõtted pidanud vastu võtma otsuseid, kuidas ellu jääda. Hind on endiselt ainus element, millega saab mõjutada ettevõtte teenitavat tulu ja tagada majanduse eksisteerimine, kuid väärtuspõhine hinnakujundus on oluline isegi pandeemia ajal (Neumann *et al.* 2021). Ka Armstrong *et al.* (2020, 293) toovad välja, et olenemata sellest, kas meil on tegemist majandustõusu või langusega, peaks ettevõtte hinnapoliitika keskenduma väärtusele.

Näiteks Towse and Firth (2020) toovad oma uuringus välja praegusel ajal akuutseks kujunenud vaktsiinid ja nende hinnakujunduse ning märgivad, et vaktsiinide puhul toimib väärtuspõhine hind paremini ja kasumlikumalt kui kulupõhine, sest esimese puhul kaasneb sellega arusaam tervest ja toimivast ühiskonnast ning samal ajal maksimeeritakse ettevõtetele kasum, samuti toetab väärtuspõhine hind innovatsiooni arengut. See omakorda rõhutab, et väärtuspõhise hinna kujundamisel peab ostja aru saama hinnaga kaasnevast väärtusest. Äriturul on oluline, et lisandunud väärtus esitataks kliendile rahalises vääringus. Klient ootab müüjalt dokumenteeritud väärtuspakkumist, mille kasumlikkus peab ärituru kliendile olema arusaadav (Terho *et al.* 2012; Hinterhuber 2017), hõlmates seejuures nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid eeliseid nagu näiteks kulude kokkuhoid, riskide maandamine, ettevõtte brändi tunnus ja kogemust turul. Sealjuures näiteks tarbijaturul klient seda vajalikuks ei pea. (Hinterhuber 2017) Trento *et al.* (2016) toovad välja, et äriklientide puhul tuleb tunda nende ärimudelit, teha selge väärtuspakkumine, mis hõlmab lahendusi klientide probleemidele ning toob selgesõnaliselt välja pakkumise eelised. Samavõrra oluline on suhtlus kliendiga ja oma väärtuste esitlemine.

Väärtuspõhine hinnakujundus nõuab ettevõttelt väärtusest arusaamist erinevatel dimensioonidel, mis on selle väärtuse alused ning milline on selle väärtuse tulem. Kliendi poolt tajutav väärtus on kliendi poolt tajutava kasu ning tema poolt tehtud tajutavate loovutuste vahe. Nii hüved kui loovutused on mitmemõõtmelised, mis ühendavad endas väärtuste operatiivseid, strateegilisi, sotsiaalseid ja sümbolseid mõõtmelisi. (Töytäri *et al.* 2015).

Ulaga ja Kohli (2018) toovad välja, et äriturul on näha ettevõtete kasvu, kes soovivad oma käivet ja kasumit suurendada pakkudes klientidele täislahendusi, mitte lihtsalt tooteid ja teenuseid. Mis aga tähendab seda, et ettevõtted peavad tundma oma klienti paremini kui kunagi varem ning see

annab neile ka turueelise. Nii saab ka suhteturundus väärtuspõhise hinna kujundamisel olulise osa. Müügile lähenetakse hea suhte loomisega, et klient tunneks, et ettevõtet ei huvita mitte niivõrd kasumi teenimine, kui see, et ta on väärtustatud. Indounas (2019) leidis äriturul läbiviidud uuringu tulemusena, et ettevõtted on pikaajalise ellujäämise tagamiseks, sõltumatult tööstusharust, huvitatud eelkõige oma olemasolevate klientide vajaduste rahuldamisest ning uute klientide leidmisest. Antud leid peegeldab, et suhteturunduse strateegia, mille eesmärk on meelitada ligi uusi kliente ja säilitada olemasolevaid, võib aidata ettevõttel parandada finantsnäitajaid. Küll töid Payne ja Frow (2017) välja, et äriturul ei saa suhteturundus keskenduda ainult kliendi lojaalsusele ja kuuluvustunde loomisele, vaid selle kõrval peavad ettevõtted ka mõistma, kuidas luua koos kasutusväärtust.

Äriturul peab kliendi väärtuse määratlemine põhinema viiel alustalal, mis on nähtavad joonisel 2. Esiteks määravad väärtuse ennekõike alati kliendid ja nende edumõõdikud. Väärtus on seega väga subjektiivne, kliendispetsiifiline, suhteline ning kontekstuaalne ehk esimene eeldus väärtuse määratlemiseks on oma kliendi tundmine ja mõistmine. Teine printsiip on koostöö kliendiga. Väärtust tuleb luua alati koos kliendiga, sest kui me eeldame, et klient on nõus selle väärtuse eest maksma, peab ta seda ka mõistma. Kolmas printsiip on äritegevuse mõju kvantifitseerimine, mis hõlmab endas kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete väärtuste summat. Väärtuse arvuliseks muutmine eeldab, et tarnijad arendavad välja oskused hinnata nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse kasu mõju oma kliendi edumõõdikutele. Neljas põhimõte on diferentseerimine. Kliendi jaoks on väärtus eristumine parimast saadaolevast alternatiivist. Viimaseks põhimõtteks on see, et väärtus peab olema põhjendatud. Tarnijate jaoks on väärtus lubadus, kuid klientide jaoks ootus ning seeläbi peavad tarnijad muutma oma lubadused usaldusväärseteks, kontrollitavateks ning lihtsateks tulemusteks, et kliendil oleks võimalus aru saada tarnija võimekusest lubatud väärtus luua. (Hinterhuber 2022, 73)

1	Väärtuse määravad kliendid ja nende	Kliendist arusaam
2	Väärtus sünnib alati koostöös kliendiga	Koostöö
3	Väärtust väljendatakse alati rahalise väärtusena	Mõju mõõde
4	Väärtus on eristumine parimast alternatiivist	Eristumine
5	Väärtust toetavad dokumenteeritud lahendused	Põhjendamine

Joonis 2. Kliendi väärtuse viis alustala
Allikas: Hinterhuber (2022, 71), autori koostatud

Smith (2016) lõi väärtuse hindamiseks valemi, nähtav joonisel 3, mis kaasab kliendi otsuste tegemise käitumuslike, ratsionaalseid ning psühholoogilisi aspekte, mille kaudu saab hinnata diferentseeritud väärtust ja mida saab kasutada kliendi valikute ennetamiseks ning seeläbi hinnakujundusotsuste valikul nende hindadeni on jõutud

$$\Delta V = \Delta B - \Delta P$$

kus

ΔV – diferentseeritud väärtus

ΔB – diferentseeritud kasu

ΔP – diferentseeritud hind

Joonis 3. Väärtuse hindamise valem

Allikas: Smith (2016), autori koostatud

Valem näitab diferentseeritud väärtuse leidmist läbi diferentseeritud kasu, mis tähistab nii materiaalselt kui mittemateriaalselt kasu ehk mida klient tajub, mida ta selle konkreetse pakkumisega saab enam ning lahutades sellest diferentseeritud hinna, mis ei ole lihtsalt erinevate pakkumiste hindade vahe, vaid meetod, kuidas nende hindadeni on jõutud ning kuidas neid on kliendile kommuniqueeritud.

1.4. Väärtuspõhise hinnakujunduse rakendamise keerulisus

Teistpidi on väärtus justkui midagi sellist, mis on vaataja või kasutaja silmades ja mida on raske hinnata (Baker 2006; Amaral, Guerreiro 2019). Klient, hoolimata sellest, kas ta on lõpptarbija või äriklient, ei hooli sellest, millised on ettevõtte kulud. Nad hindavad väärtust rohkem, kui selle toote või teenuse juures makstavat hinda. Kulud ei tohiks määrata sinu toote või teenuse hinda, vaid vastupidi (Baker 2006, 314-315). Smith (2016) toob välja, et koguväärtus, mida ettevõtte oma toote või teenusega kliendile pakub, ei kajastu tegelikult hinnas ning see on liialt lai, et seda üldse hinnakujundusel kasutada. Hinnakujundusprotsessi tuleb alustada küsimusega, kui palju me suudame oma konkurentidest rohkem pakkuda, mitte mis võiks olla meie pakkumise hind.

Väärtuspõhine hinnakujundus on oma olemuselt keerukas ning väljakutseid esitav lähenemisviis hinnakujundusele, kuna see nõuab tajutava väärtuse hindamist ning vajab seetõttu avatud kahe-suunalist suhtlust ja läbipaistvust (Johnston, Cortez 2018, 37). Carricano (2014) toob oma uuringus välja, et ettevõtted eelistavad endiselt kulupõhist hinnakujundust ja turupõhist

hinnastrateegiat, kuna neid on lihtsam kasutada. Väärtuspõhist hinnakujundust kasutatakse vähesel määral ning seda pigem ettevõtetes, mis on oma olemuselt ka innovaatilised.

Erinevad teadlased toovad välja (Liozu, Hinterhuber 2013; Töytäri *et al.* 2017; Hallberg 2017), et hinnakujunduse puhul on oluline osa juhtidel, sest otsuseid teevad inimesed, mitte ettevõtted ning tihti sellega ei arvestata. Töytäri *et al.* (2015) viitavad oma uuringus, et kuigi paljud ettevõtted peavad väärtuspõhist hinnakujundust ahvatlevaks alternatiiviks traditsioonilisele turu- või kulupõhisele hinnakujundusele, võivad sidusrühmade sügavad veendumused mõnikord takistada väärtuspõhise hinnakujunduse kasutuselevõtmist. Probleemiks võib saada ka juhi liigne enesekindlus otsuste tegemisel (Hinterhuber 2015) või on takistused seotud psühholoogiliste väljakutsetega, millega juhid silmitsi seisavad (Kienzler 2018).

Töytäri *et al.* (2015) jagavad oma uuringus väärtuspõhise hinnakujunduse barjäärid kolmeks. Esimene barjäär hõlmab vajadust mõista ja mõjutada kliendi soovitud väärtust. Tihti on ettevõtted loodud teistsuguses turusituatsioonis ning kliendid ja pakkujad saavad väärtustest erinevalt aru. Samuti Raja *et al.* (2020) toovad välja, et ettevõtted ei suuda teha täiuslikke väärtuspakkumisi ning jätavad tihti osaliselt välja näiteks teenused, mida nad pakuvad ja mis tegelikult tõstaks väärtust, välja arvatud juhul, kui klient ise on seda konkreetselt küsinud. See omakorda viitab sellele, et ettevõtted ise ei olegi tihti teadlikud oma täielikust väärtuspakkumisest ega sellest, mida nende klient on valmis ostma.

Teist barjääri kirjeldatakse kui probleemi, mis on seotud väärtuse võimendamise ja edastamisega ostja-müüja suhetes, et mõjutada kliendi poolt tajutavat väärtust. Siinkohal on probleemid väärtusmõõtmete kokkuleppimises, näiteks klient ei soovi andmeid jagada usalduse puudumise tõttu, väärtuse arvutamine võib olla keeruline ning lõpptulemus seeläbi ebausaldusväärne. (Töytäri *et al.* 2017) Väärtus ei ole staatiline ega ka objektiivne ning väärtuspakkumine peab seetõttu arvestama ka kliendi tajutava väärtuse muutumist ajas. (Eggert *et al.* 2018) Tavapäraselt hinnatakse väärtust kogu müügiotsuse käigus, kuid eriliselt tuleks sellele tähelepanu pöörata lepingu lõppedes, sest ebapiisav hinnang osutatavatele teenustele võib kliendis tekitada kahtlusi lepingu üldise kasu suhtes (Raja *et al.* 2020).

Kolmas väärtuspõhise hinnakujunduse takistus seisneb väärtuse jagamises (Töytäri *et al.* 2017). Kuna väärtuspõhine hinnakujundus põhineb mõlema poole ühisel hinnangul, võimaldavad sellised tavad nii ostjal kui ka müüjal saada õiglase osa väärtusest (Kienzler 2018), kuid kliendid peavad

väärtuspõhist hinnakujundust rõhutavaid tavasid ebaausaks (Carricano *et al.* 2010). Kui eelnevad barjäärid on ületatud, seisneb alati küsimus selles, kuidas seda väärtust omavahel jagada. Kas ühe osapoole saadud väärtus on suurem kui teise osapoole ning kas väärtuse omavaheline jagamine on olnud piisav. (Töytäri *et al.* 2017) Siinkohal on oluline roll müüjal ökosüsteemis jagatud teadmiste assimileerimisel ja selle kajastamisel iga osaleja kasutusväärtuses (Eggert *et al.* 2018). Seetõttu pole üllatav, et isegi väärtuspõhisele hinnakujundusele keskendunud juhid kasutavad kulusid hindade õigustamiseks (Kienzler 2018).

Hinnakujunduse eesmärkide varieeruvus erinevates tööstusharudes ning turuolukordades viitab, et ettevõtted vajavad olukorraspetsiifilist lähenemisviisi. Juhid peaksid hoolikalt uurima oma turu unikaalseid omadusi ning kujundama oma hinnastrateegia vastavalt sellele, keskendudes erinevatele hinnakujunduse eesmärkidele, mitte ainult ühele. Teisisõnu, ei ole olemas ühte ja ainust hinnakujunduse lähenemisviisi, mida saaks rakendada kõikidel turgudel. (Indounas, 2019) Ingenbleek *et al.* (2013) tõid välja, et kolm peamist hinnakujundusmeetodit ei välista üksteist, kuna juhid kombineerivad tavaliselt hindade määramisel erinevat tüüpi teavet, ehk kombineerides omavahel kulu-, konkurentsi- ja väärtuspõhist hinnakujundust. Samuti võivad olla müügi personali juhtimine, kontroll organisatsiooni üle ja hinnakujunduse delegeerimine problemaatilised valdkonnad ettevõtete jaoks, kes soovivad rakendada väärtuspõhist hinnakujundust (Hallberg, Andersson 2013).

1.5. Väärtuspõhine hinnakujundus riigihangetel

Mitmed olulised suundumused on muutnud viisi, kuidas kliendid tänapäeva äriturgudel tooteid ja teenuseid ostavad ning mida nad lõpuks tarnijatelt ja nende müügiorganisatsioonidelt ootavad (Ulaga, Kohli 2018). Ärikliendid kipuvad endiselt oma ostuotsuseid tegema lähtudes hinnast, mis aga paneb kliendi väärtusi hindavaid ettevõtteid konkurentsis tahapoole (Töytäri *et al.* 2015). Ainult hinna jälgimine on nagu jäämäe tippu nägemine, arvestamata, et kõik see, mis jääb veepiirist allapoole, võib palju rohkem probleeme põhjustada (Vitasek 2015).

Ostmise protsessil peaksid ärituru kliendid võtma arvesse elemente, mis on välja toodud tabelis 1. Antud tabel kajastab erinevusi mõttemaailma muutmisel, mida tuleks väärtuspõhise ostmise puhul tulevikku vaatavalt arvesse võtta. (Hinterhuber *et al.* 2021) Tänapäeva ettevõtteid ei osta mitte ainult lihtsalt teenuseid või tooteid, vaid lahendusi. See peegeldub ka professionaalsemate hangete

korraldamise juures, kus lihtsalt hinna ja kvaliteedi hindamisest liigutakse edasi täislahenduste pakkujate juurde, asetades rõhu olemusringikuludele (inglise keeles *total cost of ownership*) ning otsides hankel osalejatelt väärtust läbi jõudluspõhiste lepingute (inglise keeles *performance-based*). (Ulaga, Kohli 2018)

Tabel 1. Ärituru ostuotsuse tegemise suunad

	Eelnev praktika	Tulevikku vaatav praktika
Ostu sooritamise kriteerium	hind, kvaliteet, kättesaadavus	kvaliteet, kättesaadavus, innovaativsus, elutsüklihind ning tegevuspõhised lepingud
Pehmete väärtuste hindamine	ei võeta arvesse	jätkusuutlikkus, innovaativsus
Kliendisuhtlus	klient on väärtuslik suhte alguses, üleüldine hoiak on vastandlik	klient on väärtus, eesmärk on ühise väärtuse tekitamine ning selle jagamine
Ajaline piire	lühiajaline	pikaajaline
Ettevõtte sisene tegevus	ostuosakond tegutseb iseseisvalt	ostuosakond kaasab teisi üksusi
Panus	taktikaline, vähese mõjuga	strateegiline, suure mõjuga
Selgesõnaline eeldus	tooted on vajadused	tarnijad on innovatsiooni toojad
Kaudne eeldus	ettevõtted võistlevad omavahel	ökosüsteemid võistlevad omavahel
Võimekus	toode ja hind	arusaam kogu väärtusahelast

Allikas: Hinterhuber *et al.* (2021), autori koostatud

Samas toovad Adamson *et al.* (2012) välja selle, et 60% 1400st uuringul osalenud äriturul tegutsevast ettevõttest, mida nad oma uuringusse kaasasid, on juba tutvunud turu olukorraga ostetava konkreetset toote või teenuse vaates ning ostu tegemise hetkeks teavad juba, mida neil vaja on. Sama põhimõte on tegelikult kasutusel ka hangetel, kus enne hanke väljakuulutamist tuleb läbi viia turu-uuring ehk organisatsioonid on kursis oma võimalustega. Seega tuleks muuta ka müügitaktikat. Hinterhuber *et al.* (2021) toovad välja erinevused, mis on leitavad tabelis 2, millele peaks tulevikuvaatav müük äriturul keskenduma.

Tabel 2. Tulevikuvaatav müük äriturul

	Eelnev praktika	Tulevikuvaatav praktika
Müügiargumendid	personaalne müügipakkumus	dokumenteeritud kliendi väärtuspakkumus
Tulemused	lubatud tulemused	ellu viidud tulemused
Kontakt	kitsas: konkreetne üksus	lai: kuni juhtkonnani välja
Peamised eesmärgid	võimalikult kõrge hinnaga müük või suur turuosa	kõrge hinnaga müük ning suur turuosa
Müügitaktika	allahindlus	tagatud
Müüja motivatsioonipakett	seotud ettevõtte kasumiga	seotud kliendi kasumlikkusega
Selgesõnaline eeldus	ostjad on hinnatundlikud	väärtust luuakse üheskoos
Kaudne eeldus	müük on suhetele põhinev	müük on partnerlusele põhinev

Allikas: Hinterhuber *et al.* 2021, autori koostatud

Äriturul leivad üha enam kasutust sõnad olelusringikulu ja parim väärtus (inglise keeles *best value*), kuid praktikas pole siiski need väga laialt kasutuses. Ettevõtted mõistavad, et mõlemad hõlmavad oma olemuselt rohkemat kui lihtsalt hinda, kuid ei tea nende kontseptsioonide tausta ning kuidas neid väärtuse maksimeerimiseks kasutada. (Vitasek *et al.* 2012). Näiteks arvavad ettevõtted, et olelusringikulud tähendavad soetamise kogumaksumust, kuid see moodustab vaid väikese osa kogu komplektist (Snelgrove 2012). Olelusringikulude hinna paremaks mõistmiseks toob Vitasek (2015) välja need osad, millele tuleks ostu sooritades tähelepanu pöörata ehk need on elemendid, mis tegelikkuses ettevõttele kulusid toovad. Bhutta ja Huq (2013) toovad välja, et olelusringi kogukulud on kõigi varaga seotud näiliste ja varjatud kulude summa kogu omandiperioodi, kogu kasuliku eluea ja/või vara eluea jooksul ehk olelusringikulud annavad toote maksumuse kliendi vaatenurgast (Seif, Rabbani 2014). Oluline on siinkohal olla avatud lähenemisviisiga ning algetada faktipõhine arutelu kõikide kulude kohta suunates fookuse sellele, kuidas mõlemad osapooled saavad teha koostööd nii, et kõrvaldada mittelisandväärust andvad tegevused, dubleerivad jõupingutused ning riskid, mis suurendavad kulusid (Vitasek 2015).

Tihti peetakse olelusringikulusid samaks, mis on elutsüklikulud (inglise keeles *life cycle cost*), kuid olelusringikulud on üks osa elutsüklikuludest. Toote elutsükkel koosneb kahest faasist,

millest igaühel on kolm etappi. Esimesed kolm etappi (vajaduste hindamine, kontseptuaalne väljatöötamine ja detailne projekteerimine) on omandamisfaasis, ning kolm viimast (ehitus, käitamine ja kõrvaldamine) on kasutusfaasis, mis on ka siis nii-öelda olelusringikulud. (Barbusova *et al.* 2019) Olelusringile mõtlemine ja toote jätkusuutlikkus on kasulik ettevõtetele, kes on ambitsioonikad ja pühendunud oma keskkonna- ja sotsiaalmajandusliku koormuse vähendamisele, maksimeerides samal ajal majanduslikku ja sotsiaalset väärtust. Sellega seoses kasutatakse elutsükli juhtimist väljaspool lühiajalist äriedu ja selle eesmärk on pikaajalistel saavutustel. (Sonnemann *et al.* 2015)

Kahjuks ei kasutata kaupade ja teenuste hankimisel tihti parima väärtuse põhimõtteid. Parim väärtus peaks olema loodud koguväärtuse kvantifitseerimisel, sealhulgas tuleb arvestada, kuidas tarnijad saavad aidata ostjal maksimeerida tulusid, vähendada riske, vähendada käibekapitali või põhikapitali investeeringuid või muid väärtust lisavaid tegevusi, mis mõjutavad positiivselt ettevõtte kasumlikkust ja toimimist. Isegi kui hankesüsteem on ülesehitatud parima väärtuse põhimõtetele, keskendutakse ainult kulude ja riskide vähendamisele ja hinnatakse ainult neid (Vitasek *et al.* 2012). Avalikus sektoris kasutatakse hangete hindamise puhul endiselt peamise hindamismeetodina madalama hinna võrdlust (Cheaitou *et al.* 2019), sest selle lähenemisviisiga on justkui kaitstud maksumaksja raha efektiivne kasutus, kuid mis siiski ei taga tingimata kokkuhoidu, kuna see ei motiveeri tarnijat uuenduste tegemiseks või kulude vähendamiseks kartes kaotada kasumit (Vitasek *et al.* 2012). Hankeprotsess on üsnagi pikaajaline protsess parima hankija leidmiseks ning seeläbi mängib olulist rolli avaliku sektori toimimisel. Samas põhjustab madalamat hinda pakkunud lepingu osapool enamasti rohkem probleeme ning teenus või toode ei ole piisavalt kvaliteetne (Cheaitou *et al.* 2019).

Euroopas leiab osaliselt avaliku sektori hangetel kasutust MEAT-meetod, mis on majanduslikult kõige soodsam pakkumine, kuid siinkohal ei tähenda see kõige soodsamat hinda, vaid arvesse võetakse erinevad kriteeriumid nagu kvaliteet, tehniline väärtus, tarnetingimused, esteetilised ja funktsionaalsed omadused, juurdepääsetavus, tehniline tugi, keskkonnamõju. Eesmärk on saavutada maksimaalne avalik väärtus, mis ongi parim väärtus (Cheaitou *et al.* 2019) ehk lühidalt öeldes tähendab see parimat valikut, mis vastab kliendi vajadustele (Vitasek *et al.* 2012).

Hankel osalemine on enamasti kahe astmeline protsess, kus eelkvalifitseerimise käigus lubatakse järgmisele tasemele osalejad, kellel on tagatud kriteeriumid, mis puudutavad rahalist ning tehnilist

tausta. Seejärel saavad osalejad teha oma hinnapakumuse koos tehnilise lahendusega. (Estache, Iimi 2012). Vitasek et al. (2012) põhjal peaks hanke korraldamisel lähtuma alljärgnevast:

- 1) Läbipaistev lähenemine tõelise olulusringi väljaselgitamiseks.
- 2) Laiendatud süsteemipõhine lähenemisviis, mis hindaks kasu nii hankijale kui müüjale.
- 3) Hinna hindamise asemel tuleks luua hinnamudel, mis motiveerib tarnijad, kui soovitud väärtus on saavutatud.
- 4) Tuleks kaaluda jõudluspõhiste lepingute sõlmimist, mille puhul küll risk lasub tarnijal, kuid mis peaks olema õiglaselt tasutud.

Ühtlasi tõid Vitasek *et al.* (2012) oma uuringus välja, et ettevõtted, kes rakendasid oma ostudel olulusringi kulu, mis on parima väärtuse hindamise mõõdik, oli 35% kõrgem puhaskasumi marginaal, kui neil, kes seda meetodikat ei kasutanud. Ettevõtted, kes kasutavad olulusringi kulusid, on vähemalt kaks korda rohkem nõus astuma samme jõudluspõhiste lepingute suunas, mis on üks võimalus rakendada väärtuspõhist hinnakujundust (Liinamaa *et al.* 2016). Samas kaitsevaldkonnas tuleb jõudluspõhised lepingud ümber hinnata, et hõlmata vähem otseseid finantsmeetmeid, nagu pikaajaline turuosa, ja võtta lepingulisele juhtimisele nüansirikkam lähenemisviis kui lihtsalt riskide ülekandmine (Howard *et al.* 2016).

Siiski on riskide hindamisel oluline roll hinnakujundamisel, sest pikaajaliste lepingute puhul tuleb arvestada ka maailmaturu muudatustega. Näiteks on toormaterjali hinnad maailmaturul viimase aastaga tõusnud, mis omakorda mõjutab ka lõpptoodangu hinda. Selle on põhjustanud suurenenud nõudlus, mis tekkis esimese COVID-19 laine järgselt uuesti avanenud turgudega. (Raig 2021) Kindlasti mõjutab hinnakujundust ka hetkel Euroopas puhkenud sõda. Samas saab ärituru lepingute hinnakujunduse juures hajutada kahte tegevusriski laovarude riski ja võimsuseriski. Varude risk tekib näiteks võimalikust mittevastavusest tootmise ja nõudluse vahel ning nõudlus võib siinkohal olla kas oodatust suurem või väiksem. Ka mahurisk sõltub nõudlusest ning selle prognoosimine enne müügihooaega on keeruline. Nõudluse ebakindlus on nii varude riski kui ka mahuriski peamine põhjus. (Kaya, Özer 2012)

Eesti riigihangete seadus on ette nähtud selleks, et oleks tagatud maksumaksja raha õiglane, otstarbekas ja läbipaistev kasutamine (Riigihangete... 2014). 2017. aastal Eestis jõustunud riigihangete seaduse muudatuse eesmärk oli hangete hindamissüsteemi tuua sisse väärtuspõhiste hangete edendamise. Muudatus annab küll ruumi võtta arvesse ka keskkonnahoidlikke,

sotsiaalseid ning innovaatilisi aspekte, kuid pakkumuste hindamise esmaseks kriteeriumiks jäi siiski endiselt hind ja kvaliteet. (Uue riigihangete... 2017)

Eesti kaitsekulud on aastast 2015 ületanud üle 2% sisemajanduse kogutoodangust ning on jätkuvalt kasvutrendis (Kaitse-eelarve... 2022). Kohustus ületada 2% sisemajanduse kogutoodangut tuli kaasa NATO 2006. aasta kaitseministrite kokkuleppest (Funding... 2022). 2022. aastal lisandus kaitse-eelarvesse 103 miljonit eurot jõudes 748 miljoni euroni (Laanet 2021). Eesti kaitsetööstussektori oste viib aastast 2015 läbi Riigi Kaitseinvesteeringute Keskus (RKIK), mis koondab enda alla kõik kaitsevaldkonna hanked. Tänu sellele on kaitse-eelarve kasutatud otstarbekalt ning säästlikult ja konkurents suurem ning läbipaistvam. Keskuse loomisega liiguti varasemast riigilt-riigile soetamiselt vabaturupõhisele hankimisele. (Organisatsioon... 2015)

2. EMPIIRILISE UURINGU MEETOD

Antud peatükis annab autor ülevaate magistritöös kasutatud uuringu uurimis- ning andmeanalüüsi meetodist.

2.1. Uurimismeetod ning valimi kriteeriumid

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada kaitsetööstussektori hangetel väärtuspõhise hinnakujunduse kasutamine ning hangete hindamisprotsessi ja ettevõtete hinnakujunduse toimimine. Autor kasutas oma töös kvalitatiivset uurimisviisi, kuna selle meetodi kasutamise eesmärk on mõista ning kirjeldada tegelikku olukorda ning tuua tõsiasjad avalikkuse ette (Õunapuu 2014, 57). Samuti lubab kvalitatiivne sisuanalüüs analüüsida ka peidetud sisu, st võtta arvesse ridade vahele peidetut (Kalmus *et al.* 2015).

Antud töö valimiks on Eesti ettevõtted, kes on osalenud, osalevad praegu või planeerivad osalemist kaitsetööstussektori korraldatavatel hangetel. Autor kasutas töös intervjueeritavate leidmiseks isiklike kontakte ning tutvuseid. Isiklike kontaktide kasutamine loob aluse heale suhtele ning eeldusele, et ettevõtted räägivad hinnakujundusest päriselt nii nagu see on. Kokku kuulus valimisse kümme ettevõtet ja kaks riigipoolset esindajat. Kõik, kellele tegi autor ettepaneku osaleda uurimuses, olid sellega nõus. Ühest ettevõttest osales ka endine töötaja, kes varasemalt antud ettevõttes hinnakujundusega tegeles ning kes töötas välja selle ettevõtte hinnakujundussüsteemi. Kuna intervjueeritav enam ettevõttes ei tööta, soovis autor täpsemalt teada saada hinnakujunduse tagamaid.

Valimisse kuuluvate ettevõtete taustandmed on leitavad lisas 2, andmed on kodeeritud alfabeetiliselt, et tagada intervjueeritavate anonüümsus, kuna tegemist on valdkonnaga, mis on hetkel maailmas paratamatult esiplaanil ning mille turg on Eestis piiratud. Lisas 2 leitavas tabelis on kajastatud ettevõtet esindanud inimese ametikoht, töötajate arvu vahemik ning ettevõtte käibe suuruse vahemik ja vastavalt Äripäeva infopangale (2022) sektor, milles ettevõtte tegutseb.

2.2. Andmekogumise ja analüüsimeetod

Magistritöö autor kogus andmeid süvaintervjuude kaudu. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused võivad olla eelnevalt formuleeritud, kuid intervjuu läbiviija otsustada on, millal ja milliseid küsimusi on otstarbekas küsida (Õunapuu 2014). Intervjuu kava koosnes 30 küsimusest, mis olid jaotatud viide alagruppi: taustainfo, turuolukord, kliendibaas, müük ja hinnakujundus ning muu. Kava koostati vastavalt magistritöö uurimiseesmärgile ning uurimisküsimustele, et välja selgitada milliseid hinnakujundusmeetodeid ettevõttes kasutavad ning kuidas minnakse välja hangetele. Intervjuusid viis autor läbi 13 inimesega, sealhulgas ühes ettevõttes viis autor läbi kaks intervjuud ja lisaks viis autor läbi ka kaks intervjuud hankijatega. Isiklikult teadis autor kuute intervjuueeritavat ning seitse kohtumist intervjuueeritavatega olid autori jaoks esmakordsed. Keskmine intervjuu kestis kokku 51 minutit. Sellest lühim kestis 33 minutit ja pikim 75 minutit.

Intervjuude transkribeerimiseks kasutas autor Tallinna Tehnikaülikooli keelelaboris väljatöötatud kõnetuvastus platvormi, mis on loodud just eesti keele jaoks ning mille tugevus on ka aktuaalsetes oludes kõne eristamine ehk taustamürast kõne eristamine (Alumäe *et al.* 2018). Transkribeerimiseks laadis autor üles helifaili ning sai mõne aja möödudes teksti oma e-mailile.

Andmete analüüsimiseks valis autor sisuanalüüsi teostamise. Vastavalt Hsieh ja Shannon (2005) sisuanalüüsile valmistas autor esimese osana teksti ette, kuulates uuesti salvestatud helifaile ning tehes parandusi transkribeerimisel kaduma läinud teksti tuvastamiseks, seejärel luges autor läbi parandatud materjali, et mõista suures plaanis kirjapandut. Järgmisena märgistas autor tekstis sõnad või laused, mis haakusid magistritöö uurimisküsimustega ning seejärel lähenes autor tekstile tehes märkmeid oma mõtetest ning esialgsest analüüsist. Kogutud andmetest moodustas autor kategooriad, mille alusel teostas sisuanalüüsi. Tähtsamad märkmed on leitavad lisast 3.

Analüüsi tulemused koos järeldustega esitab autor järgnevas peatükis.

3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Antud peatükis analüüsib autor uuringus tehtud intervjuusid ning lisab viimases alapeatükis analüüsist tulenevad järeldused.

3.1. Turuolukord ning muutused

Uuringu käigus uuris autor ettevõtetelt, kuidas nad tajuvad turu muutust viimaste aastate jooksul, eesmärgiga mõista, kuidas seda on mõjutanud COVID-19 ning hetkel Euroopas toimuv sõda.

Kaitsekulud on aastast 2015 ületanud 2% sisemajanduse kogutoodangu (SKT) ning on jätkuvalt kasvutrendis (Kaitse-eelarve... 2022). 2022. aastal lisandus kaitse-eelarvesse 103 miljonit eurot jõudes 748 miljoni euroni (Laanet 2021). Antud igaaastane eelarve tõus mõjub ettevõtetele soodsalt. „Absoluutselt positiivselt (...). Et kindlasti see üldine kaitse-eelarvete tõusmine, mis, noh, kõigepealt tekkis sellest Ameerika - Euroopa vastandumisest, mida Trump tekitas ja tegelikult juba varasemalt ka see esimene n-õ sõda Ukrainas 2014. aastal (...).“ (Ettevõtte F) Kaitsevaldkonna rahastamisele pööratakse üha rohkem tähelepanu ning paratamatult tekitab Venemaa agressioon Ukraina vastu veel rohkem ootusi kaitse-eelarve suurendamisele. „(...) ja üks niisugune imelik fenomen või on see, et nagu Putin midagi nagu toimetab kuskil siis tegelikult päringute hulk nagu kolmekordistub (...).“ (Ettevõtte J).

Kaitsetööstuse valdkonnas tegutsevad ettevõtted ei sõltu niivõrd tavalisest turuolukorrast, kuivõrd jälgivad julgeolekuolukorda ja -poliitilisi suuniseid. Ehkki NATO ees võetud kohustus investeerida 2% SKTst kaitsekulutustesse tähendab, et potentsiaalselt võiks meie kaitsekulutused majanduslanguse tingimustes ka väheneda, ei saa Eesti seda praegu endale lubada. Kui julgeolek regioonis halveneb, nagu see on Venemaa naabruses järk-järgult toimunud alates 2008. aasta Gruusia sõjast, siis ei ole riigil muid valikuid, kui kaitsekulutusi suurendada ja sõjalist võimekust tõsta. Seetõttu on kaitsevæe hanked üldisest majandustrendist erinevad. „(...), et kui üldine

majandus praegu võib-olla langeb siis kaitsetööstuse valdkonnad tõusevad (...)“ (Ettevõtte H), mis autori arvates loobki kõik kokku soodsa pinnase valdkonnas tegutsemiseks.

Miinuspoolelt selgus, et COVID-19st tingitud ühiskondade ja ettevõtete sulgemine tekitas tarneahelates kriisi, kaupade ja teenuste saadavus halvenes oluliselt ja turuolud muutusid senisest märksa pingelisemateks. „(...) *tarned on kolm-neli korda pikemad, kui tavaliselt on olnud. Seadmed, mida muidu sai kätte kahe-kolme kuuga, tulevad nüüd aasta.*“ (Ettevõtte I) Lisaks toorme- ja tarneahelakriisile võimendas COVID-19 tingimustes hinnatõusu uuesti avanenud turgudel tekkinud suurenenud nõudlus (Raig 2021) ning tänu sellele seisavad ettevõtted silmitsi kiiresti muutuvate hindadega. „(...) *siis nüüd pärast seda COVID-it hakkasid hinnad muutuma kaks korda aastas (...) ja nüüd me oleme avastanud, et nüüd on hind veelgi tõusnud, sellest viimasest muudatusest (...)*“ (Ettevõtte A).

COVID-19 tarneahelakriisist alanud ja Venemaa sõjast Ukrainas võimendust saanud tavapäratu hinnatõus on kaasa toonud ka esimesed suuremad kahjud. Intervjuu väliselt ütles Ettevõtte B, et viimaste kuude hinnaralli ja üldise sisendhindade pikaajalise prognoosimatuse tõttu, loobusid nad oma ajaloo suurima müügilepingu, mida valmistati ette alates 2017. aastast, allkirjastamisest ja tegelevad hetkel vääramatule jõule viidates hanketagatiste tagasiküsimisega.

Samuti tekitab praegune Vene-Ukraina sõda lisaks veel täiendavat toormekriisi, sest teatud komponente pole enam võimalik saada. „(...) *ja nüüd tänu Ukraina sõjale (...), enam ei ole teatavaid komponente, mida on kuskil Ukrainas või Venemaal või Valgevenes tehtud (...)*“ (Ettevõtte I), mis tekitab ettevõtjates ebakindlust. Lisaks näeb vähemalt üks ettevõtte, et nende muudatuste tagajärjel muutub senistel sihtturgudel ka mõttemaailm, mis ohustab meie eksportivaid ettevõtteid: „*Ukraina sõda on tekitanud selle olukorra (...), et enam ei osteta väljast, (...) nad hoiavad selle know-how kodus ning tehased töös (...)*“ (Ettevõtte B). Autori arvates on siin tegu olukorraga, kus riigid eelistavad ennekõike tellimusi suunata kodumaisele tööstusele, tagades nii neile ellujäämiseks vajaliku mahu.

Eelkirjeldatud olukorras võib näha ka võimalust - mitte kõike ei ole otstarbekas toota kodumaal. Järgmise valikuna eelistatakse uues turusituatsioonis lähinaabrite ja -liitlaste toodangut. See aga on autori arvates loonud nii COVID-19 kui Ukraina sõja vaates ka võimaluse eesti tööstusele ning loonud ettevõtetele, kellel on juba kohalikud tootmisüksused, uusi võimalusi. „(...) *viimased kolm aastat on (...) tarneahelad läinud lokaalseks ning hoitakse palju suuremaid laovarusid, ning*

ollakse valmis neid isegi kahekordistama (...), et sul on oma juures ning kusagil tarnija juures veel oma laovarud (...)“ (Ettevõtte G). *“(…) kui see COVIDi uudis tuli, (...) kõik firmad, kes võtsid allhankeid Hiinast, sest seal läks kinni, siis hakati siit võtma nagu orienteeruti ümber“* (Ettevõtte H).

Intervjueeritud ettevõtete esindajad hindavad Eesti turgu üldjuhul hinnaturuks. *„Meie oleme veel veidi selles mõttes sellised hinnaturud, kus kaubeldakse hinda, mitte lahendust. (...) on veel järele aitamise ruumi kõvasti, et Skandinaavia turg on hästi orienteeritud pikaajalistele koostöösuhetele ja seal noh keegi nagu sul ei vaheta mingi sendi pärast onju. (...)“* (Ettevõtte G). Lisaks toob Ettevõtte G välja, et ärisuhted on ülesehitatud koostööle, mitte kauplemisele. Hinna üle kaubeldes ei räägi me enam koostööst ja see haakub ka Hinterhuber *et al.* (2021) väljatoodud tulevikku vaatava müügiga, kus müük põhineb partnerlusel.

Hangetele pakkumushinna koostamine on ühe ettevõtte hinnangul muutunud väga sarnaseks. *„(...) riigihangetel, kus me näeme konkurentide hindu, vahel meenutab loteriid, et noh nii täpselt pannakse“* (Ettevõtte E).

3.2. Kaitsetööstuse sektorisse sisenemise keerukus

Tulenevalt sektori spetsiifikast uuris autor intervjueeritavatel turule sisenemise võimalusi ning peamisi võtmetegureid, et olla antud valdkonnas edukas. Samuti uuris autor, kui palju mängivad rolli suhted antud valdkonnas tegutsemisel.

Intervjuudest selgus, et kaitsetööstuse sektoris on edukas turule tulemine väga pikk protsess. *„Eestis on see kindlasti hästi pikaajaline töö, kui kaitseväes üritada leida isikuid, need, kellele oma toodangut tutvustada, see on selline jalg ukse vahele surumine, niisugune surumine aastaid-aastaid, kui keegi lõpuks midagi (...)“* (Ettevõtte H). Ka välisturgudele sisenemine nõuab väga pikaajalist tööd ning oluline osa on soovitusel või nii-öelda kasutajakogemustel. Kaitsevaldkonnas ostetakse peamiselt neid kaupu või seadmeid, mis on mõnel teisel sarnase profiiliga ametkonnal või organisatsioonil juba kasutuses ja mis end sellises töös ka õigustanud on. Pakutaval tootel peab olema juba olemasolevaid kasutajaid, et müügivõimalus üldse tekiks. *„Tavaliselt nagu mitte keegi, ükski riik, ei osta sinult mitte ühtegi eset nii-öelda esimesena. Ainus riik, kes seda teeb, on sinu enda koduriik ja siis nii-öelda sinu koduriik kasutab neid ja siis need*

kolleegid mujalt riikidest näevad, et täiesti kasutatakse siis me saame neid müüa siis me saame selle nii-öelda kasutajakogemuse (...).“ (Ettevõtte B) Seega saab siinse kaitsetööstuse arengut ja valdkonnasisest innovatsiooni toetada ennekõike ikkagi meie oma Kaitseväge ostes või vähemalt testides kodumaiseid tooteid.

Siiski ei ole see ainus võimalus turule tulemiseks, mõnikord on lahendus sedavõrd unikaalne, et kodumaist kasutajat ei olegi tarvis ette näidata. *„Meid kõvasti aitas kindlasti, et meie disain oli tehniliselt väga eriline, sellega paistsime silma ja kuskilt maalt, ma isegi ei mäleta, kui esimesed riigid hakkasid juba ostma. Eesti ei olnud esimene. (...) kuskil kui kolm-neli olid ära ostnud, siis hakkas nagu lihtsamaks minema (...).*“ (Ettevõtte F) *„Ma olen ju näinud väga palju vaeva selles mõttes, et ma olen väga palju uusi kliente ju külasthanud, ise käinud erinevates riikides, tutvustanud oma tooteid ja sinna juurde messid, mis on olnud tohutu aeg ja vaev ja kulu, et olla pildis (...).*“ (Ettevõtte J). Autori arvates on kasutajakogemus antud sektoris määrava tähtsusega, sest investeeringud ostetavatesse toodetesse on suured ning seotus nendega on pikaajaline. Tihtipeale loovad ettevõtted kaitsetööstussektorisse sisenemiseks ja valdkonna hangetel osalemiseks eraldiseisva äriühingu, mis tegeleb ainult kaitsetööstusega seotud toodete ja teenustega. On levinud arvamus, et konkreetselt kaitsefookusega firma tekitab potentsiaalsetes ostjates suuremat usaldusväärust. *„(...) kui seal nagu ikkagi juba korra jala ukse vahele saad, sa oskad nagu seal protsessis osaleda siis sind võetakse enamvähem nagu suurelt (...)*“ (Ettevõtte A).

Olenevalt soetatava toote suuruselt ja kasutuskestvusest võivad ka müügi protsessid antud sektoris ulatuda aastatepikkuseks. *„Selles mõttes asjad käivad jah, paari-kolmekümneaastaste tsüklitega (...). Meie töö on 10 aastat ette mõelda (...).*“ (Ettevõtte B) *„Tegelikult tuleks arvestada esimesest kontaktist müügini, noh kaks aastat ja on ka ekstreemseid näiteid, et (...) läks meil neli aastat“* (Ettevõtte F). Autori arvates on müügitöö ja kliendisuhete hoidmine määrava tähtsusega, samuti kattub see Ulaga ja Kohli (2018) teooriaga, et ettevõtte peab oma klienti tundma, sest protsessid on tõesti pikaajalised ning erilist tähelepanu tuleks pöörata lõpptulemuse kasumlikkuse tagamisele. Hinterhuber (2022) toob välja, et kliendi tundmine on esimene eeldus väärtuse määratlemiseks ehk kui selles punktis jätta asjad poolikuks, on keeruline üldse edasi väärtuse tekitamisest rääkida. Samuti toodi intervjuudes välja, et kaitsevaldkonnas müümiseks tuleks „kodustada“ kaitsevaelane, kellele oleks võimalik oma toodet tutvustada ja saada oma ideedele valdkonna eksperdi vahetat tagasisidet.

3.3. Hinnakujundusprotsess kaitsetööstuse ettevõtetes

Järgnevalt uuris autor ettevõtete hinnakujundusprotsesse: millest alustatakse, kes on protsessi kaasatud, milliseid komponente võetakse hinnakujundusel aluseks ning kes teeb lõpliku otsuse.

Hinnakujundusmeetodi valik sõltub oluliselt sellest, mida ettevõtte teeb: kas ettevõtte vahendab midagi, toodab ise või pakub teenuseid. Siiski nõustub autor osaliselt eelnevalt teoorias välja toodud väitega, et enamik ettevõteteid lähtub kulupõhisest hinnakujundusest (Kurz, Többens 2012; Carricano 2014; Liozu 2017). “(...) *noh meil on iga asja jaoks selline oma kalkulatsioon, ongi nagu selline põhi olemas (...)*” (Ettevõtte E), “*me teame põhimõtteliselt igal tootel, kui palju kulub sinna materjali ja mis tegevusi ja kui kaua sellega tehakse (...)*” (Ettevõtte G). Samal ajal hoiavad ettevõtted pingsalt silma peal oma vahetute konkurentide tegevusel turul: „*(...) ja siis on meil teada konkurentide hind (...)*” (Ettevõtte J). Konkurentide hindu jälgitakse ning selle alaseid teadmisi kasutatakse ka hangete hinnakujundusel, mida autor analüüsib järgmises peatükis. Siinkohal tuleb kindlasti arvesse võtta ka seda, et konkurentide järgi oma hinna seadmine võib turul põhjustada järjepideva alapakkumise nagu seda toovad välja Steinbenner ja Turšinková (2021)

Vahendatavate toodete puhul kasutavad ettevõtjad tootjapoolset etteantud soovituslikku hinnakirja, mille puhul on neil võimalus hindadega mängida oma marginaali ulatuses. „*(...) kui ma müün kellegi ettevõtja toodet, kelle esindaja ma olen, siis on meil kokkulepitud marginaalid (...)*” (Ettevõtte H), „*(...) me peame minema selle hinnaga, muidu me lähme seadusega vastuollu eks, et meile annab tehas hinna ja sellega peame hakkama saama (...)*” (Ettevõtte A). Eelisseisus on siinkohal ettevõtted, kellel on ainuesindus kohalikul turul ning otseseid konkurente ei ole.

Ettevõtted, kes ise tegelevad tootmisega, alustavad samuti oma hinnakujundust sisendhindadest, kuid siinkohal mängib rolli toodetava objekti keerukus ning kas tegu on vastavalt kliendi vajadustele kokku pandud lahendusega või riulitootega. Kui tegemist on konkreetsele kliendile nii-öelda rätsepaülikonnana loodava lahendusega, on võtmeroll tugeval eeltööl, soovide ja vajaduste kaardistamisel. „*(...) pea pooltel juhtudel klient ei tea, mida ta tegelikult tahab (...). Me sisuliselt ikka iga suurema tellimuse puhul, viime läbi hulga intervjuusid, kuulame ära, püüame analüüsida, küsime täiendavaid küsimusi ja siis selle peale paneme kokku neile mingi lahenduse.,*” (Ettevõtte I) „*Me ei alusta üldse hinnastamisest, me alustame sellest, et aru saada, mida meie klient soovib. (...)* Et saame aru, mismoodi nad mõtlevad, kui kaugemale nad oma mõtetega on ja mismoodi me neid siis aidata nii-öelda saame (...).” (Ettevõtte F) Siiski on ettevõtetel juba eelnevalt olemas

mingisugune kulupõhine hinnakiri või teadmine oma toote baasmaksumusest. „(...) põhiline hinnastus ikkagi peab lähtuma sellest, mis su kulud on ja nüüd siis tuleb see kliendi pool juurde (...)“ (Ettevõtte G). „(...) See on mul kuklas. Ma olen välja arvutanud ka, et mis on see protsent umbes, kuidas ma saan mängida (...).“ (Ettevõtte C) Samuti ka Hinterhuber (2016) toob välja, et kulud tuleb arvutada igal juhul, kuna need annavad hindade alumise piiri, kuid ülemise osa saab suunata vaid arusaam kliendi väärtusest.

Kui aga toode, mida ettevõtte toodab ja müüb, on n-ö riulitoode, siis on kulud ärimudeli väga oluline osa. „(...) et ega sul ei ole ka sinna seda lisandväärtust liiga palju juurde pakkuda tegelikult ja teistpidi, kui sa tead oma kulubaasi, sa saad aru, et kus su hinnapiirid üldse on“ (Ettevõtte F). Autori arvates ei näe ettevõtjad väiksemate toodete puhul võimalust väärtust müüa, kuna tegemist on nii öelda masskaubaga, mida toodetakse suuremas koguses. Siinkohal tuleb selgelt välja, et ettevõtteid ei mõista väärtuse kasutamise võimalust ega olda teadlikud oma väärtuspakkumisest, mida toob oma uuringus välja ka Raja et al. (2020).

Eraldi soovib autor tuua välja ettevõtte, kellel on tooteportfellis arendusjärgus tooted, mis on sündinud koostöös kliendiga. „Oma toodete puhul on üldjuhul ikka see, et need asjad, mis me teinud oleme (...), mille me ise välja arendanud, mõnes mõttes võib-olla koos kliendiga või siis kliendi vajadustele vastavalt ja seal on tihtipeale olnud siiski see eelis, et ei ole alternatiivset toodet, sest ma tean, et ma olen teinud vastavalt kliendi vajadustele ja selliseid asju mujal maailmas ei ole (...) ehk seal me saame teha sellise mõistliku marginaaliga“ (Ettevõtte H). Siinkohal on hinnakujundusprotsess alguse saanud kliendist ja tema vajadusele vastamisest, kuid ettevõtte sõnul on väärtus sellele asjale alles tekkimas, kuna toode on veel arendusfaasis. Samas pole ettevõtja arendusfaasis olevate toodete puhul veel mõelnud nende hinnale, kuid ettevõtja tunneb, et sellise toote puhul saaks ta küsida suuremat tasu.

Intervjueeritud ettevõtetest vaid üks käsitles hinnakujundust kui teadlikult väärtuspõhist hinnakujundust. Küll tuleb siinkohal rõhutada, et tegu on väga innovaatilise tootega. Ka Towse and Firth (2020) ja Carricano (2014) toovad oma uuringus välja, et innovaatilised ettevõtteid soodustavad väärtuspõhist hinnakujundust. „ (...) enne kui nüüd seda niimoodi nagu teistpidi pöörata, siis enne seda, kui see komplekt ei ole koos, me isegi ei tea, milline see kulu on tegelikult. Ja teistpidi on see, et iga lisatav element, lisab tegelikult kliendile väärtust, seeläbi muutub kliendi jaoks olulisemaks võimekuse tagamise vahendiks (...) ja läbi selle muutub ka see meie nii-öelda väärtus, mida me kliendile suudame pakkuda.“ (Ettevõtte F)

Kuigi Hallberg (2017) toob välja, et õnnestunud hinnastrateegia elluviimisel on oluline osa IT-süsteemidel, mis aitavad kiiremini kulupõhiseid analüüse teha, siis autori läbiviidud uuringust selgub, et kulude arvestamiseks kasutatakse enamasti Exceli programmi ning keerukamaid süsteeme ei rakendata pigem nende programmide töömahu pärast. „*Keegi peab seda kõike ju sinna sisestama ja seal on kõike rohkem kui kaks tükki (...)*“ (Ettevõtte B).

Magistritöö esimeses osas viitab autor, et hinnakujunduse puhul on oluline osa juhtidel, sest otsuseid teevad inimesed (Liozu, Hinterhuber 2013; Töytäri *et al.* 2017; Hallberg 2017). Ka autori poolt teostatud uuringust selgub, et suurte müükide puhul teeb viimase otsuse enamasti kas tegevjuht või omanik. Kui otsustusprotsessis osaleb omanik, on enamasti otsustuskoht marginaali suuruse lisamine ehk siin kajastub omaniku tulu teenimise soov. Kui ettevõtte omanikeringi kuulub mõni teise riigi ettevõtte või on ettevõtte suure kontserni osa, siis on need marginaalid üldiselt kokkulepitud vahemikud. Sellisel juhul teeb tegevjuht otsuse omale antud volituste raames. „*Aga need mängupiirid on tegelikult kohalikule või noh ütleme meile üsna laiad (...)*“ (Ettevõtte E).

Kokku osaleb sõltuvalt ettevõtte suurusest hinnakujunduse protsessis keskmiselt 1-5 inimest ja kuigi lõppotsuse teeb tegevjuht või omanik, kaastakse enamasti arutellu ka spetsialiste. „*(...) vahest jääb selles mõttes mingitest teadmistest puudu siis ma kaasan oma Eesti arsenalis inimese sinna (...) päris üksinda ma seda ei tee*“ (Ettevõtte J). „*Meil on tänaseks see protsess üsna paika kujunenud, et iga pakkumise juures on kolm inimest: projektijuht, müügijuht ja süsteemiinsener, need kolm tükki on alati olemas ja siis sinna kaasatakse vastavalt vajadusele inimesi.*“ (Ettevõtte F). Ettevõtte F tõi välja, et suuremate rahvusvaheliste pakkumiste puhul võib protsessis osaleda isegi kuni 20 inimest, kusjuures ainsana mainisid nad ka juristi kaasamist protsessi.

Arutelusid tekitab ettevõtete jaoks lähteülesandest arusaamine ning seda nii hangete puhul kui äriturul müügil. „*(...) lihtsalt tõlgenduse küsimused, et kui klient küsib sinult hoolduse pakkumist siis hooldus võib-olla selles üldises mõistes õlivahetus või hoolduspakett (...)*“ (Ettevõtte I). Kui toote loomiseks kasutatavate komponentide maksumus on lihtsamini ennustatav, siis suurimaid probleemkohti eelarvestamisel tekitavad ettevõtete jaoks sisendkuluna töötundide korrektne planeerimine. Kui müügis olev objekt on tavapärasest erinev või tehniliselt keerukam, ei suudeta piisavalt täpselt mahus töötunde arvestada. „*(...) et sellega me paneme võib-olla kõige rohkem mööda just siis, kui ei ole seda konkreetset eset tootnud, et me ikkagi tavaliselt kuidagi*

alahindame“ (Ettevõtte B). Ettevõtte B sõnul tekitab vastuolusid ka tootmise ja omanike ootus. „(...) tootmine soovib, et see hind ja tarnimisaeg oleks neile võimalikult mugav ning omanikud ütlevad, et selle peab tegema umbes lihtsamini, vähemate töötundidega valmis.“. Samuti toob Ettevõtte E välja, et kogemus loeb selles protsessis väga palju: „(...) me oleme nagu hästi kogenud selles äris ja teiseks me üksteist tunneme nii hästi ja meil ei teki vaidlusi (...).“

Hinnakujundusmeetodite valiku osas märkis üks ettevõtte, et hinna kujundamisel on oluline osa kõigil kolmel meetodil. „*Minu arust hinnastamine ongi kolme asja kokkupanek on ju, seal ei saagi nagu võtta ei ühte ega teist ega kolmandat aluseks*“ (Ettevõtte J). Ingenbleek *et al.* (2013) viitavad oma uuringus samuti, et kolm peamist hinnakujundusmeetodit ei välista üksteist.

3.4. Hinnakujundus hangetel

Alljärgneva analüüsi teostamiseks intervjueris autor lisaks ettevõtjatele ka kahte riigipoolset esindajat, kes hankeid koostavad. Intervjuude eesmärk oli mõista riigi arusaama väärtusest ning selle võimalikust kasutamisest hangete koostamisel. Esimeses alapeatükis analüüsib autor ettevõtjatega läbiviidud intervjuude käigus selgunud Riigi Kaitseinvesteeringute Keskuse (RKIK) loomise positiivseid ja negatiivseid aspekte. Teises ja kolmandas alapeatükis toob autor analüüsis välja riigihangete koostamise keerukuse, hindamissüsteemi ning põhilised valukohad.

3.4.1. Riigi Kaitseinvesteeringute Keskuse loomise positiivsed ja negatiivsed aspektid

Autor toob magistritöö esimeses osas välja, et aastast 2015 korraldab kaitsetööstussektori hankeid Riigi Kaitseinvesteeringute Keskus (RKIK), mis loodi eesmärgiga tuua hangete korraldamise võimekus ühte kohta (Organisatsioon... 2015). Kuigi keskuse loomise eesmärk oli koondada võimekus ühte kohta, tunnevad ettevõtjad, et hangete korraldamisel on paremaks läinud küll nende läbiviimine, „*selgelt on paranenud nende juriidiline kompetents, et hanked on läbi viidud professionaalsemalt*“ (Ettevõtte I), kuid mitte nende sisuline kvaliteet. „(...) *et tegelikult nende idee oli ju hea, (...) et koondan kõik ühte kohta. Hoiame infot ühes kohas, oleme tublimad, aitame üksteist nagu neil seal RKIKis plaan oli. (...) Täna on näha seal tohutut ebaprofessionaalsust, tohutult läbimõtlematust ja tohutut copy-paste. (...) Selles mõttes, et nad võtavad ikkagi mingisugused kliki ajal tehtud hanked, vaatavad, kuidas see oli omal ajal kokku kirjutatud, põhimõtteliselt võtavad selle copy-paste isegi konsulteerimata nende kaitseväge inimestega (...).*“

(Ettevõtte J) Intervjuudest selgub, et ettevõtjad ei ole rahul RKIKi hangete tehniliste kirjeldustega ning leiavad, et hanked on endiselt koostatud halvasti ja tehnilised kirjeldused on vigased.

Hankija B toob seevastu välja, et konkurentsiolekorra laiendamiseks võetakse kaitsesektori vajadus osadeks lahti ning hanke tehniline osa kirjutatakse võimalikult paljudele osalejatele, mis aga tekitabki autori arvates hanke tehnilise poole puudujääke. Seda kinnitab ka Ettevõtte C arvamus: „(...) et sa saaksid pulkadeks lahti võtta hanke tingimusi, sa pead olema ekspert valdkonnas, milles on alati suuri küsitavusi (...) RKIK puhul samamoodi, kui sa ei ole võimeline sisuliselt asju lahti pulkadeks võtma ja uuesti kokku panema, siis ära võta lahti (...)“

Samas selgub intervjuudest ettevõtte esindajatega ka, et kuigi hanke tehnilised kirjeldused kirjutatakse hästi laiaks, tekitamaks võimalikult palju konkurentsi, pead sa hanke võitmiseks olema sellest kuulnud juba varem. Siinkohal mängib taaskord rolli suhe, mille sa oled siis selle lõppkliendiga loonud, et ta üldse teaks, et selliseid tooteid või teenuseid on võimalik saada. „(...) Ideaalne variant oleks see, et ikkagi ettevõtte on teinud ennem aktiivselt eeltööd, et need hanke tingimused tuleks selliselt, et ta oleks võimeline seal ikkagi mingis konkurentsieelises nagu pakkuma. (...) Kui ta alles loeb seda riigihangete registrist, et hange tuli välja, siis ma ütlen, et ettevõtte on hiljaks jäänud. (...) küll ei taha, sellised riigiesindajad, nagu tunnistada, et see tegelikult niimoodi käib (...)“ (Ettevõtte C) „(...) Reegel ütleb, et kui sinuga sellest hankest enne räägitud ei ole, siis ei ole mõtet sellele hankele minna (...)“ (Ettevõtte I). Autori arvates tekib siin ilmselge ebakõla riigi väljaõeldu kohta, et hanked kirjutatakse neutraalseks ning tegelikkuse kohta, kus ettevõtted viitavad, et hankele pole mõtet minna, kui sa ei ole sellest kuulnud. Ilmselt sõltub see ka hanke suurusest ning hangitavast esemest.

3.4.2. Pakkumushinna kujundamine

Lähtudes punktis 3.3. analüüsitud hinnakujundusprotsessist võtavad ettevõtjad hankele pakkumushinda kokku pannes arvesse ka konkurente ning seda, kuidas nemad lähevad sellele hankele välja. „Riigihangete register on avalik register, ma lähen sinna, vaatan, kes ennem võistelnud, mis hindadega on võidetud. Tihtipeale saad järeldusi teha, mis siis, et neli aastat tagasi aga sa saad aru, mis suurusjärgus seal üldse tegutsetakse.“ (Ettevõtte D) „Reguleerime oma hinda vastavalt sellele, kellega me konkureerime ja natukene kõhutunnet ka ja natukene loogilist mõistust ka (...)“ (Ettevõtte J). „Me oleme väga palju osalenud, meil on need ajalood alles, mis hinnaga on võidetud, kes on pakkunud, mis hinnaga on pakkunud. Me mängime need strateegiad läbi, kes tahab hoida, kes ei taha hoida (...)“ (Ettevõtte E) Eelpool mainitud „kõhutunnet“

kasutavad ka teised ettevõtjad põhjendades seda pikaajalise kogemusega. Autori arvates viitab see sellele, et olla edukas pakkuja hankel, peab ettevõtte olema tegutsenud antud valdkonnas juba mõnda aega. Lisaks nõuab kõhutunde usaldamine teatud viisil otsustajatelt enesekindlust, mida on ka Hinterhuber (2015) välja toonud. Samuti punktis 3.3. väljatoodud osa, et konkurentsi jälgides võib juhtuda, et minnakse välja alapakkumisega (Steinbenner, Tursinková 2021) ning n-ö rikutakse turgu nendele, kes pakuvad tegelikku hinda. Suur roll on ka sellel, mida hankega soovitakse saavutada. „Loomulikult tuleb lähtuda sellest, kas sa tahad seda hanget võita või ei taha (...)“ (Ettevõtte J). Näiteks võidakse hankel osalemisega soovida ainult oma turupositsiooni kinnitada või n-ö kasutajakogemust hankida. „Kas me tahame väga seda võitu, on meil seda vaja lihtsalt selleks, et meil on tööd vaja (...), kui see näiteks on mingi eriliselt hea kasutajakogemus siis me oleme nõus nii-öelda hinda, kui seda marginaali väiksemat panema (...)“ (Ettevõtte B).

Seoses Vene-Ukraina sõja ja COVID-19-ga on toorme hinnad tõusnud (Raig 2021) ning riskide hindamise osa on läinud pakkumuse koostamisel väga oluliseks, kuna riigiesindajad soovivad hankelepingute sõlmimisel kasutada enamasti fikseeritud hindasid. „Sinu riski taluvus igasuguste kallinemiste mõttes on väga väike ja seepärast me nagu teeme alati nagu niisuguseid fikseeritud hinnaga lepinguid (...)“ (Hankija B). See paneb ettevõtjad keerulisse olukorda, kuna nende allhankijad annavad hetkel hindu, mis kehtivad kaks nädalat. „Ma pean kõikidele klientidele andma hinna, mis kehtib kaks nädalat (...)“ (Ettevõtte J). Selline olukord tõstab aga autori arvates pakkumuse hinda, kuna ettevõtjad arvestavad riskimarginaalid sisse kõrgema koefitsiendiga, „(...) võtsin kõige kallima, selle pakkuja, mis tundus kõige kindlam toode, korrutasingi selle reaalselt ka mingi kahe-kolmega (...)“ (Ettevõtte H) ning see läheb omakorda vastuollu riigi sooviga hankida arvestades soodsaimat hinda.

Hankel osalemisel tekivad ettevõttes suurimad arutelud hinnakujundusprotsessi lõpuosas ehk millise lõpphinnaga minna välja ning nagu autor analüüsi punktis 3.1 välja toob, on juhtidel ja/või omanikel otsustusprotsessis väga suur kaal. „(...) loomulikult omaniku ootus või apetiit või mis iganes me seda nimetame (...)“ (Ettevõtte B). Kuna tegu on Eesti riigikaitsega, siis mainisid vähemalt kaks ettevõtet, et isegi kui ollakse ainupakkuja minihankel, ei minda välja mitmekordsete marginaalidega. „Noh ei ole väga eetiline, ei pea õigeks ka seda, et oleks noh, sellisel puhul ainult riiki või kaitseväge nõorida“ (Ettevõtte H).

3.4.3. Väärtuspõhine hinnakujundus ja hindamine hangetel

2017. aastal Eestis jõustunud riigihangete seaduse muudatuse eesmärk oli hangete hindamissüsteemi sisse tuua väärtuspõhiste hangete edendamine (Uue riigihangete... 2017). Autori arvates tekib siin suurim lõhe, sest väärtust ei mõisteta üheselt. Ka Töytäri *et al.* (2015) toovad oma uuringus välja selle ühe barjäärina: väärtuspõhise hinnakujunduse keerulisus seisneb muuhulgas selles, et klientide ja pakkujate vahel on erinev arusaam väärtusest. Hankija B sõnab oma intervjuus: „*see väärtus, mida meilt täna oodatakse on sääst. (...) iga raha eest võimalikult palju kaitsevõimet.*“ Kogu hangete süsteem on riigi vaates üles ehitatud avatud konkurentsile ning soodsale hinnale. Kui ühelt poolt oodatakse riigilt justkui säästmist ning hankimist võimalikult odavalt, siis teisalt mainitakse ka riigilt antud eelarve iga-aastast kulutamist. „*Tegelikult rahaline sääst on nagu A ja O (...). Antakse iga-aastane raha on ju ja see tähendab ka seda, et me peame selle ära kulutama. Kui me raha ära ei kuluta siis meil mingisugused erakonnad ütlevad, et miks me üldse juurde anname (...).*“ (*Ibid.*) Sama toob välja ka teine riigiesindaja. „*Sa saad investeringuteks ühe summa raha ja n-ö ülalpidamiskuludeks teise summa raha (...). Seda ülalpidamisraha me kaupleme pärast juurde (...), et see ei takista meil ostmist (...).*“ (Hankija A) Autori arvates on siinkohal tegemist iganenud mõtteviisiga. Raha kulutamine ei peaks olema ühegi avaliku sektori asutuse eesmärk ning raha tuleks vastupidi kasutada nutikalt. Ka ettevõtted tunnevad, et avalik sektor lihtsalt kohati ostab midagi. „*(...) et puudub täna pädevus selle hindamiseks (...) nagu metoodika, ikkagi mulle tundub, et see lihtsameelsus, mis hankija pool on, et ostame ära odava asja ja siis vaatame, mis juhtub (...)*“ (Ettevõtja I). Samas toob Hankija A välja selle, et soodsaima pakkumise valimine on tingitud ka avalikust huvist, mis kattub ka Vitasek *et al.* (2012) arvamusega, et sellise lähenemisviisiga on justkui kaitstud maksumaksja raha efektiivne kasutus.

Eelnevas paragrahvis väljatoodud sääst ei ole autori arvates sääst selle otseses mõistes. Hankijad toovad välja, et üks asi on toote hind, kuid suurima kulu tekitavad hoopis toote olelusringikulud. Vitasek (2015) sõnul mõistavad ettevõtted, et olelusringikulud tähendavad rohkemat kui lihtsalt hinda, kuid nad ei tea sügavuti selle tausta. Samas tuleks seda hangetel siiski arvesse võtta. „*Kaitseväge mõttes me oleme jõudnud nagu kohta, kus meil on võimed, mida me peame arendama ja ütleks, et olemasolevad võimed söövad juba tegelikult selle raha kõik ära, mis siis kaitseesse paneme. (...) Iga aasta nagu paneme elutsüklikuludele hästi palju raha (...).*“ (Hankija B) Autori hinnangul mõistavad ettevõtjad ja hankijad, mida elutsüklikulud endas hõlmavad, kuid neid on lõpuni keeruline hangetesse kaasata.

Samal ajal selgub intervjuudest ettevõtjatega, et elutsüklikulusid, mis on osa olulusringikuludest, võetakse siiski mõningal määral arvesse, kuid mitte piisavalt palju. „(...) Viimasel ajal on tekkinud (...), elutsüklikulud on sisse arvestatud, et selles osas on tegelikult (...), ma ütleks, viimase viie aasta jooksul ikkagi riik väga tubli olnud“ (Ettevõtte F). Siinkohal viitavad ettevõtted selle keerukusele ja probleemile, et sellega annab mängida. „(...) seda on nagu keeruline kontrollida, noh sa võid ju valetada (...). Üks asi on see, et sa ostad auto, auto võtab viis liitrit sajale. (...) aga kui sa ehitad esimese toote, just sellisena ja teine samamoodi, (...) et kuidas sa siis võrdled teisega? Kas üks valetab, teine valetab? Et siis peab olema võimekus sellega võrrelda, muidu pole pointi (...).“ (Ettevõtte B) Kui tegemist on tootega, mida tehakse vastavalt konkreetset hankija soovidele ja vajadustele, siis ei anna tegelikult lõpuni elutsüklikulusid hinnata, sest isegi tootjad ei tea, kuidas see ese lõpuks sellises kombinatsioonis toimib. Samuti mõjutab elutsüklikulusid kasutajaprofiil ning kui heaperemehelikult eset elutsükli jooksul kasutada. „(...) see on hästi palju inimestes kinni, et oleneb jälle, kuidas on ühe või teise ametiasutuse töö siis nagu sisekord või üldse töö üles ehitatud (...).“ (Ettevõtte B). Autori arvates saab elutsüklikulusid arvestada teatud piirini ning elutsüklikulude osa hanke hindamisel peaks olema just n-õ riulitoodetel suurem ning erilahendustega toodetel väiksem. Samas tuleb Ettevõtte D hinnangul väärtuspõhisel hindamisel aru saada suurest pildist, millest kulud koosnevad, kuid mida riigi poolt paraku näha ei ole.

Hankija B toob elutsüklikulude puhul veel välja, et kuna riik eelistab sõlmida pakkujatega fikseeritud hinnaga lepinguid, siis elutsüklikulude puhul saavad nad aru, et ükski ettevõtja ei oska praegu hinnata 30 aasta jooksul toimuvaid muutusi: „Riigi mõistes me saame seal võib-olla jõustada mingisuguseid hindasid järgmiseks viieks aastaks onju. Sellepärast, et tarnija täna ei ole nõus fikseerima hindasid väga pikaks ajaks.“ Samas tuleks riigi hinnangul lahendada elutsükli haldamine konkurentsipõhiselt, mitte jääda kinni ühe tootja juurde. Riigi eesmärk on hankida võimalikult neutraalseid tooted, et elutsükli haldamine oleks lihtne ja odav. Siinkohal tuleb arvestada, et avatud konkurentsi tekitamine on võimatu senikaua, kuni toodetel on garantii ja nende garantii tagab müüja või nende poolt nimetatud esindaja, vastasel juhul peab riik ostjana tootegarantiist loobuma. Lisaks ei ole ükski tootja huvitatud, et tema toote järelteenindusega tegeleb tegelik või potentsiaalne konkurent või ebapiisava kvalifikatsiooniga teenindaja, kelle töö tulemusena võib toode kannatada saada või luuakse soodne pind võimalikule mainekahjule.

Riigikaitse tagamiseks on ette nähtud võimed ning nende võimete arenduseks ja tagamiseks tuleb teha otsuseid. „Kui me peame kõik needsamad võimed arendama, siis me tahame seda võimalikult

odavalt. (...) niimoodi, et ta kataks ära selle miinimumvajaduse.“ (Hankija B) Ettevõtjad mõistavad, et kõigeks raha ei jätku, kuid sellisel juhul peaks riik vaatama, kas on võimalik mõnest võimest loobuda. „Et me peame lihtsalt ümber hindama oma võimeid ja mis ongi okei. (...) Et ostad selle siis või hoiad varustuses ainult siis, kui sa tead, et sa jaksad seda ülal pidada ja ülalpidamine tähendabki, et sa remonidid, hooldad (...). Kõik riigid opereerivad NATOs selle loogiga alusel ja kõik saavad tehtud ka palju suuremaid asju ja need ei ole väga palju suuremad riigid kui Eesti.“ (Ettevõtte C) Samuti mõistavad ettevõtjad, et Eestis on nii-öelda baasvajadus veel rahuldamata ning seetõttu hangitakse võimalikult palju ja võimalikult odavalt.

Intervjuudest selgus, et välisurgude hangetel osalenud ettevõtete sõnul on riike, kus väärtuspõhine hinnakujundus ning väärtuspõhine hindamine on muutunud hanke loomulikuks osaks. „Eestis on kindlasti hanked minu kogemuse järgi kõige rohkem hinnale orienteeritud“ (Ettevõtja F). Riigihanke muudatuse algusfaasis proovisid hankijad kasutada väärtuse hindamist, kuid tegelikkuses kukkus see välja teisiti, Hankija A tunnistab, et seda prooviti rakendada. „(...) ehk siis mõte oli selles, et nad väitsid seda, et nad juba toote vastavusdokumentides kirjutasid selle nii-öelda selle väärtuspakkumise sisse, selle väärtushinnangu sellele asjale, aga pärast nad otsustasid odavamaks või kallimaks hinna pealt.“ Seda sama tuuakse välja ka Riigikontrolli (2020) poolt läbiviidud auditis. Ühe ettevõtja sõnul on nende tegutsemisvaldkond n-ö must-valge maailm, et väärtust lisada on ikka väga keeruline. „Et seal võib noh mingit öko ja mingit nanojuttu seal ka natukene ajada, aga päeva lõpuks otsustab hankel hind ja tarneaeg“ (Ettevõtte J).

Ettevõtted on proovinud turul juurutada väärtuspõhist müümist ning ostmist, kuid siiani pole see õnnestunud. „(...) hiljuti arutasin ühe kliendiga nende toote moderniseerimist ja seal oli võimalus teha seda oluliselt efektiivsemalt, mille peale ma pakkusin, et kui me teeme seda nii siis nemad hoiavad kokku x summa raha aga meie pakkumine oleks selle jagu kallimalt, sellepärast, et me aitame neil raha kokku hoida. Mispeale klient solvus (...).“ (Ettevõtte I). Autori arvates ei ole Eesti turg valmis mõistma jagatud väärtust ning puudub arusaam selle tähendusest, mida tõestavad ka Carricano *et al.* (2010) ja Töytäri *et al.* (2017), et kliendid peavad väärtuse jagamist ebaausaks ning tekitavad küsitavusi jagamise proportsioonist.

Kuigi Ulaga ja Kohli (2018) sõnul tuleks professionaalsemate hangete korraldamisel küsida hankel osalejatelt väärtust läbi jõudluspõhiste lepingute, nimetab vaid üks ettevõtja, et neil on õnnestunud osaleda ühes sellises lepingus ning seda mitte Eesti turul. Samas nõustub ettevõtte, et kui leping on esmakordne, on väga keeruline hinnata kulusid, eriti kui lepingu kestvus on mitmeid aastaid. „(...)“

meil oli kogu aeg hirm, et me ei suuda seda täita (...)“ (Ettevõtte A) ning samuti võivad jõudluspõhised lepingud olla oma olemuselt hästi keerulised (Howard *et al.* 2016), mistõttu ei soovita neid hangetel kasutada.

Autori hinnangul ootavad ettevõtjad rohkem väärtuspõhist hindamist hangetel, kuid seni, kuni hindamisprotsess on üles ehitatud suurima osakaaluga soodsaima hinna suhtes, ei saa väärtusest rääkida. Riigiesindajad väitsid aga, et väärtuspõhist hindamist juurutatakse ajas üha rohkem. „*Terviklik vaade ja läbi mõtestatud vaade kogu nii-öelda selle väärtuspakkumise vaates, et seda noh ma ütlen, et seda järjest rohkem tuleb*“ (Hankija A). Autor nõustub ettevõtete esindajatega, et väärtuspõhise hinnakujunduse ja hindamise osas peaks toimuma paradigma muutus, et riik hakkaks väärtuspõhiselt hankima.

3.5. Järeldused ja soovitused

Antud peatükis toob autor välja analüüsist tehtud järeldused ning lisab viimase lõiguna ettepanekud.

Kaitsetööstuse sektor erineb tavalisest äritegevusest ja selles tegutsevad ettevõtted käituvad tihtipeale tavamudelilt erinevalt. Kaitsetööstussektoris elatakse mitte majandustsüklite või hooaegade rütmis, vaid tegevus käib hangete ja lepingute taktis ning ei sõltu majanduslangusest ega tõusust. Kui ettevõtte on olnud hankel edukas, siis ta kindlustab endale mingiks ajaperioodiks läbi sõlmitud hankelepingu teatava äritegevuse, kuid võttes arvesse lepingute pikaajalisust, võib sellest tekkida ka turutõrkeid ja konkurentsi vähenemist. Hanke võitnud ettevõtted kindlustavad endale aastateks soodsa turupositsiooni ja teised selle valdkonna tegijad jäävad hoobilt mängust välja. Samuti mõjutab turgu ootamatult alanud sõjategevus, mis toob avaliku ootuse valguses kaasa eelarvete tõusu ja võimekuste täiendamise ning elavdab seeläbi kaitsetööstuse turgu.

Uue ettevõttega on kaitsevaldkonna turule tulek ning hangetel osalemine raskendatud varasema selle valdkonna kogemuse või äritegevuse puudumise tõttu. Esiteks on antud valdkonnas oluline osa kasutajakogemusel, sest hankele pääsemiseks pead sa täitma vastava kriteeriumi ning olema võimeline ette näitama soovitajaid. Teiseks näitab ettevõtete kogemus, et hangetel kvalifitseerumine muutub üha keerulisemaks, kuna künnis hanke teise vooru pääsemiseks hinnapakumist tegema, on üha kõrgem. Hanke võitnud ettevõttele on see positiivne, sest see kindlustab teatava töömahu ja rahavoo, mis omakorda annab võimaluse investeerida ning seeläbi

oma toodet või teenust veel paremaks muuta. Miinusena võib aga välja tuua, et nii jääb riik ühtede ja samade ettevõtete kätte n-ö pantvangi, sest võimalused uute tulijate turule tulekuks on vägagi piiratud. Samas annab üha kasvav kaitse-eelarve võimalusi uute võimekuste loomiseks ja selle kaudu saavad ka uued tegijad aegajalt uusi võimalusi. Venemaa Ukraina-vastase agressiooni valguses kaitsevaldkonda lisatavad summad muudavad kindlasti olukorda ja meelitavad turule ka uusi ettevõtteid.

COVID-19-st tekkinud tarneahelakriis ja pandeemiast tulenevad piirangud, mis segasid oluliselt nii riigi kui ka ettevõtete toimimist, on olnud kodumaisele kaitsetööstusele soodne pinnas. Riik on asunud seniseid prioriteete ümber hindama ja püüab nüüd koos kaitsetööstuse ettevõtetega tagada Eestis elementaarsete võimekuste olemasolu, et kriisisituatsioonis toime tulla. Osaliselt toimub see hangetele kõrgemate nõuete seadmisega, mis omakorda raskendab taas kord uutele ettevõtetele turule tulekut. Siiski on autori hinnangul oskuste ja teadmiste nõudmine kohalikul tööstuselt samm strateegiliselt õiges suunas nii riigi kui ka kaitsetööstuse jaoks. Tulevikus peaks elutsükli tagamiseks vajalik teadmussiire kohalikesse ettevõtetesse olema iga uue kaitsevõimekuse loomisega kaasnev iseenesestmõistetav osa.

RKIK seab hangetel esmatähtsaks ennekõike toodete-teenuste hinna ja mõningal määral ka tarneaja. Paljudel juhtudel püüab riik jõupositsioonilt suruda lepingusse pikemaks perioodiks fikseeritud hinnad, andmata aru, et ettevõtete jaoks on hindade pikaajaline fikseerimine sisendhindade muutumise ohust tulenev äririsk, mille tõttu lisavad ettevõtted hankel pakutavatele hindadele täiendava riskimarginaali. Riigi seisukohast on hindade pikaajaline fikseerimise soov küll mõistetav, kuna see lihtsustab eelarvestamist, kuid intervjuudes väljendasid mitmed ettevõtted kahtlust, kas riik nii ka tegelikult soodsaimad hinnad garanteerib. Tihtipeale on hanke objektiks mõni vahendatav toode ja siinkohal tasuks mõelda pigem avatud hinnakirjade ja garanteeritud allahindluste poliitikale, millega ettevõtjaid ei sunnitaks võtma liigseid riske ja RKIK saaks olla kindel, et nende leping on tõesti võimalikult soodne.

Kaitsetööstuse sektori hangetel küll vaadatakse seadme elutsüklikulu, kuid seadmeid ostes ja pakkumusi hinnates ei arvestata sellega autori arvates piisavalt. Lisaks püüab RKIK hooldushangetel konkurentsi laiendada ning ostab seetõttu seadmed ja elutsükli haldamise eraldi. Ometi on elutsüklikulu väärtuspõhise hinnakujunduse võtmekomponent ning elutsüklikulu ületab tihtipeale seadme ostuhinna kordades. Seetõttu tasuks kaaluda elutsüklikulu hinnangu osakaalu suurendamist hangete hindamisel. Samas seisneb elutsüklikulude hindamise keerukus nende

õigsuse tuvastamises ja eeldab hankijalt kõrget kompetentsi, et eristada valeinformatsiooni ja reaalseid numbreid.

Teiste riikide praktikast lähtudes võib väita, et väärtuspõhine hinnakujundus ja hangete väärtuspõhine hindamine on riigihangetel laiemalt ja kaitsevaldkonna hangetel kitsamalt võimalik, kuid näib, et Eesti ei ole selleks veel valmis. Eesti riigi puhul on tegu veel turuga, kus kaubeldakse hinda. Riik seab esikohale ennekõike soetusmaksumust ja seab tihtipeale põhiliseks hindamiskriteeriumiks madalaima hinna, mõistmata, et see hind ei pruugi tingimata tähendada majanduslikult soodsaimat pakkumist.

Elutsüklikulude senisest suurem kaasamine hindamisprotsessi oleks esimene lähtepunkt, mida tuleks muuta. Autori hinnangul on tulevaste hangete väärtuspõhiseks hinnakujunduseks ja hindamise juurutamiseks vajalik mõttemaailma muutus, et riik julgeks hankida seadmeid hinnates suurema kaaluga ostuga kaasnevaid kulusid. See samm eeldab hankijalt omajagu julgust, sest subjektiivne hindamismeetod toob kaasa hangete apelleerimisi ning võimalikke kohtuvaidlusi. Antud probleemi lahendamiseks peaks riik vaatama kaitsetööstust eelkõige partnerina, mitte lihtsalt tarnija või hooldajana ning kaasama neid rohkem varajases hankefaasis. Vastupidiselt konkurentsi laiendamisele peaks riik tekitama väärtust rohkem sellega, et ostab kodumaistelt tootjatelt, edendades läbi selle majandust ning kaitsetööstusettevõtete arendamist.

KOKKUVÕTE

Hoolimata sellest, et maailm on viimased kaks aastast elanud pandeemiaga ning viimased kuud julgeolekukriisis, tuleb ettevõtetal oma tegevuses lähtuda kasumi teenimise printsiibist. Olenevalt sektorist, on ettevõtted pidanud vastu võtma otsuseid, kuidas ellu jääda. Hind on endiselt ainus element, millega saab mõjutada ettevõtte teenitavat tulu ja tagada majanduse eksisteerimine. Kaitsetööstussektoris hangitakse tooteid ja teenuseid enamasti läbi hangete ning see on mõne ettevõtte jaoks ainus viis tulu teenida. 2017. aasta toodi Eesti riigihangete seaduse muudatusega sisse võimalus hinnata hankeid väärtuspõhiselt ning üks variant selleks on kasutada elutsüklikulude hindamist. Samas selgus 2020. aastal Riigikontrolli poolt läbiviidud auditist, et elutsüklikulude suurus ei olnud kaitsetööstuse hangetel otsuste tegemisel määrav.

Eelnevast lähtuvalt püstitas magistritöö autor keskse uurimisküsimuse, kuidas toimub hinnakujundus kaitsevaldkonna hangetel? Töö eesmärk oli välja selgitada hangetel väärtuspõhise hinnakujunduse kasutamine ning hangete hindamisprotsessi ja ettevõtete hinnakujunduse toimimine, et toetada kaitsetööstussektoris alustavatel ja tegutsevatel ettevõtetal hinnastrateegia kujundamist. Eesmärgi saavutamiseks seati järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuidas lähenevad ettevõtted hinnakujunduse protsessile?
- 2) Kuidas võetakse väärtust arvesse hangetel hinna kujundamisel?
- 3) Milline osa on suhetel riigihangetel osalemisel?

Magistritöö empiirilise uuringu valimiks oli kümme ettevõtet, kes on osalenud, osalevad praegu või planeerivad osalemist kaitsetööstussektori hangetel. Valimis oli ka kaks riigiesindajat, et mõista riigi arusaama väärtuspõhisest hankimissüsteemist. Andmeid koguti läbi pool-struktureeritud süvaintervjuude ning kogutud andemete põhjal teostas autor kvalitatiivse sisuanalüüsi.

Mõistmaks ettevõtete otsuseid ning samme turul uuris autor esmalt ettevõtte esindajatelt, kuidas on mõjutanud turg neid viimaste aastate jooksul. Tulemustest selgus, et kaitsetööstuse sektor toimetas erinevalt teistest sektoritest omas rütmis ning elatakse hankeplaanide ning sõlmitavate

lepingute rütmis, mis mõnel juhul on väga pikaajalised, ulatudes isegi kümne aastani. Lisaks mõjutab turgu tugevalt julgeolekukriis, mis on ühtpidi ettevõtetele positiivne, sest riigid investeerivad oma sõjalistesse võimekustesse rohkem raha ja see omakorda loob võimaluse edukaks turul tegutsemiseks. Teisalt tekitab nii hetkel Euroopas toimuv sõda kui juba COVID-19-st tulenenud tarnekriis raskusi õigeaegsel lepingu täitmisel ning toormekriis on kergitanud hindu, millega ükski ettevõtte praegu enam arvestada ei oska.

Kaitsetööstussektorisse sisenemine on väga keeruline, sest siin mängib väga suurt rolli kasutajakogemus. Enamasti hangitakse esimene kasutajakogemus koduriigist ning siinkohal tulevad mängu suhted, et saada esimene kasutajakogemus. Paaril juhul mainisid ettevõtted, et sektoris edukaks olemiseks tuleks „kodustada“ kaitseväelane. Samuti toodi välja, et hankele ei ole mõtet minna, kui ei olda sellest hankest varem kuulnud.

Edasi uuris autor, milliseid hinnakujundusmeetodeid ettevõtte kasutab ning kuidas kujuneb pakkumushind. Siinkohal tuli tugevalt esile konkurentsi jälgimine ning pikaajalistel teadmistel põhinev kogemus, eelnev hanketulemuste analüüsimine ning turul toimuva uurimine. Ettevõtted tõid mitmel juhul väga ka puhtalt kõhutunde pealt otsustamise, mille põhjenduseks toodigi pikaajaline kogemus. Lõppotsuseid hinnakujundusel teevad ettevõttes enamasti tegevjuhid või omanikud, otsustades siis ka marginaali suuruse pakkumuses. Erinevus seisneb nende toodete puhul, mida vahendatakse. Sellisel juhul annab tootjariik kaasa soovitusliku hinna, millega siis pakkumushinna koostamisel arvestatakse.

Intervjuudest ilmnis selge kaitsetööstusektori hangete tehniline puudujääk. Riigiesindaja andmetel kirjutatakse hanked võimalikult neutraalseks, et tagada avatud konkurents, kuid ettevõtte esindajate hinnangul kasutatakse hangetes väga palju vanasid põhjasid, millele hange kirjutatakse ning see toob kaasa ainult mitmeti mõistmist. Positiivse poole pealt toodi välja oluliselt paranenud hangete juriidiline kompetents ning Eesti hankesüsteemi läbipaistvus võrreldes teiste riikidega.

Uurides väärtuspõhise hinnakujunduse teemat selgus, et väärtus on väga suhteline mõiste. Antud sektoris on väga keeruline väärtuspõhist hinnakujundust kasutada, kuna riik ostab eelkõige hinda ja tarneaega. Samas selgus, et ka ettevõtted ise ei mõista lõpuni väärtuspõhist hinnakujundust, ennekõike ei osata näha võimalust kasutada seda n-ö riulitooteid. Ainult üks ettevõtte tõi välja, et nad alustavad oma hinnakujundust kliendist, ilma, et nad sellel hetkel teaks, mis see toode lõpuks

maksab. Kõik teised lähtuvad sellest, millised on nende baaskulud ning siis lisavad sinna juurde kliendi vajadustele vastavad elemendid.

Väärtuspõhise hankimise üks alustalasid on elutsüklikulude hindamine, mida Eesti turul tehakse väga vähesel määral. Riigi vaatest üritatakse soetushind ja elutsüklikulude haldamine lahku lüüa, et tagada võimalikult laial konkurentsil põhinev hankimine mõlemale osale. Samas tõdes nii mõnigi ettevõtte esindaja, et elutsükli haldamise kulusid tootest lahku lüües, käitub riik lühinägelikult, sest elutsüklikulud on kordades suuremad kui soetushind. Riigi poolelt keskendutakse eelarvetele aasta vaates ning seetõttu vaadatakse tulevikus esinevatele kuludele pisut läbi sõrmede.

Vastavalt töö teooria osale ning empiirilisele uuringule on võimalik välja tuua, milliseid hinnakujundusmeetodeid kaitsetööstussektoris tegutsevad ettevõtted kasutavad ning kuidas minnakse välja hangetele. Autori hinnangul võiks edaspidi uurida laiemalt riigihangetel väärtuspõhise hinnakujunduse kasutamist ning analüüsida, kas antud töö tulemused puudutavad ühte valdkonda või laienevad ka üldiselt riigihangetele.

SUMMARY

USE OF VALUE-BASED PRICING IN ESTONIAN DEFENSE SECTOR PROCUREMENTS

Mairi Zernand-Kirs

Current security situation makes local defense industry more valuable than ever. Supply chains as we used to know doesn't exist anymore. While bigger countries are buying and making reserves by preferring local industries, its harder for Estonia to improve the resources and add new capabilities. Russian aggression towards Ukraine has brought out that NATO reserves are not endless and rising demand makes current prices unpredictable and high.

Price however is the only part in the marketing mix, which brings revenue to the companies. For setting the price companies are using mainly three pricing strategies: cost-based, competition-based and value-based. Many researchers have brought out that value-based pricing has the most potential to maximise revenue however only few are implementing it by referring to its complexity. In the same time it has been mentioned that value-based pricing should be used even in the times of crises.

Procurements are the way to sell and buy and for the companies in the defense industry basically only way to be in the business. In 2017. value-based evaluation was brought in Estonian Public Procurements Law as one way to assess procurements however the main evaluation criteria remained to be the price. Based on the above the central research question of the thesis is how pricing is done in the defense industry? The purpose of the thesis is to explore the use of value-based pricing in the sector and how companies' pricing strategies and procurement evaluation are connected. To help to reach the object following research questions were set:

- 1) How are enterprises choosing pricing strategies?
- 2) How is value taken into account while pricing bids?
- 3) How relations matter in procurements?

For the empirical research 13 semi-structured in-depth interviews were conducted with the representatives from 10 companies. Two interviews were made with state personnel to understand what value means to government. Information was analysed through qualitative content analysis.

Firstly, the author wanted to know how the market has changed within last years to understand companies' steps and decisions. It appeared that in defense industry companies are not so much affected by economic growth or regression rather than procurement contracts and government purchase plans. In addition, current security crisis is in one way positive for companies, as countries invest more money in their military capabilities, which in turn creates opportunities for the companies active in the field. On the other hand, both the current war in Europe and the supply crisis already caused by COVID-19 are making it difficult to meet contracts in time, and the raw material crisis has pushed prices up that no companies has ever thought about.

Secondly the author studied what pricing methods the companies use and how the bid price is formed. The main answer was monitoring the competition and using long-term experience, as well analysing older procurement results. Much was also said about judging purely by stomach, based on long experience. The final pricing is done by the CEOs or owners, who then decide on the margin size in the bids. The only difference is for the products being resold in which case the bid price is recommended by original equipment manufacturer.

The technical shortcomings in defense procurements were clearly highlighted during the interviews. According to state representative procurements are written neutral to ensure competition, but according to the company's representatives, there are a lot of old bottoms that are used, and so-called neutralising technical conditions only leads to various misunderstandings. From the positive view, it was pointed out that the legal competence of procurement contracts has improved, and that the Estonian procurement system is transparent compared to other countries.

Research on value-based pricing has shown that value is a very relative concept. It was pointed out that it is very difficult to price in the sector based on value, because the state buys primarily the price and delivery time. At the same time, it turned out that the companies themselves do not fully understand value-based pricing, precisely in the light that they do not see the possibility of pricing simple goods based on value. Only one company indicated that they would start pricing from a customer without knowing in the exact moment what the price for the product will be. Everyone else start from their base costs and then add the elements that meet the customer's needs.

One of the cornerstones of value-based procurement is the evaluation of life-cycle costs, which is done in a very limited extent in the Estonian market. From a national perspective, efforts are being made to separate the acquisition price and the management of life-cycle costs in order to ensure the widest possible competitive procurement for both parties. At the same time it was acknowledged that the state behaves short-sightedly when separating the life cycle management costs from the product, because the life cycle costs are much higher than the purchase price. On the part of the state, the focus is on budgets in the annual view, and therefore future expenditures will be seen when they appear.

Based on the above it is possible to bring out what kind of pricing strategies companies use in defense sector and how bid price is generated. Further investigation could look into procurements more widely and analyse are the results applicable in other sectors as well.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adamson, B., Dixon, M., Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, July-August.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. In: K. Muischnek, K. Müürisep (Eds.), *Human Language Technologies – The Baltic Perspective* (1-8). IOS Press.
- Amaral, J. M., Guirreiro, R. (2019). Factors explaining a cost-based pricing essence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1850-1865.
- Armstrong G., Kotler, P., Opresnik, M. O. (2020). *Marketing: An Introduction* (14th ed). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Armstrong, J. S., Collopy, F. (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 188-199.
- Baker, R. J. (2006). *Pricing on Purpose Creating and Capturing Value*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Barbusova, M., Medvecká, I., Gašo, M. (2019). *Use of TCO Analysis in Industry 4.0*. Kättesaadav: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/35706/1/Barbušová.pdf> 4, mai 2022.
- Bhutta, K. S., Huq, F. (2013). Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(3), 126- 135.
- Bouvy, S., Vogler, W. (2013). Priority medicines for Europe and the world. A public Health Approach to Innovation. Pricing and reimbursement policies. *World Health Organization*, Geneva
- Carricano, M., Trinquencoste, J. F., Mondejar, J. A. (2010). The rise of the pricing function: Origins and perspectives. *Journal of Product and Brand Management*, 19(7), 468–476.
- Carricano, M. (2014). Pricing myopia: do leading companies capture the full value of their pricing strategies? *Management Decision*, 52, 159-178.
- Cheaitou A., Larbi R., Housani B. A. (2019). Decision making framework for tender evaluation and contractor selection in public organizations with risk considerations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 68.

- Foreman, J., Donthu, N., Henson, S., Poddar, A. (2014) The performance implications of planning, implementation, and evolution of firms' customer and competitor orientations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 349-365.
- Forman, H., Hunt, J. M. (2013). The effect of decision context on perceived risk in pricing strategies: how managers view uncontrollable environmental forces. *Journal of Product & Brand Management*, 22(1), 79-86.
- Funding NATO. (2022). NATO. Kättesaadav: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_67655.htm?selectedLocale=en, 05. mai 2022.
- Goldfarb, A., Xiao, M. (2011) Who thinks about the competition? Managerial ability and strategic entry in US local telephone markets. *The American Economic Review*, 101(7), 3130-3160.
- Guerreiro, R., Amaral, J. M. (2018). Cost-based price and value-based price are they conflicting approaches. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 390-404.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80-90.
- Hallberg, N. L., Andersson, L. (2013). Organizational barriers and the implementation of customer value map analysis: A case study of a global manufacturing firm in the polymer technology industry. In A. Hinterhuber, S. Liozu (Eds.), *Innovation in pricing: Contemporary theories and best practices*. Routledge.
- Hallberg, N. L. (2017). The micro-foundation of pricing strategy in industrial markets: A case study in the European packaging industry. *Journal of Business Research*, 76, 179-188.
- Hinterhuber, A., Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? *Business Horizons*, 57(3), 413-423.
- Hinterhuber, A. (2015) Violations of rational choice principles in pricing decisions. *Industrial Marketing Management*, 47, 65-74.
- Hinterhuber, A. (2016). The six pricing myths that kill profits. *Business Horizons*, 59(1), 71-83.
- Hinterhuber, A. (2017). Value quantification capabilities in industrial markets, *Journal of Business Research*, 76, 163-178.
- Hinterhuber A., Snelgrove, T. C., Stensson, B. I. (2021). Value First Then Price, the new paradigm of B2B buying and selling. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20(4), 403-409.
- Hinterhuber, A. (2022). Value quantification – The next challenge for B2B selling. In: A. Hinterhuber, T. Snelgrove (Eds.), *Value First then Price: Quantifying value in Business to Business markets from the perspective of both buyers and sellers*, (66-80). New York: Routledge

- Howard, M., Wu, Z., Caldwell N., Jia, F., König, C. (2016). Performance-based contracting in the defence industry: Exploring triadic dynamics between government, OEMs and suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 63-75
- Hsieh, H-F., Shannon, S.E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 1, 1277-1288.
- Indounas, K. (2019). Market-based pricing in B2B service industries, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(5), 1030 – 1040.
- Ingenbleek, P. T. M., Frambach, R. T., Verhallen, T. M. M. (2013). Best practices for new product pricing: Impact on market performance and price level under different conditions. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 560–573.
- Ingenbleek, P. T. M, van der Lans, I. A. (2013). Relating price strategies and pricing practices. *European Journal of Marketing*, 47(10), 27-48.
- Ingenbleek, P. T. M (2014). The theoretical foundations of value-informed pricing in the service-dominant logic of marketing. *Management Decision* 52(1), 33-53.
- Johnston, J. W., Cortez, R. M. (2018). Unit pricing and its implications for B2B marketing research. *Industrial Marketing Management*, 69, 32-39.
- Kaitse-eelarve*. Kaitseministeerium. Kättesaadav: <https://kaitseministeerium.ee/et/eesmargid-tegevused/kaitse-eelarve>, 5. mai 2022.
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>, 27. märts 2022.
- Kaya, M., Özer, Ö. (2012). Pricing in Business-to-Business Contracts: Sharing Risk, Profit, and Information. In: Ö. Özer, R. Phillips (Eds), *The Oxford Handbook of Pricing Management*, (899-954). United Kingdom: Oxford University Press.
- Kienzler, M. (2018). Value-based pricing and cognitive biases: An overview for business markets. *Industrial Marketing Management*, 68, 86-94.
- Laanet, K. (2021). *Kaitse-eelarve tõuseb 103 miljoni võrra*. Kättesaadav: <https://www.err.ee/1608347696/kaitse-eelarve-touseb-103-miljoni-vorra>, 4. mai 2022.
- Larya, S., Hughes, W. (2008). How contractors price risks in bids: Theory and practice. *Construction Management and Economics*, 26(9), 911-924.
- Liinamaa, J., Viljanen, M., Hurmerinta, A., Ivanova-Gongne M., Luotola, H., Gustafsson, M. (2016). Performance-based and functional contracting in value-based solution selling. *Industrial Marketing Management*, 59, 37-49.
- Liozu, S. M, Hinterhuber A. (2013). CEO championing of pricing, pricing capabilities and firm performance in industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 42, 633–643.

- Mahapatra, S., Ramani, A., Kulkarni, A.D. (2019). Must have or nice to have, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 39-48.
- Neumann, P., Cohen J. T. Kim D. D. Ollendorf D. A. (2021). Consideration of value-based pricing for treatments and vaccines is important, even in the Covid-19 pandemic. *Health Affairs*, 40(1), 53-61.
- Payne, A., Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backward towards the future. *Journal of Service Marketing*, 31(1), 11-15.
- Raig, T. (2021). Toorainepuudus kimbutab metallitööstust, *TööstusEST, mai*.
- Raja, J. Z., Frandsen T., Kowalkowski, C. Jarmatz, M. (2020). Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*, 114, 142-159.
- Organisatsioon. Riigi Kaitseinvesteeringute Keskus. Kättesaadav: <https://www.kaitseinvesteeringud.ee/hanked/>, 20. veebruar 2022.
- Riigihangete Juhis. (2014). Rahandusministeerium. Kättesaadav: https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/Riigihangete_poliitika/juhised/1._riigihangete_juhis.pdf, 18. aprill 2022.
- Seif, J., Rabbani, M. (2014). Component based life cycle costing in replacement decisions. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 20(4) 436-452.
- Smith T. J. (2016). *Pricing Done Right: the pricing framework proven successful by the worlds most profitable companies*. Bloomberg Press, John Wiley & Sons.
- Snelgrove, T. (2012). Value pricing when you understand your customers: Total cost of ownership—Past, present and future. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 11(1), 76–80.
- Sonnemann, G., Gemechu, E. D., Remmen, A., Frydendal, J., Jensen, A. A. (2015). Life Cycle Management: Implementing Sustainability in Business Practice In G. Sonnemann, M. Margni (Eds), *Life Cycle Management - Series: LCA Compendium – The Complete World of Life Cycle Assessment*, (7-21). Springer.
- Steinbrenner, F., Turčínková, J. (2021). Industry-specific factors impeding the implementation of value-based pricing. *European Journal of Business and Science and Technology*, 7(1), 27-46.
- Suuremahuliste kaitseotstarbeliste hangete kavandamine ja kulutõhusus (aruande kokkuvõte) Kas hanked on läbi viidud kooskõlas vajadustega ja läbipaistvalt? (2020). Riigikontroll. Kättesaadav: 14714_RKTR_2515_2-1.4_2260_003-2.pdf, 25. veebruar 2022.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., Ulaga, W. (2012). It's almost like taking the sales out of selling – towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.

- Towse, A., Firth, I. (2020). *How should the world pay for a COVID-19 vaccine?* OHE Monograph, Kättesaadav: <https://www.ohe.org/publications/how-should-world-pay-covid-19-vaccine>, 09. veebruar 2022.
- Trento, C., Stüker, T., Pereira, G. M., Borchardt, M., Viegas, C. V. (2016). Strategic benchmarking of service pricing based on the value added. *Benchmarking: An International Journal*, 23(4), 754-767.
- Töytäri, P., Rajala, R., Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53-64.
- Töytäri, P., Keränen, J., Rajala R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research*, 76, 237-246.
- Uлага W., Kohli, A. K. (2018). The role of solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161-168.
- Uue riigihangete seaduse olulised muudatused.* Rahandusministeerium. Kättesaadav: https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/Riigihangete_poliitika/uue_rhisi_olulised_muudatused_31_9_2017.pdf, 23. veebruar 2022.
- Vitasek, K., Rijt, J. V., Snelgrove, T., Tiura, D., Tate, W., Keith, B., Holliman, S., Coquis, M. (2012). *Unpacking Best Value: Understanding and Embracing Value Based Approaches for Procurement.* White Paper by the University of Tennessee and Sourcing Interests Group. Kättesaadav: <http://www.theforefrontgroup.com/pdf/unpacking-best-value.pdf>, 15. veebruar 2022.
- Vitasek, K. (2015). Using best value to get the best bottom line. In: A., Hinterhuber, T., Snelgrove (Eds.), *Value First then Price: Quantifying value in Business to Business markets from the perspective of both buyers and sellers* (153-163). New York: Routledge.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes.* Tartu: Tartu Ülikool.
- Äripäeva infopank. (2022). (E-andmebaas) Kättesaadav: <https://infopank.ee/>, 22.04.2022

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Taustainfo

- 1) Kui suur on ettevõtte, kus te töötate?
- 2) Kaua olete selle ettevõttega olnud seotud?
- 3) Palju teil on töötajaid?

Turuolukord

- 4) Kuidas te hindate viimase 5 aasta muutusi turul?
- 5) Kuidas te olete muudatustega hakkama saanud?
- 6) Milliseid muudatusi olete sellepärast pidanud ettevõttes ellu viima?
- 7) Kui palju on teil konkurente?

Kliendiportfell

- 8) Kuidas lähenete klientidele?
- 9) Kui hästi tunnete oma kliente?
- 10) Milliseid tegevusi teete kliendi tundmaõppimiseks?

Müük ja hinnakujundus

- 11) Milline on peamine müügikanal?
- 12) Kui palju osalete hangetel? Kas osalete rahvusvahelistel hangetel?
- 13) Kui suur osa sellest on kaitsetööstusliidu korraldatud hanked?
- 14) Kuidas hindate oma hangete õnnestumisi?
- 15) Kuidas hindate Eesti hankesüsteemi? Palun tooge välja suurimad puudujäägid?
- 16) Kuidas hindate rahvusvahelist hankesüsteemi?
- 17) Millised on sealsed peamised puudujäägid?
- 18) Kui palju müüte ilma hangeteta? Kui suur osa sellest on kaudselt hankel osalemine?
- 19) Milline on teie roll hinnakujundusel?

- 20) Kuidas kehtestate hinna oma toodetele/teenustele?
- 21) Kas hinnakujundusprotsessid on toodete kaupa erinevad?
- 22) Mis on kõige keerulisem osa hinnakujundusprotsessis?
- 23) Kas teil on kasutusel mõni tehniline lahendus?
- 24) Millised üksused/inimesed on kaasatud hinnakujundusprotsessi?
- 25) Millised arutelud tekivad hinnakujunduse juures?
- 26) Kuidas lahendate arusaamatusi?
- 27) Mida peate hinnakujundusel oluliseks?
- 28) Kuidas hindate riske?
- 29) Kuidas sünnib lõplik otsus?

Muu informatsioon

- 30) Kas te sooviksite midagi lisada?

Lisa 2. Valimi profiil

Ettevõtte kood	Ametikoht	Intervjuu kuupäev	Intervjuu kestvus, tundides	Töötajate arvu vahemik 1 kv 2022	Käibe vahemik 2022 I kvartal, EUR	Sektor
Ettevõtte A	tegevjuht	11.03.2022	00:40	1-50	3 000 000 - ...	kaubandus
Ettevõtte B1	endine töötaja	23.03.2022	00:51	100...200	3 000 000...	masina- ja metallitööstus
Ettevõtte B2	müügidirektor	30.03.2022	01:00	100...200	3 000 000...	masina- ja metallitööstus
Ettevõtte C	tegevjuht	30.03.2022	01:03	1...50	0...1 000 000	haridus ja teadus
Ettevõtte D	tegevjuht	28.03.2022	01:15	1...50	0...1 000 000	kaubandus
Ettevõtte E	tegevjuht	24.03.2022	00:33	500...	3 000 000...	kinnisvara
Ettevõtte F	tegevjuht	01.04.2022	00:39	100...200	1 000 000...3 000 000	masina- ja metallitööstus
Ettevõtte G	tegevjuht/finaalsjuht	23.03.2022	01:00	200...300	3 000 000...	tootmine
Ettevõtte H	tegevjuht	24.03.2022	00:53	1...50	0...1 000 000	masina- ja metallitööstus
Ettevõtte I	tegevjuht	31.03.2022	01:06	1...50	1 000 000...3 000 000	kaubandus
Ettevõtte J	tegevjuht	22.03.2022	00:39	1...50	0...1 000 000	tootmine
Hankija A	riigiesindaja	28.03.2022	00:48	-	-	riigiasutus
Hankija B	riigiesindaja	29.03.2022	00:46	-	-	riigiasutus

Allikas: Äripäeva infopank (2022); intervjuud ettevõtte esindajatega; autori koostatud

Lisa 3. Intervjuude kodeerimistabel

Tabeli mahukuse tõttu on kodeerimistabel leitav:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/13_4txhKAE7eAqufzmpXGDnXHxJ7_BQemz430XVCmCqA/edit#gid=0

Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid

Intervjuude transkriptsioonid asuvad informatsiooni tundlikkuse tõttu töö autori valduses ning nendega saab tutvuda pöördudes autori poole.

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Mairi Zernand-Kirs

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Väärtuspõhise hinnakujunduse kasutamine kaitsetööstussektori hangetel,

mille juhendaja on René Arvola,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (10.05.2022)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.