



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
INSENERITEADUSKOND  
Kuressaare kolledž

Piret Riik

**KLIENTIDE TAJUTAVAT KOOSTÖÖVÄÄRTUST  
MÕJUTAVATE TEGURITE MÄÄRATLEMINE LANTMÄNNEN  
UNIBAKE ESTONIA AS NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava „Ettevõtlus ja elamusmajandus“

Juhendaja: Olev Tõru MSc

Kuressaare 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 9085 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Piret Riik

.....

19.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 193214SDRV

Üliõpilase e-posti aadress: piriik@ttu.ee

Juhendaja: Olev Tõru, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. ÄRITURU VÄÄRTUSPÕHISTE STRATEEGIATE KUJUNEMINE JA OSTUOTSUSTUSPROTSESSI MÕJUTAVAD TEGURID .....	7
1.1. Tajutava koostööväärtuse roll ärikliendi ostuotsustusprotsessis .....	8
1.2. Väärtuspõhise strateegia loomine.....	10
1.2.1. Koostöövõrgustik .....	12
1.2.2. Koostööloome.....	13
1.2.3. Digitaliseerimine .....	14
2. METOODIKA JA ANDMEKOGUMISMEETODITE VALIK.....	17
2.1. Lantmännen Unibake Estonia AS.....	17
2.2. Uurimuse metoodika ja valimi kirjeldus .....	19
3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED .....	23
3.1. Uuringutulemused ja analüüs .....	23
3.2. Peamised järeldused ja ettepanekud .....	39
KOKKUVÕTE.....	42
SUMMARY .....	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	46
LISAD .....	48
Lisa 1. Intervjuu küsimustik.....	48
Lisa 2. Ankeetküsimustik .....	51
Lisa 3. Lihtlitsents .....	59

## ANNOTATSIOON

Kaupade kättesaadavus ja selle ühtlaselt kõrge kvaliteet on viimastel aastatel sarnaselt teiste esmatarbekaupadega ka toidukaupade kategoorias ärikliendi ostuotsuste kujunemist oluliselt muutnud. Konkurentsieelise saavutamiseks otsivad ettevõtted võimalusi klientide vajaduste kaardistamiseks ning arendavad organisatsioonisiseseid kompetentse nende täitmiseks, võimaldades seeläbi luua ajas kasvavat koostööväärtust. Käesoleva lõputöö eesmärk on välja selgitada, kuidas tajuvad kliendid Lantmännen Unibake Estonia AS strateegia kliendikesksust igapäevases koostöös ning kas strateegias määratletud elemendid lisavad koostööle tajutavat väärtust. Lisaks soovitakse anda sisend ettevõttele kohalike klientide ootustest tuleneva tõhusama koostööväärtuse loomiseks.

Lõputöö koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis uurib autor ärituru väärtuspõhiste strateegiate kujunemist ja ostuotsustusprotsessi mõjutavate tegurite teoreetilisi lähtekohti. Teine peatükk annab ülevaate uuritavast organisatsioonist ja uuringu läbiviimiseks kasutatud metoodikast. Kolmas peatükk sisaldab uuringutulemuste sisu paremaks mõistmiseks süvaintervjuusid ostjatega, kirjeldab klientide seas läbi viidud uuringu tulemusi ning tehtud järeldusi ja ettepanekuid.

Uurimistulemustest selgus, et Lantmännen Unibake Estonia AS klientide jaoks on olulisim tegur nii ostuotsuste kujunemisel kui uue koostööpartneri valikul kauba kvaliteet. Võrdselt oluliseks peeti ka häid ja usalduslikke suhteid tarnija esindajaga. Ostuotsust mõjutab peamiselt siiski toote hind ning pakutava kauba üldine nõudlus turul. Uue tarnija valikul lähtutakse eelkõige kauba uudsusest, tarnija üldisest usaldusväärsusest ja alles seejärel kauba hinnast. Ilmnes, et tarnekindlus on üks olulisimaid hea koostöö tingimusi, kuid muutub vähetahtsaks lõpliku ostuotsuse tegemise juures. Pakkumisest ning koostööst keeldumise peamise põhjustena toodi välja ootustele mittevastav hind, lõppkliendi nõudluse puudumine või ei selgunud ostja organisatsiooni jaoks pakkumisest potentsiaalselt saadav kasu.

Võtmesõnad: koostööväärtus, äriklientide ostuotsustusprotsess, tajutav koostööväärtus, kogukulu, kogukasu.

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on ettevõtetevaheline müügi- ja ostuprotsess tänu teabe rohkusele ning ligipääsetavusele oluliselt muutnud kliendi ostuotsustusteekonda. Kaupade rohkus, kvaliteedi ühetaolisus ning toodete ja teabe kättesaadavus on tinginud olukorra, kus äriettevõtetevahelises väärtusloomes mängib klientidele pakutav koguteenus vähemalt sama olulist (kui mitte tootest olulisemat) rolli. Ostuotsustusprotsessi muutus on toonud kaasa võitluse iga segmendis tegutseva kliendi pärast. Inforohkus ja kvaliteetsete toodete kättesaadavus võimaldab äriklientidel senisest enam analüüsida koostööst saadavat kasu või kahju (Kotler & Keller, 2009: 121), leida paremaid äri võimalusi ning vahetada vajadusel kiiresti välja seniseid pikaajalisi koostööpartnereid.

Kotleri tajutava väärtuse mudeli alusel moodustab kliendi tajutava väärtuse kogukasum, mis ületab tajutavat kogukulu. Oluline on mõista, et kliendi kogukulu ei piirdu ainult toote hinnaga. Tihti sisaldab see tehingule kulutatud aega, energiakulu ning psühholoogiliste tegurite koosmõjul tekkinud emotsionaalset kulu. Ostuotsuse kujunemisel mängib rolli tasakaal saadavate hüvede, kulutatud ressursside ja makstava hinna vahel (Kotler & Keller, 2009: 121–122). See on ka põhjus, miks üha enam peetakse konkurentsieeliseks sihitud ning väärtuspõhiseid pakkumisi, mis aitaksid ettevõttel väärtustada korraka nii toodet, pakutavat teenust kui ka klienti. Muutustega kohanemine ning konkurentsieeliste arendamine nõuab äri-äri müügiga tegelevatelt ettevõtetelt kiiret reageerimist. Samal ajal tuleb seatud eesmärkide elluviimiseks, kasumliku äritegevuse tagamiseks ning lojaalse kliendibaasi säilitamiseks strateegiliselt tegutseda.

Töö uurib, kas ja kuidas tajuvad Lantmännen Unibake Estonia AS kliendid ettevõtte Soome ja Baltikumi ärituru jaoks loodud strateegias määratletud kliendikesksust ning ühistele väärtustele ehitatud kasvustrateegiat, mille võtmelemendid on järgmised:

- kliendi vajadustele kohandatud lahendused (tootearendus, kontseptuaalsed lahendused);
- kiirus ja paindlikkus kliendi soovide täitmisel;
- jätkusuutlik tootmine ja jalajälje vähendamine (pakendipoliitika, ringmajandus);
- ettevõtte esindajate erialaspetsiifiline kompetents ja tipptasemel teostus;
- investeeringud klientide äri kasvatamiseks.

Ühtlasi soovib töö autor teada, kas eelnevalt nimetatud võtmeelemendid lisavad klientide ärile tajutavat koostööväärtust ning suurendavad seeläbi lojaalsust. Peamine uurimisprobleem on, et organisatsioonil puudub teadmine, kuidas kohalikud kliendid ettevõtte strateegiasse suhtuvad ning kui võrd see loob kohalike klientide ärile väärtust ja on oluline ka kliendi klientide ehk lõpptarbivate jaoks.

Uurimistöö eesmärk on määratleda klientide tajutavat koostööväärtust mõjutavad tegurid ning võrrelda neid Lantmännen Unibake'i strateegias sõnastatud võtmeelementidega soovitud äritulemuste saavutamiseks aastatel 2022–2025. Lisaks soovib autor saada vastused püstitatud uurimisküsimustele:

- kuidas klient tajub Lantmännen Unibake'i strateegia muutust kliendikesksuse suunas;
- kui võrd kliendid väärtustavad Lantmännen Unibake'i strateegias kirjeldatud võtmeelemente;
- kui oluline on ettevõtete vahelises koostöös väärtuste tajutav samasus ja kas see mõjutab tarnijate valikut.

Eesmärkideni jõudmiseks analüüsib autor ostuotsustusprotsesse ja väärtuspõhiste äristrateegiate teoreetilisi käsitlusi. Viib läbi süvaintervjuud ostjatega, koostab intervjuudest saadud sisendi abil struktureeritud küsimustiku kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks, teostab ettevõtte klientide ostuotsustajate seas uuringu, analüüsib küsimustiku tulemusi ning teeb järeldused. Töö autor leiab, et teema on aktuaalne, sest tiheda konkurentsiga äriturul ei piisa enam vaid soodsaimast hinnast – potentsiaalset klienti huvitab toote ja teenuse kogumaksumus ning saadav kasu. Ühtlasi ei ole varasemalt ettevõtte Eesti klientide seas sarnaseid uuringuid läbi viidud, mistõttu näeb autor töö tulemustes kasu nii ettevõttele kui ka endale isiklike tööalaste eesmärkide täitmisel.

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis uurib autor ärituru väärtuspõhiste strateegiate kujunemist ja ostuotsustusprotsessi mõjutavate tegurite teoreetilisi lähtekohti. Teine peatükk annab ülevaate uuritavast organisatsioonist ja uuringu läbiviimiseks kasutatud meetodikast. Kolmas peatükk sisaldab uuringutulemuste sisu paremaks mõistmiseks süvaintervjuusid ostjatega ning kirjeldab klientide seas läbiviidud uuringu tulemusi ja tehtud järeldusi.

# **1. ÄRITURU VÄÄRTUSPÕHISTE STRATEEGIADE KUJUNEMINE JA OSTUOTSUSTUSPROTSESSI MÕJUTAVAD TEGURID**

Lõputöö esimeses peatükis antakse kirjandusallikate põhjal ülevaade ärituru väärtuspõhiste strateegiate kujunemisest ning ostuotsustusprotsessi mõjutavate tegurite teoreetilistest lähtekohtadest. Autor lähtub tegurite valikul Lantmännen Unibake Estonia AS strateegias toodud koostööväärtust puudutavatest komponentidest ning nende sobivusest Kotleri tajutava väärtuse mudeli dimensioonidesse, kirjeldades nii koostööväärtust suurendavaid kui ka vähendavaid komponente.

Klientide teadlikkus kasvab iga päev. Toodete kvaliteet ja õiglane hind ei ole ainsad valiku tegemise kriteeriumid – need kaks on stardiplatvorm koostöö alustamiseks, kuid mitte arendamiseks. (Heikka et al., 2015) Tänapäevases turusituatsioonis, kus peamiste konkureerivate ettevõtete toodete kvaliteet ja hind on samaväärsed, ei vahetata tarnijaid parima pakkumise leidmiseks sellepärast, et ollakse hinnatundlikud, vaid sellepärast, et kliendid ei ole koostöös leidnud midagi, millele lojaalne olla (Watkinson, 2016: 67). Klientide ootused on kasvanud ning enam ei piisa üksnes sellest, et pakutav toode täidab selle funktsionaalseid vajadusi. Sellega peab kaasnema lisaväärtus ärikliendile ja veel parem, kui see võimaldab pakkuda lisaväärtust ka ärikliendi teenindatavale lõpptarbijale. (Watkinson, 2016)

Kui organisatsioon loob kliendile väärtuspakkumise, loetletakse seal sageli üles kõik eelised, mida nende pakkumine sisaldab. Kuid selle kõiki hüvesid hõlmava lähenemisviisi suhtelisel lihtsusel võib olla suur puudus: kasu kinnitamine. Teisisõnu võivad ettevõtted nõuda või eeldada ärilisi eeliseid funktsioonide eest, millest nende kliendid vähimalgi määral ei hooli (Anderson et al., 2006), seega on oluline pakkuda vaid väärtusi, mis arvestavad kliendi vajadustega. Tihti ei lase ettevõtte mastaabist ja tegevusalast tulenevad sisemised protsessid piisava kiirusega reageerida kliendi ootuste muutumisele ning see võib viia ärisuhte halvenemise või katkemiseni.

## **1.1. Tajutava koostööväärtuse roll ärikliendi ostuotsustusprotsessis**

Ettevõtetevaheline ehk äriturg keskendub toodete või teenuste müügile teistele ettevõtetele ja organisatsioonidele (Chen, 2020). Organisatsiooniks peetakse kindla inimrühma ühiste eesmärkide saavutamiseks kokku kutsutud ühendust (Üksvärav, 2004). Äriturul sooritatud ostud on valdavalt suured ning enamasti ei tehta oste individuaalselt ega isiklikuks tarbimiseks. Ettevõtted võivad tulenevalt ärispetsiifikast ostetud tooteid kasutada ettevõttesiseseks tarbimiseks või edasi müümiseks (Chen, 2020). Eeltoodu tõttu erineb ka äri- ja eraklientide ostuotsustusprotsess. Kui tarbijaturul tehakse otsuseid kiiresti ning ostuotsust mõjutavad eelkõige indiviidi isiklikud huvid ja neist ajendatud emotsioonid, siis äriturul võtab otsuse tegemine kauem aega ja oma keerukuse tõttu on ostuotsustusprotsessi kaasatud tihti rohkem kui üks inimene.

Äriturul sooritatud ost ei teeni üksikindiviidi huve, on tihti suure rahalise väärtusega ja sellest tulenevalt suure riskiga ning mõjutab ettevõtte edukust ja mainet. Ostuotsustusprotsessi komplekssus oleneb hangitava toote või teenuse kogusest ja maksumusest ning see, mille põhjal ettevõtetes ostuotsuseid tehakse, oleneb nii ettevõtte eesmärkidest kui selle töötajatest (Fill, 2005: 30). Olukorras, kus tehnoloogia ja selle kasutamiseks vajalik kompetents on kättesaadav kõikidele valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele, on autori arvates kvaliteetse toodangu kõrval peamine eduküsimus see, kas ettevõtted suudavad ja oskavad ära tunda kliendi vajadusi, tähtsustada äriprotsesside kliendikesksust ning milliseid samme ollakse valmis klientide heaolu tagamiseks tegema.

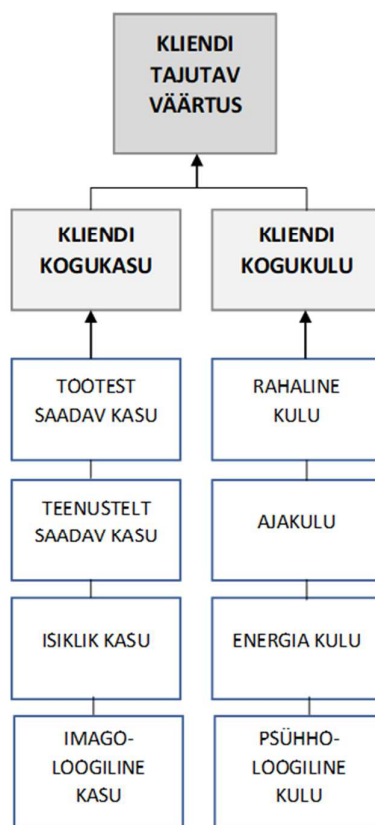
### **Tajutav koostööväärtus**

Kliendid tajuvad toote või teenuse väärtust kogumis (joonis 1), mille moodustavad saadav kasu ning kulutatavad ressursid. Seega on oluline mõista, et kliendi kogukulu ei piirdu ainult toote hinnaga – tihti sisaldab see tehingule kulutatud aega, energiakulu ning psühholoogiliste tegurite koosmõjul tekkinud emotsionaalset kulu (Kotler & Keller, 2009). Selleks, et pakkuda kliendile parimat koostööväärtust, peab pakkuja tundma oma klienti ja tema vajadusi. Ilma kliendi nõuete ja eelistuste üksikasjaliku mõistmiseta võivad tarnijad rõhutada erinevusi, mis pakuvad sihtkliendile suhteliselt vähe väärtust.

Selle lähenemisviisi peamine lõks on tajutava väärtuse eeldus: eeldatakse, et kõik soodsad erinevused peavad olema kliendi jaoks väärtuslikud (Anderson et al., 2006), aga tegelikult peab



pakkumine lahendama probleemi ehk täitma klientide rahuldamata vajadusi (Pisano, 2019). Oluline on märkida, et väärtuspakkumise olemus ja koostis muutub, kui suhe areneb ühe projekti läbiviimisest väljakujunenud kliendisuhete suunas (Heikka & Nätti, 2018). Tarnijad saavad pakkuda lihtsaid, kuid võimsalt kaasahaaravaid väärtuspakkumisi, muutes oma pakkumised paremaks nende üksikute elementide osas, mis on sihtklientide jaoks kõige olulisemad, demonstreerides ja dokumenteerides selle suurepärase jõudluse väärtust ning edastades seda viisil, mis toetab kliendi äriprioriteete (Anderson et al., 2006).



Joonis 1. Kliendi tajutav väärtus.

Autori koostatud. Allikas: Kotler & Keller, 2009: 121

Ostuotsuse kujunemisel mängib rolli tasakaal saadavate hüvede, kulutatud ressursside ja makstava hinna vahel (Kotler & Keller, 2009: 121–122). Iga klient soovib tehingust saadavat kasu maksimeerida. Kliendi kogukasu on majandusliku, funktsionaalse ja psühholoogilise kasu tajutav rahaline väärtus. Kliendi kogukulu on tajutav kulude kogum, mida kliendid eeldavad antud turupakkumise hindamisel, hankimisel, kasutamisel ja realiseerimisel, sealhulgas rahalised, aja-,

energia- ja psühholoogilised kulud. Klient saab kasu ja kannab kulud, seega põhineb kliendi tajutatav väärtus erinevusel selle vahel, mida ta saab ja mida erinevate võimalike valikute jaoks ära annab (Kotler & Keller, 2009).

Kliendisuhe, mis nõuab liialt kliendi aega ja energiat, tekitab kliendis vastumeelsust ning ajendab leidma vähem tülika tarnija, kellega asjaajamine sujub hõlpsamini (Watkinson, 2016: 131). See on ka põhjus, miks üha enam peetakse konkurentsieeliseks sihitud ning väärtuspõhiseid pakkumisi, mis aitaksid ettevõtetel vähendada kulutatavaid ressursse ja väärtustada samal ajal toodet, pakutatavat teenust ning klienti.

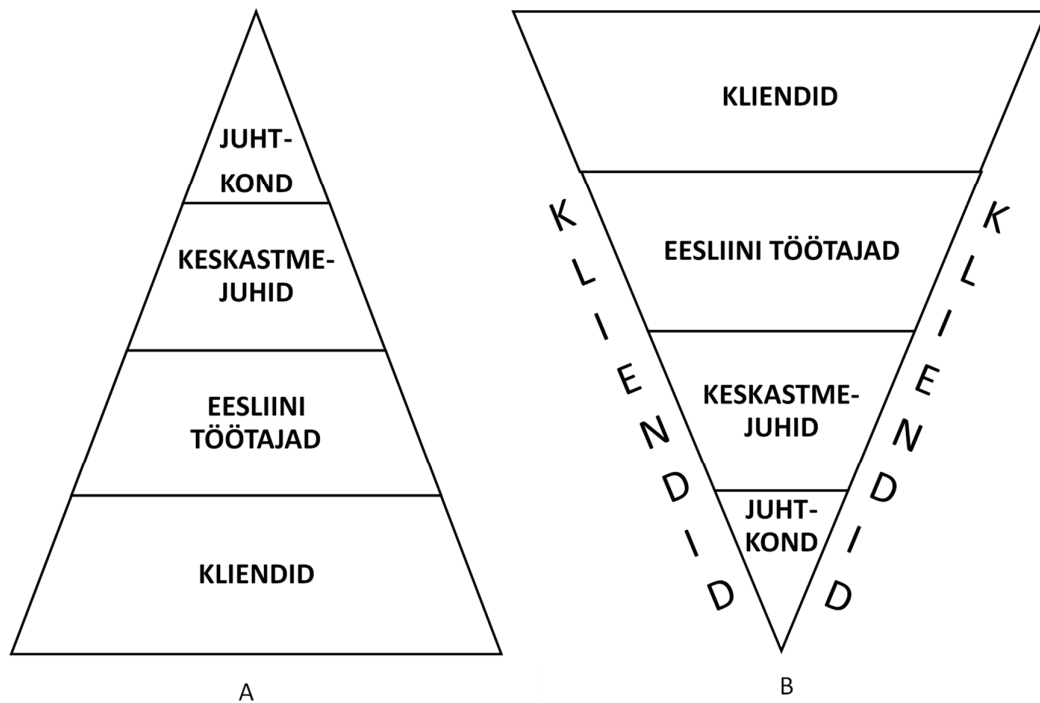
Peamised tegurid, mis kliendi nõutavat pingutust vähendada aitavad, on Watkinsoni sõnul aeg, mugavus ja lihtsus (Watkinson, 2016: 132). Loetletuist olulisim on vähendada aega, mis kliendil toimingute täitmiseks ja info töötlemiseks kulub. Mugavuse ning lihtsuse all peab Watkinson eelkõige silmas seda, et müüja räägiks ostjaga arusaadavas keeles. Tähtis on mõista, et müüja või teenusepakkuja on oma valdkonna ekspert, mitte ostja, ja tihti ei soovigi klient kõike peensusteni mõista. Kui jätta ära tarbetu lisainfo, vähendatakse kliendi vajadust süveneda ning seeläbi säästetakse tema aega. Kliendi jaoks on oluline tema spetsiifiliste vajaduste täitmine ja selle kättesaadavus, mitte liigsed valikuvõimalused (Watkinson, 2016).

## **1.2. Väärtuspõhise strateegia loomine**

Muutustega kohanemine ja konkurentsieeliste arendamine nõuab äri-äri müügiga tegelevatelt ettevõtetelt nii kiiret reageerimist kui ka strateegilist tegutsemist seatud eesmärkide elluviimiseks ning kasumliku äritegevuse tagamiseks. Strateegiliseks tegevuseks peetakse pikaajaliste eesmärkide täitmiseks välja töötatud tegevuskava, milles põimuvad organisatsiooni minevik, praegune hetk ja tulevik. Tihti põhinevad strateegilised otsused tunnetusel ning ettevõtte juhtide väärtushinnangutel. (Üksvärav, 2004)

Strateegia, mis eksisteerib vaid paberil ja mida organisatsiooni üldine kultuur ei toeta, ei tooda ettevõttele mingit kasu. Juhtimiskonsultant Peter Drucker on lausa väitnud, et kultuur sööb strateegiat hommikusöögiks. Pidades sellega silmas, et olenemata sellest, millist äristrateegiat või strateegilist plaani organisatsioonis ellu viia proovitakse, hakkavad selle edu ja tõhusus plaani elluviijaid tagasi hoidma, kui kultuur seda ei toeta (Hughes & Reynolds, 2016). Traditsioonilistes

äriettevõtetes koordineeritakse äri valdavalt vertikaalselt. Joonisel 2(A) on näidatud, et võimupüramiidi ülemistel astmetel loovad tippjuhid strateegiad ja tegevussuunad ning hierarhias madalamal olevad instantsid viivad need otsused ellu (Kotler & Keller, 2009).



Joonis 2. Traditsioonilise (A) ja kliendikeskse organisatsiooni (B) vertikaalne võimupüramiid.

Autori koostatud. Allikas: Kotler & Keller, 2009: 121

Selline traditsiooniline organisatsiooniskeem on aga koostööväärtsuse suurendamise ja lojaalse kliendibaasi tekitamise vajaduse vaates Kotleri hinnangul vananenud (Kotler & Keller, 2009). Edukad ning uuendusmeelsed ettevõtted pööravad selle mudeli (joonis 2(B)) ümber, nii et varasemalt püramiidi allosas asetsenud kliendid on kõige olulisemad. Tähtsuselt järgmised on eesliinitöötajad (klienditeenindajad, müügiesindajad jt), kes klientidega iga päev suhtlevad ja nende vajadusi rahuldavad. Nende alluvuses on keskastmejuhid, kelle peamiseks ülesandeks on toetada eesliinitöötajaid. Baastasemel asetseb tippjuhtkond, kes vastutab kompetentsete keskastmejuhtide värbamise ja toetamise eest. Kõik tasemed peavad olema isiklikult seotud klientide tundmise, nendega kohtumise ning teenindamisega (Kotler & Keller, 2009).

Watkinsoni sõnul osutuvad ilma tippjuhtide osaluseta kõik kliendikogemust mõjutavad otsused juhuslikeks (Watkinson, 2016: 47). Seega algab kliendikogemuse juhtimine eelkõige ettevõtte juhust ning peab olema kooskõlastatud kõikide ettevõtte tegevusvaldkondadega. Autokraatliku juhtimise hiilgeaeg on möödas – edukaks osutuvad ettevõtted, kes praktiseerivad kaasavat juhtimist kõikidel organisatiooni tasanditel. Töötajad, kes puutuvad klientidega otseselt kokku, kujundavad ettevõtte näo ning nad on ettevõtte seisukohast hindamatu väärtusega, kusjuures ametipositsioon on väheoluline. Kliendikogemuse juhtimine pole pelgalt tööriist heade emotsioonide esile kutsumiseks, vaid ka negatiivsete emotsioonide vältimiseks (Watkinson, 2016: 221).

### **1.2.1. Koostöövõrgustik**

Tänapäeva tiheda konkurentsiga turul on kliendi või tarnija nõudlusele reageerimine sageli organisatsiooni edukuse määrav tegur. Mõisteid *suhted* ja *võrgustikud* kasutatakse laialdaselt äripraktika akadeemilises diskussioonis ning need on muutunud üha tavalisemaks ettevõtetevahelistes vestlustes (Håkansson & Ford, 2002). Porter Gale on öelnud: „*Your network is your net worth*”, viidates koostöövõrgustiku hindamatule väärtusele nii eraelus kui ärisuhetes (Kawasaki, 2013). Gale usub, et organisatsiooni sotsiaalne kapital või tema võime luua autentsete isiklike ja tööalaste suhete võrgustik, mitte finantskapital, on ettevõtte portfelli kõige olulisem vara.

Ettevõtete väärtuse hindamisel omistatakse üha kasvavat tähtsust kompetentsidele, mida võib nimetada ka intellektuaalseks kapitaliks. Sarnaselt arvutivõrguga luuakse ja koondatakse inimestest koosnevad võrgustikud eesmärgi või vajaduse rahuldamiseks, muutes sellised võrgustikud organisatsiooni üheks kriitilisemaks ressursiks nii era- kui avalikus sektoris (Mayo, 2001).

Ärituruga sarnaselt on ka tööturg pidevas muutumises. Enam ei pea vaid kandidaat end töövestlusel müüma – sama suur (või suuremgi) roll on ettevõtte oskusel ennast müüa. Erialaste kompetentsidega kandidaatide arv on piiratud, mistõttu käib pidev talendijaht, et leida tööturult enda ridadesse just neid kõige paremaid töötajaid. Tihti ostetakse vajalikke kompetentse üle sama valdkonna ettevõtetelt. Organisatsioonidevaheliste võrgustike kasutamine laiendab ettevõtete haaret ning suurendab konkurentsivõimet (Kawasaki, 2013).

Töötajate lisandumine või lahkumine mõjutab ettevõtte inimkapitali, sest andes ettevõtte kasutusse oma teadmisi, kogemusi ja oskusi, suudavad nad ettevõtte loodud keskkonnas selle huvigruppidele väärtust luua. Sellest tulenevalt on pidevas muutumises ka organisatsiooni väärtus. (Mayo, 2001) Nii nagu tarbijaturul on ka äriturul oluline personaalsus. Kuigi erinevalt tarbijaturust ei teeni ärituru tehingud üksikindiviidi huve, siis sageli defineerib ärisuhte osapoolte omavaheline suhe. See on ka peamine põhjus, miks tulevad lisaks ärialastele kompetentsidele mängu indiviidide isikuomadused, väärtushinnangud ning nende kokkusobivus. Kergem on olla lojaalne inimesele kui brändile ning tihti saabki inimesest endast koostööpartneri bränd.

Tugeva persoonibrändi abil tugevdatakse ettevõtte mainet ning luuakse autentseid ja usalduslikke suhteid klientide, koostööpartnerite ja uute potentsiaalsete töötajatega (Org & Saue, 2022). Süsteemne ja järjepidev mainekujundus töötajate persoonibrändi teadliku kujundamise kaudu muudab organisatsiooni nii olemasolevate kui ka uute potentsiaalsete klientide, laiema avalikkuse ja tulevaste talentide jaoks atraktiivsemaks.

### **1.2.2. Koostööloome**

Ühest küljest nõuab tootmisettevõtete juhtimine ja toodangu turustamine loogilist ning järjestikust protsessi, kus mängib võrdselt olulist rolli nii tootearendus kui jätkusuutlik ressurside majandamine. Teisalt ei tohi protsesside ja nn plaanimajanduse kõrval ära unustada võimekust luua minimaalse ajakuluga maksimaalselt väärtuslikku lahendust. Suutlikkus luua muutusi ja neile kiiresti reageerida tagab tänapäevases, kiiresti muutuvate vajadustega, ebakindlas ja muutlikus ärikeskkonnas toimetuleku ning aitab edu saavutada (Ellis & Brown, 2017; Smart, 2016).

Kliendi vajaduste parimaks mõistmiseks ja nende täitmiseks on oluline spetsiifilise oskusteabe loomine ning arendamine koos klientidega. Paraku ei sobi see enamiku professionaalsete tootmis- ja teenindusettevõtete traditsiooniliste ärimudelitega. Väärtusvoo suund klientide ja tarnijate vahel on viimase kümnendi jooksul juba oluliselt hägustunud ning selgesõnaline teadmiste kaasloome muudab veelgi vähem selgeks, kes suhetes väärtust loob ja kes vastu võtab (Dawson, 2000).

Kogemuste sünergia ettevõtete lõimimisel aitab kujundada süsteemsemaid teadmisi ning arendada mõlema osapoolle pädevusi. Kui suhtuda klientidesse kui partneritesse, kellega koostöös luua ühisprojekte ja parimate tulemuste saavutamiseks jagada nii toodete kvaliteeti kui

tootmisefektiivsust parandavat teadmiskapitali, loovad ettevõtted lojaalseid partnerlussuhteid ning väldivad kestvaid ja kulukaid võitlusi hinna üle (Mayo, 2001).

See areng tähendab, et sageli on vaja muudatusi suhetest mõtlemises ja ärimudelites, millel need rajanevad. Teadmiste koosloomet võib vaadelda kui lihtsat laiendust klientidele suurema väärtuse pakkumiseks professionaalsete toodete ja teenuste keskkonnas. Aga seda võib näha ka kui võimalust liikuda senisest põhimõtteliselt erinevate äritavade poole, arendades koostöö võtmetähtsust ettevõtete ja organisatsioonide edu tagamisel, sealhulgas innovatsiooni ja loovuse edendamisel. (Dawson, 2000)

Üheks ettevõtte konkurentsivõime tõstjaks tööstusturgudel on autori hinnangul kindlasti jätkusuutlike ja vastutustundlike väärtuspakkumiste väljatöötamine. Tarbijad muutuvad üha teadlikumaks ning valivad pakkujaid, kes kogu tootmis- ja tarneahelas ressursisäästlikult majandavad. See sunnib nii tootjaid kui müüjaid oma tegevusi üle vaatama ja vajadusel ümber kujundama. (Patala et al., 2012)

See on ka peamine põhjus, miks kõik turul tegutsevad ettevõtted püüdlevad sõltumata tegevusalast vastutustundliku äritegevuse poole. Parandatakse oma keskkonnaalast tegevust, sh jäätmekäitluse korraldamist, energiatõhusust, vee- ja kemikaalide kasutuse vähendamist. Tootmisettevõtte ökoloogilise jalajälje vähendamine on äritegevuses suur väljakutse. Ranged keskkonnaregulatsioonid soodustavad uuendusi ja tõhusamat ressursside kasutamist, tuues kaasa olukorra, millest võidavad nii ettevõtte kui ka keskkond (Porter & van der Linde, 1995), kuid sellega kaasneb samas märkimisväärne kulu.

Jätkusuutlikumate äritavade poole liikumine nõuab ettevõtelt uusi pädevusi koos süstemaatiliste tööriistadega, mis on vajalikud ettevõtte tegevuse ja pakkumiste keskkonnamõjude inventeerimiseks ning protsesside ebatõhususe kõrvaldamiseks (Patala et al., 2012). Ettevõtetevaheline keskkonnaalane koostöö ei pea olema eesmärk, vaid pigem tööriist mõlema osapoole jaoks oluliste eesmärkide või määratletud tulemuste saavutamiseks.

### **1.2.3. Digitaliseerimine**

Ostjate kasvav valikuvabadus sunnib ettevõtteid sisest enam ressursse investeerima kliendisuhete hoidmisse. Tehnoloogilised uuendused ja arenev digikeskkond on toonud kaasa

hulgaliselt erinevaid tööriistu ning kanaleid, mida ettevõtte saab kliendisuhtluse ja infovahetuse parandamiseks kasutusele võtta. Tänu tehnoloogiale on rutiinne infovahetus muutunud mitmemõõtmelisemaks, võimaldades ettevõtetel samaaegselt vähendada toimingutele kuluvat aega ning andes sisendit toodete ja teenuste isikupärastatud turundustegevusteks (Pisano, 2019). Kanalite ja tööriistade mitmekesisus aitab ettevõtetel igapäevase suhtlusmahu ja info parema haldamise kõrval vähendada ka andmevahetuses tekkivaid vigu, võtmeküsimus siinkohal on süsteemide integreerimine ning ühes sellega vastastikune usaldus (Ellis & Brown, 2017).

CRM ehk *customer relationship management* ei ole vaid kliendi hoidmise tarkvara, see on tööriist, mis aitab kujundada ettevõtte kliendistrateegiat, mõõta ja hinnata nii kliendi väärtust kui ka proportsionaalset kulu ettevõttele (Maido, 2016). Igal ettevõttel on tööprotsesse, mida optimeerida ning integreeritud CRM lahenduse kasutuselevõtt ja süsteemne automatiseerimine kiirendab töövoogu ning juurdepääs vajalikele andmetele võimaldab paremat analüüsivõimekust mõlemale osapoolele.

Oluline on märkida, et CRM on kliendisuhete haldamise, mitte ainult klienditeeninduse tööriist. Süsteemsel kliendisuhete haldamisel on Gargaro (2021) käsitluses kaks peamist funktsiooni:

- reaktiivsed funktsioonid: klientide probleemide lahendamine (nt klientide reklamatsioonidele vastamine), päringute ja tellimuste haldamine;
- proaktiivsed funktsioonid: klientidega pikaajaliste suhete loomine ja brändilojaalsuse kasvatamine (sh tooteteabe pakkumine, personaliseeritud allahindluste ja eripakkumiste saatmine).

Neist esimene pakub pakub klienditeenindust vastuseks kliendi tegevusele. Seevastu teine, kliendisuhetel hõlmav CRM-i osa, katab nii sissetulevaid kui ka väljaminevaid funktsioone – ennetades tekkida võivaid küsimusi, eesmärgiga luua parem kliendikogemus ja suurendada täiendavate ostude tõenäosust. (Gargaro, 2021)

Lisaks eeltoodule võimaldavad Pisano (2019) hinnangul integreeritud CRM lahendused klientidel end ise teenindada, muutes koostöö senisest kulutõhusamaks nende rahulolu vähendamata. Tänapäevaste tehnoloogiate võimaldab ettevõtetel pakkuda klientidele tööriistu, mis aitavad neil leida lahendusi nende küsimustele ja probleemidele kellaajast olenemata. Näitena võib tuua veebilehekülgede

vestlusrobotid, mis pakuvad külastajatele teavet, suunates neid veebisaidi jaotustesse, aitamaks neil leida vajalikke vastuseid või linkida need allalaaditava sisuga. (Gargaro, 2021)

Kokkuvõtvalt leiab autor, et organisatsiooni võimalustest ning kliendi vajadustest lähtuv väärtuspakkumine peaks olema iga teenusepakkuja äristrateegia põhiosa. Seades klientide äriprioriteedid esikohale ning kohandades ettevõtte tegevusi sihtklientide jaoks olulistes aspektides, saavad ettevõtted pakkuda lihtsaid kuid lojaalsust tekitavaid väärtuspakkumisi. Sõlultvalt tegevusalast suudavad ettevõtted oma erialaspetsiifilised tugevused, näiteks tootmistegevuse mõju vähendamine ümbritsevale looduskeskkonnale, muuta klientide baasvajadusteks ning seeläbi raskendada uue samaväärse hankija leidmist. Vähendades tehnoloogiliste lahenduste abil rutiinsetele tegevustele kuluvat ressursi, jääb mõlemal osapoolel enam aega sisuliseks äriarenduseks ning koostööle lisaväärtuse loomiseks. Lisaks tehnoloogiliste lahenduste arendamisele ei tohiks ettevõtted unustada ka koostööväärtuse tõhustamisel inimkapitali olulisust, sest ettevõtete väärtuse hindamisel omistatakse üha kasvavat tähtsust just töötajate kompetentsidele.



## **2. METOODIKA JA ANDMEKOGUMISMEETODITE VALIK**

Töö teine peatükk tutvustab uuritavat ettevõtet ning keskendub uurimuse metoodikale. Esmalt tutvustatakse ettevõtet Lantmännen Unibake Estonia AS ning avatakse uuritava strateegilise muudatuse tausta. Seejärel antakse ülevaade töös kasutatavatest uurimismeetoditest ning kirjeldatakse valimi moodustamist ja uurimuse läbiviimise etappe.

### **2.1. Lantmännen Unibake Estonia AS**

Lantmännen Unibake Estonia AS on üks osa 25 000 Rootsi põllumajandustootja omandusse kuuluvast Lantmännen Group AB-st. Põllumajandusühistu ettevõtted jagunevad viide sektorisse: põllumajandus-, masinaehitus-, energeetika-, kinnisvara- ja toiduainetööstuse sektor. Lantmännen Unibake kuulub koos Lantmännen Cerealiaga toiduainetööstuse sektorisse. Neile kuulub 34 pagaritööstust, kes tegutsevad enam kui 20 riigis, kus toodetakse värskeid ja sügavkülmutatud pagaritootmeid. Kokku on ettevõtte kasutuses ligikaudu 100 tootmisliini Euroopas ja mujal ning nad pakuvad tööd ligi 6000 inimesele.

Lantmännen on oma turupositsiooni tugevdanud ja turuosa erinevates riikides laiendanud eelkõige pagaritehaste omandamise läbi, tänu millele on saadud rohkesti uusi kompetentse. 2013. aastal alustas Sael Vaasani kaubamärgi all tegevust sügavkülmutatud pagaritoodete tehas, mis kuulub Lantmännen Group omandusse. Alates 2015. aastast, mil toimus viimane suurem ülesost, kannab see Lantmännen Unibake Estonia AS nime. Lantmännen omastas varem Vaasani kaubamärgi all tegutsenud tehased Soomes (Vaasan OY), Eestis (Leibur AS, Vaasan Baltic AS), Lätis (Hanzas Maiznicas A/S) ja Leedus (Vilnius Duona UAB).

Ühinemise järel oli ettevõtte jaoks oluline tagada, et restruktureerimise käigus organisatsiooni väärtus ei väheneks, vaid suureneks. Ettevõtete senised tooteportfellid jaotati vastavalt tootmis- ja turustamispetsiifikale kaheks – külmutatud ja värskeid pagaritoodete tootmine. Mõlemasse üksusse koondati erialaspetsiifiliste pädevustega töötajad.

Saue külmutatud pagaritoodete tehases töötab 160 töötajat, neist 20 kontoris. Keskmise ettevõtte töötamise staaž on 4,5 aastat (5,2 aastat kontoritöötajate ja 3,8 aastat tootmistööliste puhul). Ajal, mil keskmine tööstaaž kõikidel tegevusaladel väheneb ning tööjõu voolavus suureneb, on see tootmisettevõtte kohta hea tulemus. Tootmisliine on Saue tehases viis ja valdav osa toodangust eksporditakse välisturgudele, peamiselt Rootsi ja Soome. Ühes kalendrikuus toodetakse enam kui 1 miljon kilogrammi külmutatud pagaritooteid.

Lantmännen gruppi kuuluvate ettevõtete, sh Lantmännen Unibake Estonia AS peamine juhtlause on „*From field to fork*“ (põllult toidulauale), mis juhivad tähelepanu katkematule ringmajandusele ja toorme väärdamisele kogu tootmisahelas. Ettevõtte missioon on „*Towards billions of smiling tummies*“. See viitab soovile pakkuda tarbijatele vaid parima kvaliteediga ja puhtast toorainest valmistatud kõhutäidet, mis peaks panema miljardid kõhud üle maailma naeratama.

Koduturul Eestis müüakse ettevõtte toodangut peamiselt bränditunnuseta toorainena jaekaubandusttevõtete küpsetuslettidele, valmistoidu tootjatele, kiirtoidurestoranidele ning tanklate mugavuspoodidele. Lõpptarbija jaoks on toodang anonüümne või kannab müüja brändi (Selveri Pagarid, Rimi Pagarid jt). See on peamine põhjus, miks pole siinsel turul läbi viidud ühtki lõpptarbija rahulolu-uuringut.

Nii nagu iga ettevõtte, on ka Lantmännen Unibake Estonia AS eesmärgiks käibe kasvatamine, tulu maksimeerimine ning turuosa kasvatamine. Sellele viitab ka Lantmännen Unibake'i loosung „*Apetite for more*“, mida kasutatakse peamiselt värbamisel. Ettevõtte eesmärkide täitmiseks on loodud Lantmännen Unibake'i Soome ja Baltikumi ühisstrateegia. Selles mängivad olulist rolli protsesside ressursisäästlikumaks muutmise kõrval nii varasemast suurem kliendikesksus kui ka väledus (*agility*) turul toimuvate muutuste ennetamiseks. Lantmännen Unibake'i 2022–2025 strateegia võtmelemendid on:

- **kliendi vajadustele kohandatud lahendused (tootearendus, kontseptuaalsed lahendused)** – osalemisega riiklikes ja rahvusvahelistes projektides panustab ettevõtte teadlikku toitumisse nii uuringute läbiviimise kui ka kliente kaasava tarbijate toitumisvajadustest tulenevate toodete väljatöötamisega. Suur osa ettevõtte tootearendusideedest põhineb teaduskoostööl ülikoolide, uurimisinstituutide või Stockholmis asuva Lantmännen Food'i uurimis- ja arendusosakonnaga;

- **kiirus ja paindlikkus kliendi soovide täitmisel** – riikideülene infosüsteem ning kompetentne meeskond tagavad päringutele kiire reageerimise ning asjakohase info edastamise. Eelnevalt nimetatud uurimisprojektid toetavad ettevõtte uurimis- ja arendustegevust oskusteabe edasiarendamisel ja tarbijasuundumustele reageerimisel;
- **jätksuutlik tootmine ja jalajälje vähendamine (pakendipoliitika, ringmajandus)** – vastutuse võtmine tegevuste ja tööprotsesside eest väärtusahela kõikides etappides tagab läbipaistva ning turvalise tarneahela ja kasutatavate toorainete jälitatavuse kuni päritolumaani. Lisaks vastutustundlikult toodetud toorainele hõlmab jätkusuutlikkuse põhimõtte ka energiatõhususe parandamist ning jäätmete koguse vähendamist tootmises, toodetes ja tarbija tasandil. Muuhulgas on ettevõtte tarnijad kohustatud allkirjastama Lantmänneni tarnijate tegevuskoodeksi, milles on kindlaks määratud ettevõtte nõuded keskkonnasäästlikkuse, tervise ja ohutuse, sotsiaalsete tingimuste ja eetilise äritegevuse osas;
- **ettevõtte esindajate erialaspetsiifiline kompetents ja tipptasemel teostus** – regulaarsed arenguveestlused, juhtimise ja kutseoskuste parandamiseks läbi viidavad arendusprogrammid ning rahvusvahelised karjääri võimalused toetavad töötajate isiklikku arengut, võimaldavad ettevõttel hoida töötajate motivatsiooni kõrgel ning seeläbi saavutada suurepäraseid tulemusi;
- **investeeringud klientide äri kasvatamiseks** – ettevõtte on keskendunud kohaliku turuosa kindlustamisele, seda iseloomustavad ühine strateegia, ühised ekspertkeskused ja teenused. Selle mudeli kohaselt töötatakse klientide lähedal, rahuldades nende vajadusi ja kasvatades nende äri, kasutades selleks ettevõtte rahvusvaheliste mõõtmete eeliseid.

Töö eesmärk on välja selgitada, kas ja kuidas tajuvad Lantmännen Unibake Estonia AS kliendid ettevõtte Soome ja Baltikumi ärituru jaoks loodud strateegias määratletud kliendikesksust ning ühistele väärtustele ehitatud kasvustrateegiat. Lisaks soovitakse teada, kas ettevõtte strateegia võtmelemendid lisavad klientide ärile tajutavat koostööväärtust ning suurendavad seeläbi lojaalsust.

## 2.2. Uurimuse metoodika ja valimi kirjeldus

Töö eesmärkide saavutamiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks otsustas autor ühildada kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimismeetodi ning lisaks veebiküsitlusele viia läbi ka

kolm poolstruktureeritud süvaintervjuud ettevõtte võtmeklientidega. Kvalitatiivse poolstruktureeritud intervjuu puhul on tegemist reaajas toimuva dialoogiga, mida võib viia läbi nii silmast silma vestlusena kui ka telefoni või interneti vahendusel. See võimaldab kirjeldada ja seletada esitatud probleemi sotsiaalset tegelikkust intervjueeritavate individuaalsete tõlgenduste kaudu. (Õunapuu, 2014, Ghauri & Grønhaug, 2004)

Kombineeritud uurimismeetodit otsustati kasutada põhjusel, et süvaintervjuud võimaldavad autoril saada klientidelt väärtuslikku sisendit koostööväärtust mõjutavate tegurite osas. Lisaks aitavad need välja selgitada, kuivõrd on väärtused seotud isiklike vaadete, kogemuste ning hoiakutega. Kvalitatiivse uuringu küsimustiku koostamisel tugines autor töö esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilistele allikatele, lähtudes töö eesmärgist ja uurimisküsimustest ning intervjuudest.

Valimi moodustasid ettevõtte Lantmännen Unibake Estonia AS (ostu)kliendid. Intervjueeriti kolme valdkonna tippspetsialisti ning lisaks saadeti veebiküsitlus kõikidele ettevõtte klientide ostuotsustajatele. Autor seadis valimile piirangu selleks, et oleks võimalik uurida otseselt ostuotsustusprotsessiga seotud indiviidide hinnanguid ettevõtetevahelist koostööväärtust mõjutavate tegurite osas. Intervjueeritavate puhul jälgis autor, et kõik vestluspartnerid oleksid tegevad erinevates valdkondades.

Autor intervjueeris kolme valimi kriteeriumitele vastavat ettevõtte klienti nii silmast silma kui veebikohtumistel Microsoft Teams keskkonnas. Intervjuud koosnesid 20 põhiküsimusest (lisa 1) ja vestluse käigus lisandunud küsimustest ning leidsid aset ajavahemikul 14.03.–05.04.2022. Intervjueeritavatega võeti ühendust meili teel, et tutvustada kontakteerumise põhjust ja teematikat, andmete edasist kasutamist ning intervjuu võimalikku ajakulu. Intervjuud kestsid 45–90 minutit. Kõik intervjuud salvestati ja transkribeeriti. Kuna uuringu sihtgrupp on väike, asendati intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks nende nimed koodtähistega K1, K2 ja K3. Täht „K“ tähistab sõna „klient“ ning number märgib intervjuu ajalist järjestust. Kuna terviklike intervjuude avaldamisel muutuksid intervjueeritavad vastuste detailsuse tõttu identifitseeritavateks, siis ei lisatud töösse transkriptsioone täies mahus, vaid need esitatakse eksamikomisjonile vajadusel eraldi.

Uuringu läbiviimisel järgis autor ärieetilisi norme ega esitanud küsimusi, mis puudutavad ettevõtte majandustulemusi või muid konfidentsiaalseid andmeid, mille avaldamine võiks intervjueeritavat kahjustada.

Töö esimeses peatükis käsitletud teoreetilistele allikatele ning süvaintervjuudest saadud sisendile tuginedes viis autor läbi struktureeritud veebiküsitluse ettevõtte ostuklientide seas. Kvantitatiivse uuringu eesmärk on saada võimalikult paljude ostuklientide hinnangud, et teha nende põhjal järeldusi tajutava koostööväärtuse mõjudest ostuotsustusprotsessile (Õunapuu, 2014). Küsitlus koostati Microsoft Forms keskkonnas ning viidi läbi interneti teel. Küsimustiku link koos temaatika kirjelduse ning orienteeruva ajakuluga saadeti meilina sortimendi ja ostuotsuseid tegevatele isikutele (kategorija juht, ostujuht). Vastuseid koguti ajaperioodil 06.04.–20.04.2022.

Struktureeritud küsimustik (lisa 2) koosnes 22 küsimusest, millest 21 olid valikvastustega ning üks avatud küsimus, mille puhul oli vastajal võimalus anda oma soovitus ettevõttele koostööväärtuse parandamiseks. Küsimused jagunesid teemaplokkideks ja hinnangute saamiseks kasutati Likerti viiepunktskaalat, kus kaks tähendab „ei ole oluline“, viis „on väga oluline“ ning üks vastab väärtusele „ei oska öelda“.

Esimesed kaks küsimust on ostja profiili ja tegevusala kohta, küsimused 3–7 puudutavad ostja ostuotsustusprotsessi ülesehitust ning lisainformatsiooni hankimise harjumusi. Küsimused 8–10 uurivad ostja koostöövalmidust ja ostuotsust mõjutavaid ning pakkumisest keeldumise tegureid; 11–12 tarnija valiku kriteeriumeid; küsimused 13–16 annavad seevastu infot vastaja koostööstaaži ja ettevõtte üldise tundmise kohta. Küsimused 17–20 hindavad vastaja ja Lantmänneni vahelist koostööd soodustavaid ja takistavaid tegureid, 20. küsimus võrdleb aga Lantmännen Unibake'i sama valdkonna konkurentidega. Eelviimane küsimus on avatud vastusega ja võimaldab ostjal anda Lantmännen Unibake'ile soovitusi koostöö parandamiseks. Viimane küsimus puudutab ettevõtte tajutavat kliendikesksust.

Küsimustiku täitmine oli anonüümne ning andmeid esitatakse ainult üldistatud kujul, kuid autorile on teada nimed ja ametikohad, kellele küsimustik saadeti. Enne küsimustiku väljasaatmist testis autor küsimustikku kahe vastaja peal, et aru saada, kui palju selle täitmine aega võtab, kas see sobib täitmiseks erinevatest seadmetest ja kas kõik küsimused on arusaadavad ning üheselt mõistetavad. Välja saadeti 21 küsimustikku, millele laekus 13 vastust. Kuna Lantmännen Unibake

Estonia AS-il on kokku 15 ostuklienti, võib valimit pidada piisavaks. Kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutatakse andmetöötlusprogrammi Microsoft Excel.

### 3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED

Lõputöö kolmandas peatükis analüüsitakse uurimuse käigus läbiviidud intervjuude ning küsitluse tulemusi ning luuakse seosed varasemalt väljatoodud teoreetiliste lähtekohtadega. Autor teeb tulemuste põhjal järeldused ning esitab omapoolsed ettepanekud koostööväärtuse suurendamiseks ning saadud tagasiside põhjal ilmnenuid puuduste ja nõrkuste parandamiseks.

#### 3.1. Uuringutulemused ja analüüs

Planeeritava küsimustiku jaoks sisendi saamiseks teostas autor kvalitatiivse uuringu süvaintervjuude näol. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 14.03.–05.04.2022 Tallinnas ja Pärnus, ühte intervjuueeritavat küsitleti Microsoft Teams veebikeskkonnas.

Kõik kolm intervjuueeritavat on pikaajalise kogemusega ostuvaldkonna spetsialistid, kelle tööstaaž jääb vahemikku 8–13 aastat ning kes valiti pikaajase ettevõtetevahelise koostöökogemuse tõttu. Alustuseks uuriti intervjuueeritavatelt, millised on nende tööandja peamised juhtpõhimõtted ja väärtused. Intervjuueeritavad tõid välja meeskonnatöö olulisuse, eesmärgipärasuse kõigis tegevustes, pideva arengusoovi, kompetentside arendamise ning ambitsiooni omandada või säilitada valdkonna turuliidri positsiooni. Lisaks mainiti läbipaistvust kõikides tegevustes ning lugupidavat suhtumist nii töötajatesse kui koostööpartneritesse. Küsimusele, kuivõrd oluliseks peavad nad väärtuste samasust partnerettevõtete vahel, vastati üheselt, et sarnased väärtused on koostöö juures üks olulisimaid aspekte ning sarnasusi otsitakse nii ideoloogias kui reaalsetes tegevustes.

*K1: „Kirja võib panna igasuguseid asju, oluline on, millised väärtused päriselt koostöös edasi antakse ja mil määral need tegevustes kajastuvad.“*

Kui intervjuueeritavatel paluti nimetada koostööväärtust mõjutavaid tegureid, märgiti ära ettevõtte avalik kuvand ning isiklik arvamus nii tootest kui pakkujast. Muuhulgas peeti oluliseks ka

koostööpartnerite omavahelist suhtlust, märkides, et nende positsioonil tehakse valdavalt tööd siiski inimeste, mitte ettevõtetele.

K3: „Turul on nii palju sarnaseid pakkumisi – miks ma peaksin oma aega ja energiat kulutama suhtlusele inimesega, kes mulle ei sümpatiseeri? Müügitööd tehku ikka selline inimene, kes suhtluse mugavaks teeb ja kelle telefonikõne meelsasti vastu võtan.“

K1: „Mul on olnud juhus, kus toode oli üsna keskpärane ja laual mitu paremat pakkumist, aga kuna hankijaga oli nii meeldiv suhelda, ma vahetust ei teinud. Vahetuse tegi uus kategooriajuht ametisse asudes, mina poleks suutnud, kuidagi selline „alt vedamise“ tunne tekkis. See on ehk halb näide, aga jah, äriliselt võib isiklik suhtlus nii edasiviivald kui ka stagnatsioonina mõjuda.“

Järgmiseks paluti intervjuueeritavatel hinnata koostööväärtust ja ostuotsust mõjutavate tegurite (lisa 1) olulisust viiepunktskaalal, kus kaks tähendas „ei ole oluline“, viis „on väga oluline“ ning üks vastab väärtusele „ei oska öelda“. Intervjuueeritavate antud hinnagute alusel tekkis pingerida (tabel 1).

Tabel 1. Intervjuueeritavate hinnang koostööväärtust mõjutavatele teguritele

<b>Koostööväärtust mõjutav tegur</b>	<b>Keskvärtus (M)</b>	<b>Standardhälve (SD)</b>
Toote kvaliteet	5,00	0,00
Tarnekindlus	5,00	0,00
Head ja usalduslikud suhted tarnijaga	5,00	0,00
Isiklik suhtlus	4,67	0,47
Korrektne eeltöö tarnija esindajalt	4,33	0,47
Nõudluse ja pakkumise vastavus	4,00	0,00
Pakutava toote unikaalsus	4,00	0,00
Ettevõtte maine	4,00	0,82
Varasem hea koostöökogemus	3,33	1,70
Tarnija finantsseis, paindlikkus tarne- ja makseagades	3,00	0,00
Keskkonda säästev jätkusuutlik tootmine	3,00	0,82
Isiklik arvamus tootest	2,67	1,25



Maksimaalse hinnangu said nii toote kvaliteet, tarnekindlus kui usalduslike suhete olemasolu ( $M = 5$ ;  $SD = 0$ ). Enim läksid vastajate arvamused lahku varasema hea koostöökogemuse olulisuse hindamisel ( $M = 3,33$ ;  $SD = 1,70$ ), mille puhul üks intervjueeritav hindas väidet ühe palliga, tuues selgituseks, et uue koostöö puhul ei ole võimalik varasemat koostööd hinnata ning korduva koostöö puhul ei pruugi ka negatiivne kogemus koostööd koheselt lõpetada. Samas varasema hea koostöökogemuse, mis paigutus kokkuvõttes üheksandale kohale, tõi üks intervjueeritav välja kui riske maandava otsustusvõimaluse, viidates kindlusele ja teatavale kvaliteedigarantiile, mida pakub pikaajalise partneriga koostöö jätkamine.

Hinnangud erinesid oluliselt ka keskkonnasäästliku ja jätkusuutliku tootmise osas ( $M = 3$ ;  $SD = 0,82$ ) ning vastaja isikliku arvamuse osas toote kohta ( $M = 2,67$ ;  $SD = 1,25$ ). Autor jättis teadlikult loetelust välja toote hinna ja uuris selle olulisust alles pärast igale esitatud tegurile hinnangu saamist. Eelnenud vestlust arvesse võttes oli üllatav, et kõik intervjueeritavad paigutasid hinna pingerivi tippu esimesele või teisele positsioonile.

Uue koostööpartneri valikul lähtutakse intervjueeritavate hinnangul eeskätt tarnija paindlikkusest, mis väljendub nii ühises pingutuses müügi kasvatamiseks, vastutulekus makse- ja tarneaegades kui ka oskuses pidada läbirääkimisi nii, et kasu on kahepoolne. Väga olulisel kohal on tarnekindlus, sest kuigi iga tarnehäiret võib pidada saamata jäänud tuluks mõlemale osapoolle, põhjustab see suuremat kahju ostjale, kes ei saa kaupu realiseerida ja tulu teenida. Korrektne eeltöö mängib olulist rolli nii uute kui olemasolevate koostööpartnerite puhul. Kõikide intervjueeritavate ühine ootus on, et hankijad koostaksid pakkumised korrektselt ning just nende vajadustest tulenevalt, seda eeskätt aja kokkuhoiu vaates.

Üks intervjueeritav nentis, et ta ei suuda süveneda liiga pikkadesse pakkumistesse, millest ta peab ise üksikuid tooteid noppima. Ta eelistab seda, kui pakkuja suudab eelselekteerida just tema vajadustest tuleneva tootevaliku ning esitletavat valikut ka lühidalt põhjendada ja müügiargumentidega toetada. Kliendi vajadustest lähtuvalt ülesehitatud ja turu eripärasid või viimaseid muutusi ja trende arvestavad pakkumised lisavad koostööle kõikide intervjueeritavate hinnangul olulist väärtust.

Senist koostööd Lantmänneniga pidasid intervjueeritavad valdavalt heaks, tugevustena märgiti nii ajas kasvanud kompetentse, paindlikke lahendusi, meeldivat ja asjakohast suhtlust kui ka tajutavalt koos kliendiga tulevikku vaatavat äristrateegiat. Peamiste nõrkustena mainiti võõrkeelset

klienditeenindust ning sellest tulenevat liiga ajamahukat asjaajamist ja suurettevõttele omast jääkust, mis lihtsamaid ja kiiremaid lahendusi otsima sunnib.

Veel märgiti ära rahvusvaheline tootesortiment, aga sellega koos ka keskmisest kõrgem hinnatase. Kõik intervjuueeritavad tõdesid, et seoses olukorraga maailmas on nad viimastel aastatel valinud tooteid vaid keskmisse ja madalamasse hinnaklassi. Esimene intervjuueeritav täpsustas, et mugavustoodete puhul (mida külmutatud pagaritooted kahtlemata on) pole ta täheldanud nii suurt ostujõu langust kui teistes kaubakategooriates.

*K1: „Mugavuskaupu ostetakse mugavusest ja enda premeerimiseks, ma ise ka luban endale aeg-ajalt midagi magusat. Ja kui ma juba ostan, siis ostan midagi sellist, mida päriselt tahan, mitte kõige soodsamat. Tavalisemate toidukaupadega on mõistagi teine lugu, leib on leib ja piim on piim. Millegi arvelt peab kokku hoidma.“*

Lantmänneni strateegiamuutust kliendikesksuse suunas intervjuueeritavad ei tajunud, nimetatud elemendid (lisa 1) on nende hinnangul saatnud koostööd algusest peale. Kaks intervjuueeritavat kolmest leidsid, et Lantmännen ei kasuta piisavalt aktiivselt kanaleid, et end kohalikul turul nähtavaks teha ja konkurentidest eristuvaid elemente laiemalt kommunikeerida. Välja toodi klientide jaoks sobimatu ülesehitusega ja väheinformatiivne kodulehekül, mis võib saada takistuseks uutes koostööpartnerites huvi äratamisel. Samas on see siiski peamine kanal ettevõtte kohta pädeva info leidmiseks. Sotsiaalmeedias ükski intervjuueeritav Lantmänneni kontosid ei jälgi, küll aga ollakse ühenduses mitme ettevõtte töötajaga LinkedIn platvormil.

Autorit huvitas, kui palju on intervjuueeritavad kursis Lantmänneniga laiemalt. Ilmnes, et teadmised on üsna pinnapealsed. Kõikidele intervjuueeritavatele tuli üllatusena, et lisaks toiduainetööstusele on ettevõtte tegev ka energeetika-, põllumajandus-, kinnisvara- ning masinaehitussektoris.

*K3: „Ma tõesti ei teadnud, mitte, et see midagi praeguses koostöös muudaks, aga põnev fakt ikkagi.“*

Tööprotsesse lihtsustavate CRM lahenduste ning võimalike integratsioonide osas hankija kasutatavate platvormidega jäid intervjuueeritavad napsõnaliseks. Ühe võimalusena pakuti mooduleid, mis võiksid anda hankijale infot kassamüügi koguste ja reaalsete mahakannete kohta,

võimaldamaks olla infoväljas toote tegeliku müügiga. Muus osas integratsioonivõimalusi nimetada ei osatud.

K2: „Minul kui kategooriajuhil on helikoptervaade kogu kategooriale, kui kategooria on „roheline“, siis ma sellega iga päev ei tegele. Samas kategooria sees võib mõne toote müük olla väga kehv ja ma ei pruugi kohe märgata, et see tervet kategooriat punasesse veab.“

Ettepanekuid koostöö tugevdamiseks anda ei osatud, praeguse koostööga ollakse rahul ning lojaalsus tänu senisele heale koostöökogemusele pigem kasvab.

Kvantitatiivne uuring teostati Microsoft Forms keskkonnas. Küsimustiku link saadeti vastaja meilile ning vastuseid koguti perioodil 06.–20.04.2022. Kõik küsimused (sh üks avatud vastusega küsimus) olid kohustuslikud. Autor koondas tegevusvaldkonna ja staažiga seotud küsimuste vastused allolevasse tabelisse (tabel 2) ning valimi väiksust arvesse võttes ja vastajate anonüümsust silmas pidades esitatakse vastused osakaaludena kõikidest vastustest.

Tabel 2. Vastajate ametialane profiil

<b>Üldandmed</b>		<b>Osakaal</b>	<b>Vastajate arv (n)</b>
		<b>%</b>	
Tegevusvaldkond	Hulgi- ja jaekaubandus	46,2	(n = 6)
	Toiduainetööstus/valmistoitude tootmine	15,4	(n = 2)
	Mootorikütuse jaemüük, sh tanklate tegevus	15,4	(n = 2)
	Toitlustus (HoReCa)	23,0	(n = 3)
Vastaja tööstaaž praegusel ametikohal	Vähem kui 1 aasta	7,7	(n = 1)
	1–4 aastat	23,1	(n = 3)
	5–10 aastat	46,2	(n = 6)
	Rohkem kui 10 aastat	23,0	(n = 3)
Koostöö kestus Lantmännen Unibake Estonia AS-iga	Vähem kui 1 aasta	-	
	1–4 aastat	30,8	(n = 4)
	5 või enam aastat	61,5	(n = 8)
Lantmänneni toodete hinnanguline osakaal tooteportfelligist	Ei oska vastata	7,7	(n = 1)
	0–20%	61,5	(n = 8)
	21–40%	23,1	(n = 3)
	41–60%	7,7	(n = 1)
	61–80%	-	
	81–100%	-	
	Ei soovi vastata	7,7	(n = 1)

Tabelist 2 selgub, et enim vastajaid (n = 6) on tegevad hulgi- ja jaekaubandusettevõtetes, moodustades ligikaudu pool kõikidest vastajatest. Neljandik (n = 3) kõikidest vastajatest liigitasid end HoReCa sektorisse. Võrdselt 15,4% (n = 2) vastanutest tegutsevad toiduainetööstuses ning mootorikütuste müügi ja tanklate tegevusega seotud ettevõtetes.

Teine küsimus avas vastajate ametialast tausta. Ilmnes, et ligikaudu pooled (46,2%, n = 6) on töötanud selles valdkonnas 5–10 aastat, 23% vastanutest (n = 3) aga 1–4 või üle 10 aasta. Vähem kui 10% vastajatest (n = 1) on ostuvaldkonnas tegutsenud alla aasta. Autor järeldeb sellest, et ostjate kompetents oma vastutusallas on kõrge ning pikaajaline tööstaaž on võimaldanud luua kestvaid partnerlussuhteid tarnijatega. Sarnaselt tööstaaži pikkusega on sagedaseim koostöö pikkus 5 või enam aastat (61,5%, n = 8). Vaid üks vastanutest ei osanud koostööle ajalisi hinnanguid anda.

Vastustest ilmneb, et vaatamata pikale koostööle moodustab enam kui poolte klientide juures Lantmännenilt tellitavate toodete maht vastava kategooria kogumahust kuni 20% (n = 8), veerand vastanutest hindab mahuks 21–40% (n = 3) ja 7,7% (n = 1) klientidel moodustab Lantmänneni tootevalik üle 40% kategooria kogumahust.

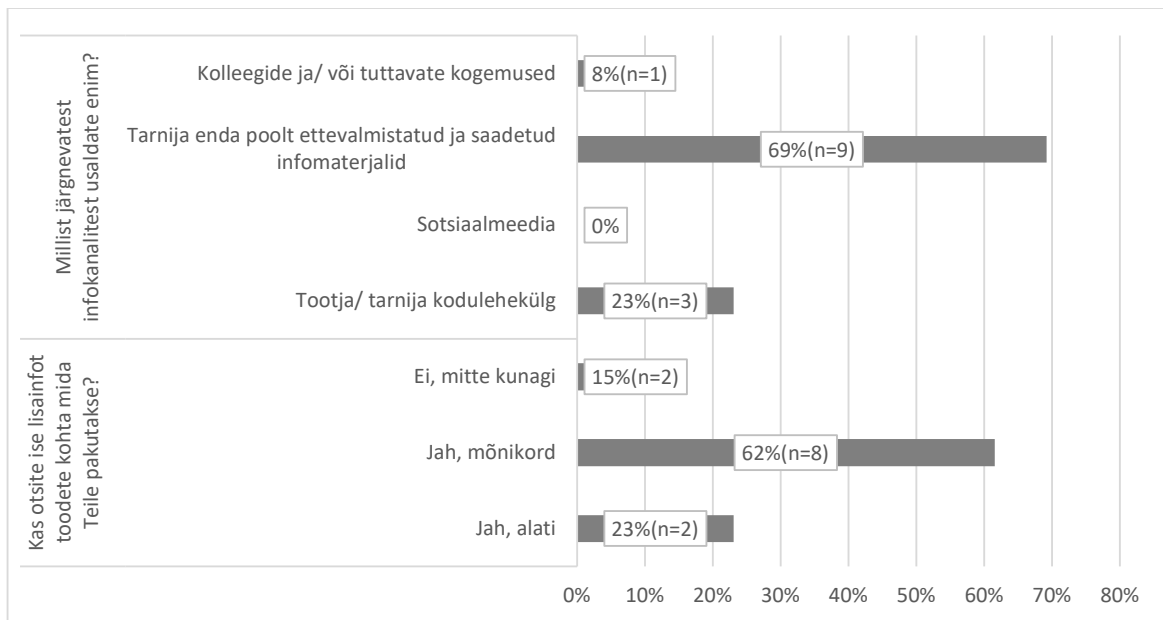
Järgnevalt soovis töö autor saada infot klientide ostuotsustusprotsesside kohta (tabel 3).

Tabel 3. Ostuotsustusprotsessi ülevaade

<b>Ostuotsustusprotsessi ülevaade</b>		<b>Osakaal</b>	<b>Vastajate arv (n)</b>
		<b>%</b>	
Kirjalik ostuprotseduur	Jah	30,8	(n = 4)
	Ei	46,2	(n = 6)
	Osaliselt	23,1	(n = 3)
Otsustajate arv lisaks vastajale	1	30,8	(n = 4)
	2	23,1	(n = 3)
	3	23,1	(n = 3)
	Rohkem kui 3	15,4	(n = 2)
	Vastaja otsustab ainuisikuliselt	7,7	(n = 1)
Lõpliku ostuotsuse kujunemine	Enamasti teeb lõpliku otsuse vastaja ise	53,8	
	Otsustab keegi teine ostuosakonnast	23,1	
	Otsustab komisjon	15,4	
	Otsustaja oleneb tehingu väärtusest	38,5	

Tabelist 3 ilmneb, et kirjalikku ostuprotseduuri kasutatakse 30,8% (n = 4) vastanute ettevõtetes. Ülejäänud ettevõtetes puudub see sootuks või on kasutusel osaliselt. Valdav osa vastajatest teevad ostuotsuse kaheliikmelises meeskonnas, kolme- ja neljaliikmelisi ostuosakondi esineb vastajate seas vähem. Ainuisikuliselt otsustab ostuprotsessi üle veidi alla 10% (n = 1) vastanutest, seega leiab kinnitust teoreetilises osas toodud väide, et keerukuse tõttu on ärikliendi ostuotsustusprotsessi kaasatud tihti rohkem kui üks inimene. Olenemata ostuosakonna suuruselt on küsitlusele vastaja rohkem kui pooltel juhtudel peamine otsustaja ning sageli sõltub ostuotsustaja tehingu väärtusest.

Lähtudes teoreetilisest lähtekohast, mille kohaselt tänapäeval infoajastul hangivad ostjad informatsiooni huvipakkuvate toodete kohta juba enne hankijatele päringu saatmist, soovis autor teada, kas ka küsimustikule vastajad seda teevad ning millist kanalit enim usaldatakse. Vastustest (joonis 3) selgus, et alati otsivad ise lisainformatsiooni ligi neljandik vastajatest (n = 3), rohkem kui 60% (n = 8) teeb seda mõnikord ning 15% (n = 2) ei tee seda mitte kunagi.



Joonis 3. Informatsiooni otsimine. Allikas: autori koostatud uuringu tulemused

Usaldusväärseimaks infoallikaks peetakse tarnija enda ettevalmistatud infomaterjale ning tootja või tarnija kodulehekülge. Kõige ebausaldusväärsemaks allikaks peetakse sotsiaalmeediat.

Koostööväärtuste määratlemiseks nii uue kui olemasoleva koostöö puhul palus autor vastajatel valida, milline küsimuses toodud tegur on neile mõlemal puhul olulisim. Tabelist 4 järeldub, et 13 pakutud tegurist osutus uue tarnija valikul võrdset oluliseks (23%, n = 3) toodete kvaliteeti ja tarnekindlus. Ostuotsuse tegemisel muutub toote kvaliteedi kõrval tarnekindluse asemel oluliseks hoopis toote hind (31%, n = 4), mis tarnija valikul omas oluliselt väiksemat tähtsust (8%, n = 1). Kui uue tarnija valikul peetakse oluliseks toodete unikaalsust (15%, n = 2), siis ostuotsust mõjutab pigem pakkumise vastavus nõudlusele (23%, n = 3).

Tabel 4. Olulisimad kriteeriumid koostööpartneri valikul ja ostuotsuse kujunemisel

Kriteerium	Osakaal %	
	Uue tarnija valikul	Ostuotsuse tegemisel
Toote kvaliteet	23%	31%
Tarnekindlus	23%	8%
Toote unikaalsus	15%	0%
Toote hind	8%	31%
Otsene kasu Teie ettevõttele	8%	0%
Tarnija üldine usaldusväarsus	8%	0%
Pakkumise vastavus nõudlusele	8%	23%
Head ja usalduslikud suhted tarnija esindajaga	8%	8%
Tarnija maine	0%	0%
Tarnija finantsseis	0%	0%
Tooraine päritolu	0%	0%
Tehingule kuluv aeg	0%	0%
Kolleegi või äripartneri soovitus	0%	0%

Autorit üllatas, et tarnekindluse olulisus ostuotsuse juures nii väikest rolli mängib, kuigi see on koostööpartneri valikul peamine kriteerium. Samuti oli üllatav, et tarnija mainet ning kasutatava tooraine päritolu kummalgi juhul oluliseks ei peeta.

Järgnevalt palus autor vastajatel hinnata Likerti viiepunktiskaalal (kaks tähendab „ei ole oluline“, viis „on väga oluline“ ning üks vastab väärtusele „ei oska öelda“), mil määral peavad nad oluliseks ostuotsust ja koostöövalmidust mõjutavaid tegureid (tabel 5). Vastustest ilmnes, et olulisimaks koostööteguriks peetakse toote kvaliteeti (M = 4,85; SD = 0,38). Kõrge keskvärtus (M = 4,38) ning väike vastuste hajuvus (SD = 0,77) viitab vastajate üksmeelsele hinnangule ka ettevõtte üldiste eesmärkide täitmise olulisuse kohta. Nõudluse tasemele on vastajad omistanud pisut väiksema tähtsuse, mistõttu on keskvärtus (M = 4,15) mediaanväärtusest madalam. Ettevõtetes

kasutusel olevate erinevate ostuprotsesside tõttu ei peeta ka seda tegurit koostöö vaates vastajate hinnanguil võrdselt oluliseks. Suurima standardhälbega (SD = 1,56) hinnang selles sektsioonis, mis viitab vastuste suurele erinevusele vastuse keskväärtusest, puudutab paindlikke makse- ja tarnetingimusi.

Tabel 5. Koostööväärtust mõjutavate tegurite olulisus

<b>Koostöö peamised tegurid</b>	<b>Keskväärtus</b>			<b>Standardhälve</b>
	<b>(M)</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Mood</b>	<b>(SD)</b>
Toote kvaliteet	4,85	5	5	0,38
Ettevõtte üldised eesmärgid	4,38	5	5	0,77
Nõudluse tase valdkonnas	4,15	5	5	1,21
Teiste ostuotsusesse kaasatud inimeste arvamus	4,08	4	4	0,86
Ettevõttesisene ostupoliitika	3,54	4	3	1,05
Paindlikkus nii tarne- kui maksetingimustes	3,54	4	5	1,56
Tarnija finantsseis	3,54	4	3	1,05
Majanduslik olukord riigis	3,08	3	2	1,26
<b>Kliendi kogukasu moodustavad tegurid</b>	<b>Keskväärtus</b>			<b>Standardhälve</b>
	<b>(M)</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Mood</b>	<b>(SD)</b>
Head ja usalduslikud suhted tarnijaga	4,38	4	5	0,65
Toote unikaalsus	4,31	5	5	0,95
Tarnija maine	3,92	4	4	0,76
Varasem hea koostöökogemus	3,85	4	5	1,34
Isiklik arvamus tootest	3,62	4	4	0,65
Isiklik arvamus tarnijast või selle esindajast	3,54	3	3	0,66
Pakutavate tugiteenuste hulk	3,08	3	3	1,32
<b>Kliendi kogukulu moodustavad tegurid</b>	<b>Keskväärtus</b>			<b>Standardhälve</b>
	<b>(M)</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Mood</b>	<b>(SD)</b>
Eeltöö korrektsus ja pakkumise kvaliteet	4,46	5	5	0,88
Toote hind	4,38	4	5	0,65
Ostuprotsessi ajamahukus	3,46	3	5	1,33
Ostuprotsessi keerukus	3,38	3	3	1,19

Autor usub, et erineva suurusega ettevõtete jaoks võibki selle teguri olulisus ettevõttesiseste protsesside ning üldise maksejõu tõttu tugevalt varieeruda. Majanduslik olukord mõjutab samuti erinevates valdkondades tegutsevaid ettevõtteid erinevalt. Kuigi vasutuste keskväärtus (M = 3,08) on mediaanväärtusele väga lähedal, siis standardhälbe suurus (SD = 1,26) ja sagedaseim keskmisest madalam hinnang (Mood = 2) viitab hinnangute mõningasele hajumisele.

Kliendi tajutavat kogukasu mõjutavate tegurite juurde (tabel 5) liikudes ilmneb, et suurimat kasu tajutakse heades ja usalduslikes kliendisuhetes. Mediaanväärtusest kõrgema keskväärtuse ( $M = 4,38$ ), sagedaseima viieballise hinnangu ning väikese standardhälbe tõttu ( $SD = 0,65$ ) võib seda pidada jaotuse olulisimaks teguriks. Varasemale koostöökogemusele antud hinnangu keskväärtus on oluliselt madalam ning jääb veidi alla mediaanväärtuse. Suure standardhälbe ( $SD = 1,34$ ) tõttu võib järeldada, et negatiivne koostöökogemus ei pruugi alati koostööd lõpetada ning hea kliendisuhete puhul ollakse valmis uuesti proovima. Vastused erinevad suurel määral ka pakutavate tugiteenuste rolli hinnangul. Grupi madalaima keskväärtuse ( $M = 3,08$ ) ja suure standardhälbega ( $SD = 1,32$ ) viitab see taaskord kliendi spetsiifikast tulenevatele ootustele.

Kliendi tajutavat kogukulu mõjutavad võrdselt palju nii pakkumise eeltöö kvaliteet ( $M = 4,46$ ;  $SD = 0,88$ ) kui toote eest makstav hind ( $M = 4,38$ ;  $SD = 0,65$ ). See viitab selgelt Kotleri teooriale, kus lisaks hinnale on üks olulisemaid tegureid kuluv aeg. Korrektselt tehtud eeltöö on autori hinnangul oluline alus ka osapooltevahelise usalduse tekkeks. Vastused ostuprotsessi ajamahukuse ning keerukuse osas said mediaanväärtusest kõrgema keskmise hinde ( $M = 3,46$ ;  $M = 3,38$ ), kuid suur standardhälve mõlema teguri hindamisel viitab taaskord, et nende tegurite olulisus sõltub kliendi tegevusala eripäradest.

Pakkumisest keeldumise küsimuses paluti vastajail anda taaskord hinnang Likerti viieballiskaalal (kaks tähendab „ei esine üldse“, viis „esineb enamasti“ ning üks vastab väärtusele „ei oska öelda“), kui sageli esinevad alljärgnevad põhjused pakkumisest ja/või koostööst keeldumisel (tabel 6). Sagedamini keeldutakse koostööst sellepärast, et hind ei vasta ootustele. Võrdlemisi väike standardhälve ( $SD = 0,80$ ) ja mediaanväärtusele lähedal asetsev keskmine hinne ( $M = 3,85$ ) viitab, et tegu on ühtviisi olulise ja sageli esineva põhjusega kõikide vastajate jaoks.

Sarnaselt toote hinnale tuuakse ühe sagedasema põhjusena välja ka toodete ebapiisav kvaliteet ning nõudluse puudumine. Ostuprotsessi ajamahukust tajutakse keeldumise põhjusena üsna sageli ( $M = 3,15$ ), kuid hinnangud keskmise ümber erinevad suurel määral ( $SD = 1,21$ ). Mõnevõrra harvemini nimetatakse pakkumisest keeldumise põhjuseks ostuprotsessi keerukust, kuid ka selle teguri puhul viitab suurem standardhälve ( $SD = 1,19$ ) kõrgele vastuste hajuvusele keskmise ümber.

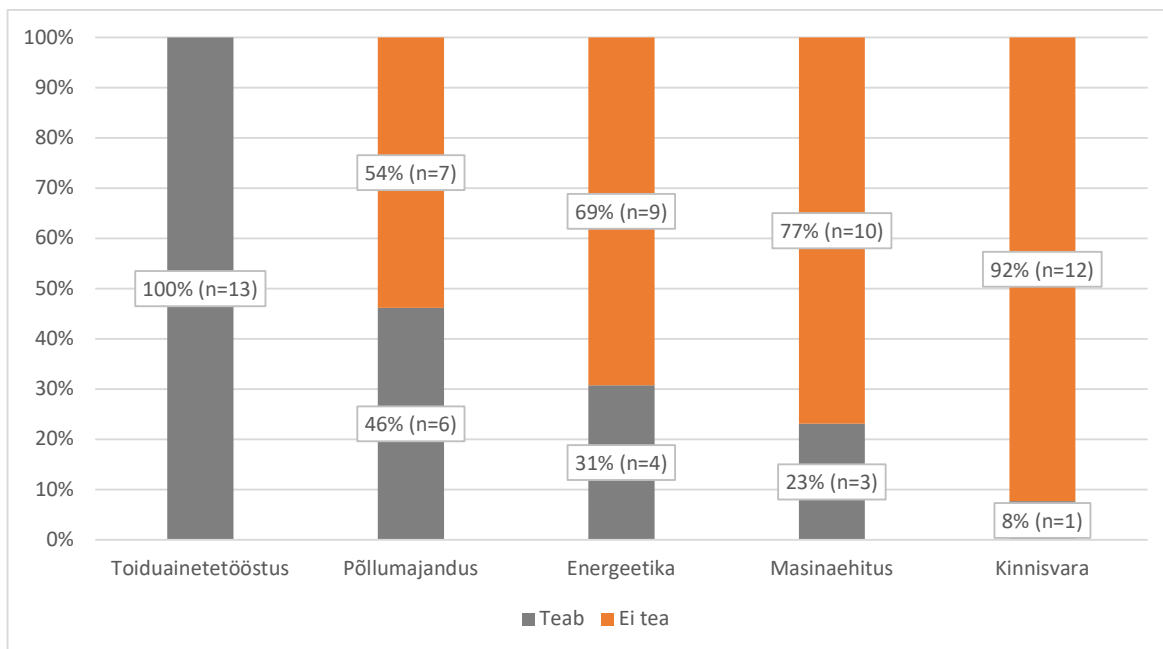


Tabel 6. Koostööst keeldumise põhjused

Koostööst keeldumise põhjus	Keskväärtaus			Standardhälve (SD)
	(M)	Mediaan	Mood	
Toote hind ei vasta ootustele	3,85	4	4	0,80
Ebapiisav kvaliteet	3,69	3	3	0,85
Nõudluse puudumine	3,38	3	3	0,87
Ostuprotsessi ajamahukus	3,15	4	4	1,21
Ebapiisav informatsioon toote kohta	3,00	3	3	0,82
Pakkumisest ei selgunud otsene kasu Teie ettevõttele	3,00	3	3	1,08
Keerulised suhted tarnija esindajaga	3,00	3	3	1,08
Ostuprotsessi keerukus	2,92	3	2	1,19
Tarnija esindaja puudulik müügitöö ja ebapiisav ettevalmistus	2,85	3	3	0,99
Tarnija ettevõtte halb maine	2,85	3	3	0,99
Jäikus tarne- ja maksetingimustes	2,77	3	3	0,83
Varasem halb koostöökogemus	2,77	3	3	0,83
Organisatsioonisisese erimeelsused otsustamisel	2,69	3	2	0,75

Üllatuslikult ei keelduta pakkumisest tarnija halva maine pärast, selle teguri esinemissagedus on võrdselt harv kõikide vastajate puhul. Kõige vähem keeldutakse pakkumisest organisatsioonisiseste erimeelsuste tõttu ( $M = 2,69$ ;  $SD = 0,75$ ).

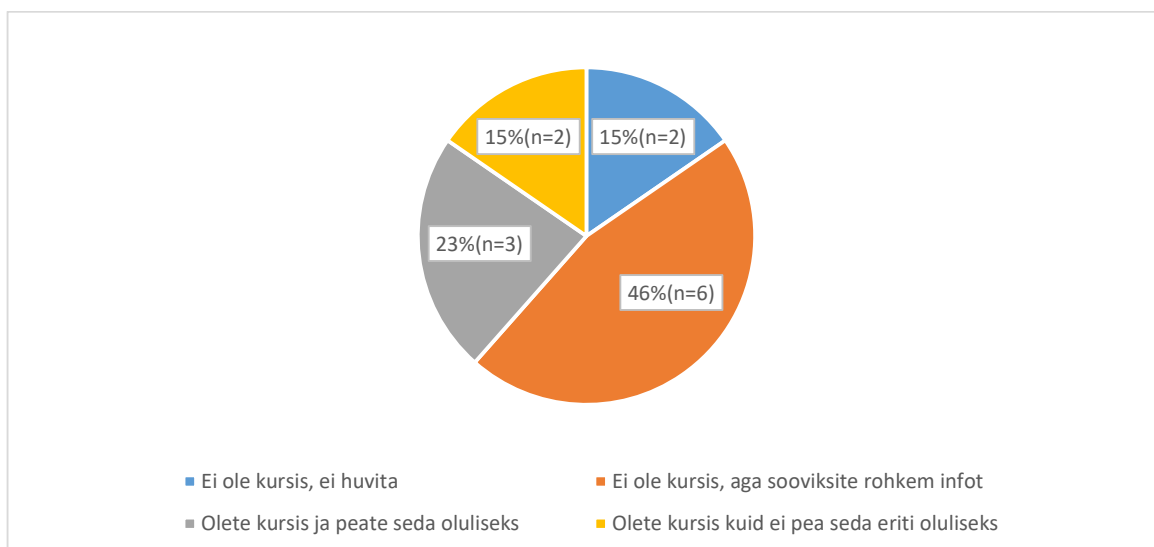
Saamaks aimu, kui võrd ollakse kursis ettevõtte teiste harude ja tegevusvaldkondadega, esitas autor kõik Lantmännen Grupp tegevusvaldkonnad ning palus vastajail märkida, millistes neist ettevõtte tegutseb. Vastustest selgus, et oma kaubakategooria – toiduainetööstuse – väliselt on teadlikkus vähene (joonis 4). Üksikud vastajad teavad, et lisaks toiduainetööstusele ja põllumajandussektorile on Lantmännen tegev ka energeetika-, masinaehitus- ja kinnisvarasektorites. Autor leiab, et teadlikkus võiks olla oluliselt suurem ning siinkohal on tegu ettevõtte puuduliku teavitustööga. Esmakohtumisel ettevõtet tutvustades antakse ülevaade kõikidest grupi tegevusharudest kuid hilisemas koostööfaasis keskendutakse peamiselt kliendiga seotud väärtuspakkumisele ning jäetakse tähelepanuta faktorid mis aitaksid selgitada „*From field to fork*“ ehk põllult toidulauale juhtmõtet ning aidata seeläbi koostööväärtust suurendada.



Joonis 4. Teadlikkus Lantmännen Grupp tegevusharude kohta

Allikas: autori koostatud uuringu tulemused

Vähene teadlikkus ilmneb ka järgnevalt jooniselt (joonis 5). Autor palus vastajail märkida, mil määral on nad kursis Lantmänneni tootmisüksuste globaalse jalajälje vähendamist toetavate tegevustega ja kas see läheb neile korda.



Joonis 5. Teadlikkus globaalse jalajälje vähendamiseks mõeldud tegevuste osas

Allikas: autori koostatud uuringu tulemused

46% (n = 6) vastajatest tunnistab, et nad ei ole selle teemaga kursis, kuid sooviksid rohkem teada. Ligi veerand (n = 3) vastajatest märkis, et on teemaga kursis ning see läheb neile korda. Teemast ei huvitu 15% (n = 2) vastajatest ning sama suur hulk küsitlenuist on küll teemaga kursis, kuid ei pea seda eriti oluliseks.

Mõistmaks, millist väärtust nähakse partnerettevõtete väärtuste samasuses, uuris autor, kui võrd oluliseks peavad vastajad, et nende ettevõtte väärtused ja põhimõtted kattuksid tarnijate väärtustega. Ilmnes, et 62% (n = 8) vastajate jaoks sõltub sellest koostöö võimalikkus, kuid 38% (n = 5) jaoks ei olnud see üldse oluline või mõjutas nende hinnangul koostööd vaid üksikutes aspektides.

Järgnevalt paluti vastajail hinnata, kui palju loetletud tegurid takistavad või soodustavad koostööd Lantmännen Unibake Estonia AS-iga. Hinnang anti Likerti viiepunktiskaalal (kaks tähendab „takistab koostööd oluliselt“, viis „soodustab koostööd oluliselt“ ning üks vastab väärtusele „ei oska öelda“). Tabelis 7 on toodud tegurid keskväärtuste alusel kahanevas järjekorras.

Tabel 7. Koostööd soodustavad ja takistavad tegurid Lantmännen Unibake Estonia AS näitel

Koostööd soodustavad ja takistavad tegurid	Keskvärtus			Standardhälve (SD)
	(M)	Mediaan	Mood	
Vastutuse võtmine toodete kvaliteedi eest	4,77	5	5	0,44
Tähtaegadest kinnipidamine	4,62	5	5	0,51
Personaalne suhtlus	4,54	5	5	0,52
Infovahetuse kiirus	4,54	5	5	0,66
Tarnekindlus	4,54	5	5	0,52
Teeninduse kvaliteet	4,46	4	4	0,52
Tootmise jätkusuutlikkus	4,38	4	4	0,51
Toodete unikaalsus ja kaalukad müügiargumendid	4,31	4	4	0,63
Asjaajamise lihtsus	4,31	4	4	0,63
Ettevõtte maine	4,23	4	4	0,44
Rahvusvaheline tootevalik	4,08	4	5	1,26
Tooraine päritolu	3,92	4	4	1,04
Toodete hind	3,69	4	4	1,18
Paindlikud maksetingimused	3,54	4	4	1,13
Vajadustest tulenev tootearendus (valmidus)	3,38	4	4	1,50
Koolitusvalmidus	3,23	4	5	1,69
Oskusteabe jagamine	2,92	4	4	1,66

Koostööd enim soodustavaks teguriks (tabel 7) peavad ettevõtte kliendid üheselt vastutuse võtmist toodete kvaliteedi eest ( $M = 4,77$ ;  $SD = 0,44$ ). Ka tähtaegadest kinnipidamine ( $M = 4,62$ ) ning personaalne suhtlus ( $M = 4,54$ ) koos infovahetuse kiiruse ( $M = 4,54$ ) ja tarnekindlusega ( $M = 4,54$ ) on saanud kõikidelt vastajatelt maksimumilähedase hinnangu. Osade klientide hinnangul soodustavad koostööd ka ettevõtte hea maine ning lisaväärtust annab rahvusvaheline tootevalik, kuid leidub ka neid, kelle arvamus keskmisest oluliselt erineb.

Vastajate hinnangul ei takista ega soodusta tooraine päritolu koostööd, kuid leidub ka kliente, kelle jaoks on see olulisem, ning neid, kelle otsuseid see ei mõjuta. Toote hinda peetakse pigem koostööd takistavaks teguriks ( $M = 3,69$ ), kuid üsna suur vastuste hajuvus ( $SD = 1,18$ ) toob taaskord esile vastajate tegevusvaldkonnast tulenevad erisused toodete kasutuse ja lõpptarbivate hinnatundlikkuse osas. Ka kliendi vajadustest tulenevat tootearendus- ja koolitusvalmidust, täpsemalt selle puudumist, hindavad vastajad pigem koostööd mittesoodustavateks teguriteks.

Iga teguri olulisuse eraldiseisvaks hindamiseks palus autor eelnevas küsimuses määratletud tegureid järgnevalt hinnata eraldi Likerti viiepunktlikul skaalal (kus kaks tähendab „ei ole oluline“, viis „on väga oluline“ ning üks vastab väärtusele „ei oska öelda“).

Tabel 8. Koostööd soodustavate ja takistavate tegurite olulisus

<b>Koostööd soodustava/ takistava teguri olulisus</b>	<b>Keskväär- tus (M)</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Mood</b>	<b>Standardhälve (SD)</b>
Vastutuse võtmine toodete kvaliteedi eest	4,69	5	5	0,48
Tarnekindlus	4,69	5	5	0,48
Toodete hind	4,62	5	5	0,51
Tähtaegadest kinnipidamine	4,38	4	5	0,65
Teeninduse kvaliteet	4,31	4	4	0,63
Asjaajamise lihtsus	4,31	4	4	0,63
Infovahetuse kiirus	4,23	4	4	0,44
Personaalne suhtlus	4,15	4	4	1,07
Rahvusvaheline tootevalik	4,08	4	4	0,76
Toodete unikaalsus ja kaalukad müügiargumendid	4,00	4	4	0,82
Ettevõtte maine	4,00	4	4	0,82
Tootmise jätkusuutlikkus	4,00	4	4	0,71
Tooraine päritolu	3,85	4	4	0,69

Teie vajadustest tulenev tootearendus (valmidus)	3,77	4	4	0,93
Oskusteabe jagamine	3,46	4	4	1,33
Koolitusvalmidus	3,38	4	4	1,26
Paindlikud maksetingimused	3,23	3	4	1,09

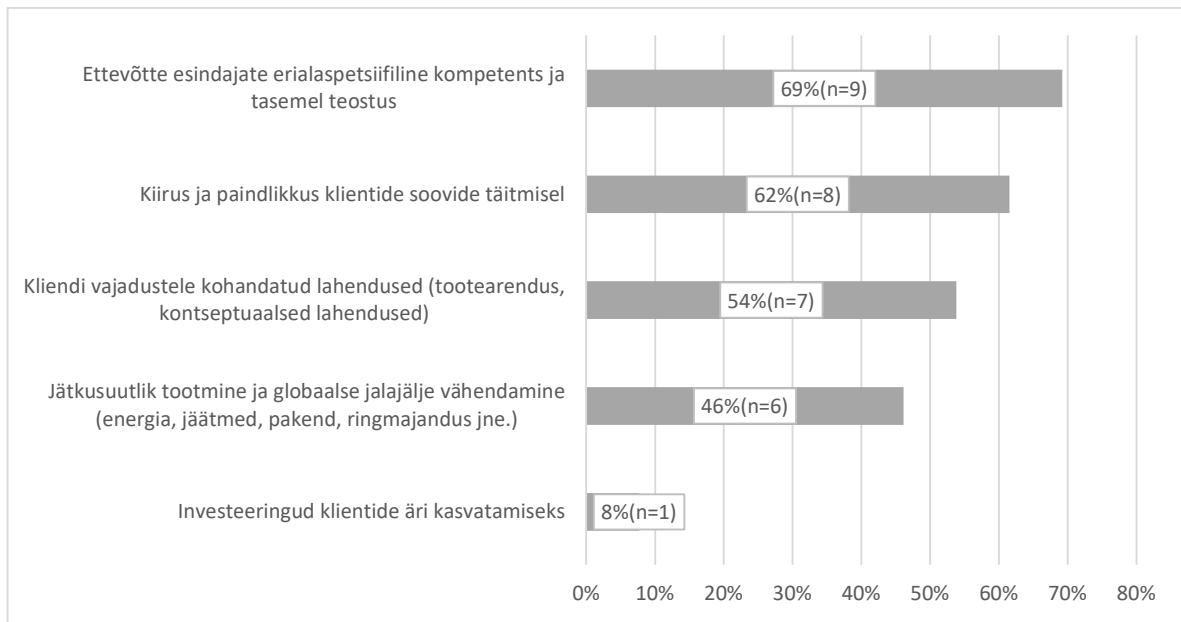
Tabelist 8 selgub, et valdavalt on koostööväärtust soodustavatele ja vastaja jaoks olulistele teguritele antud hinnangute keskväärtused sarnased ning mitme teguri puhul on Lantmänneni pakutav koostööväärtus suurem või võrdne teguri olulisusele antud hinnanguga.

Võrdselt oluliseks peetakse vastutuse võtmist ja koostööpartneri tarnekindlust ( $M = 4,69$ ;  $SD = 0,48$ ) ning tähtsusest kolmandale kohale asetub üksmeelselt toodete hind ( $M = 4,62$ ;  $SD = 0,51$ ). Siinkohal peab autor vajalikuks esile tuua, et toote hinda peeti eelnevale küsimusele hinnangut andes pigem koostööd takistavaks teguriks. Watkinsoni (2016) kliendilt nõutavat pingutust kirjeldavad tegurid (kulutatud aeg, protsesside mugavus ja lihtsus ehk siinses loetelus tähtaegadest kinnipidamine, teeninduse kvaliteet, asjaajamise lihtsus ning infovahetuse kiirus) said vastajatelt samuti üksmeelselt kõrge hinnangu, jäädes keskväärtuste vahemikku 4,38 – 4,23.

Vaatamata sellele, et nii oskusteabe jagamine ( $M = 3,46$ ;  $SD = 1,33$ ) kui koolitusvalmidus ( $M = 3,38$ ;  $SD = 1,26$ ) pingerivi lõppu paigutuvad, peavad osad vastajad enda ärispetsiifikast tulenevalt suure vastuste hajuvuse tõttu keskväärtuste ümber neid tegureid mõnevõrra olulisemaks kui Lantmännen täna pakkuda suudab.

Selleks, et hinnata, kui võrd tajuvad vastajad ettevõtte strateegilisi kliendi koostööväärtuse suurendamiseks mõeldud tegevusi, palus autor märkida kõik elemendid, mida nad koostöös Lantmänneniiga tajuvad (joonis 6). Kõik nimetatud väited on kirjeldatud Lantmännen Unibake FIBAL klasteri strateegias kui kliendikesksusele orienteeritud tegevused. Ükski klient ei leidnud, et koostöös Lantmänneniiga ei tajuta ühtki loetletud tegevust. Enim tajutakse Lantmänneni töötajate erialaspetsiifilist pädevust ja heal tasemel teostust (69%) ning kiirust ja paindlikkust nende soovide täitmisel (62%). Sean Ellise ja mitme teise töö teoreetilises osas toodud autori arvates tagab just reageerimiskiirus erinevatele muutustele tänases ebakindlas ja muutlikus ärikeskkonnas toimetuleku ning aitab edu saavutada (Ellis & Brown, 2017; Smart, 2016).

Kliendi vajadustele kohandatud lahenduste pakkumist tunnetavad veidi enam kui pooled vastajad (54%) ning tegevusi globaalse jalajälje vähendamiseks alla poole vastanutest (46%).



Joonis 6. Tajutavad elemendid koostööväärtuse kasvatamiseks

Allikas: autori koostatud uuringu tulemused

Võimalike investeeringute infot omab vaid üks vastaja. Varasemate vastuste alusel selgus ka, et klientide teadlikkus nii Lantmänneni erinevate tegevusharude (joonis 4) kui keskkonda säästvate tegevuste osas (joonis 5) on eeldatust madalam, kuid huvi mõlema teema vastu keskmisest suurem. Seetõttu usub autor, et seni laiemalt kommuniqueerimata tegevustest rääkides on võimalik klientide teadlikkust tõsta ja seeläbi koostööväärtust veelgi kasvatada.

Võrdluses konkurentidega, erineb 31% (n = 4) vastajate jaoks koostöö Lantmänneniga konkurentidest kõikides olulistest koostööaspektides, viie vastaja arvates esineb koostöös vähetähtsaid erinevusi ning üks vastaja leidis, et erinevusi polegi. Ligi veerand vastajatest (n = 3) ei osanud küsimusele vastust anda.

Selleks, et saada soovitusi koostööväärtuse parandamiseks, andis autor vastajatele võimaluse soovitud muutusi kirjeldada avatud küsimuse kommentaarides. Laekus seitse soovitusi. Kolm vastajat olid koostööga rahul ega soovitanud midagi muuta ning kolm märkis vastuseks ei tea/ei oska vastata. Soovitused on toodud allpool korrigeerimata kujul:

- *Erinevad näidised/ digikataloogid võiks tihedamini jõuda minuni;*
- *Turundustoetus toodete eripära väljatoomisel;*
- *Suurendada sortimenti vastavalt Eesti klientide soovidele;*

- *Lantmännen on rahvusvaheline globaalne ettevõtte, mille sortimendis on palju huvitavaid ja erilisi tooteid. Sooviks, et need oleks meie turule lihtsamini kättesaadavamad;*
- *Võiks pakkuda ka soodsama hinnaklassi tooteid ja väiksemaid tellimiskoguseid;*
- *Teil võiks olla eesti keelne kodulehekülj koos saadaoleva tootevalikuga, et ei peaks küsima vaid saaks ise uurida;*
- *Tellimiskeskus võiks suhelda eesti keeles ja hinnad võiksid olla konkurentsivõimelisemad.*

Kõik ettepanekud on seotud klientide igapäevavajaduste parema rahuldamisega ja juhivad tähelepanu koostöö nõrkadele kohtadele. Enim oodatakse muutusi sortimendiulatuses ja hinnakujuanduse osas. Samuti ilmneb, et vastajad soovivad senisest proaktiivsemat tegutsemist näidiste ja tootekataloogidega varustamisel. Tähelepanu juhitakse ka võõrkeelsele klienditeenindusele ning klientidele suunatud kodulehekülje puudumisele.

Viimaks palus autor vastajatel senise koostöö alusel hinnata, kas nende arvates on Lantmännen Unibake Estonia AS kliendikeskne ettevõtte. Vastustest selgus, et 85% (n = 11) klientidest tajuvad ettevõtte kliendikesksust ning 15% (n = 2) ei osanud esitatud küsimusele vastata.

### **3.2. Peamised järeldused ja ettepanekud**

Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade ettevõtte klientide seas läbiviidud uuringu tulemustest ja intervjuude põhjal tehtud järeldustest ning esitatakse ettepanekud Lantmännen Unibake Estonia AS koostööväärtuse suurendamiseks. Autori hinnangul on ettevõtte jätkuva kasvu eelduseks seniste tugevuste edasiarendamine ning kohalike klientide tagasiside põhjal ilmnenu puuduste ja nõrkuste parandamine.

Alljärgnev loetelu võtab kokku peamised uuringu tulemustest tehtud järeldused:

- Lantmännen Unibake Estonia AS kliendibaas on lojaalne, valdav koostööstaaž on 5 või enam aastat;
- vastajate äris moodustavad Lantmännen Unibake Estonia AS tooted vaid kuni 40% sama kategooria toodete tellimustest;
- vastajad ei ole kursis Lantmänneni Grupi teiste tegevusharudega ning omavad vähe teavet Lantmännen Unibake'i keskkonnasäästlike tegevuste kohta;

- uue koostööpartneri valikut mõjutavad enim toote kvaliteet, tarnekindlus ning pakutava toote unikaalsus; lõplikku ostuotsust mõjutavad aga toote kvaliteet, hind ning pakkumise vastavus nõudlusele;
- tarnekindlus on üks olulisemaid koostööväärtuse tegureid, kuid selle olulisus väheneb koostöö arenedes (muutudes baastingimuseks) ja üldise usaldusväarsuse kasvades;
- peamiselt keeldutakse pakkumisest, sest pakutava toote hind ei vasta ootustele, ei täida kvaliteedile seatud nõudmisi või puudub selle järel turul nõudlus;
- koostööpartnerilt ootavad kliendid personaalset suhtlust, põhjalikult ettevalmistatud ja kliendi soovidega arvestavaid pakkumisi ning turu ja lõppkliendi vajaduste tundmist;
- peamiseks Lantmännen Unibake Estonia AS-iga koostööd soodustavateks teguriteks nimetavad ettevõtte kliendid vastutuse võtmist toodete kvaliteedi eest, tähtaegadest kinnipidamist, personaalset suhtlust, infovahetuse kiirust ja kvaliteeti, tarnekindlust, tootmise jätkusuutlikkust, rahvusvahelise tootevaliku unikaalsust ning asjaajamise lihtsust;
- koostööd pigem mittesoodustavate teguritena tulid esile toote hind ning oskusteabe ja kliente kaasava tootearenduse puudumine;
- klientide poolt tajutav koostööväärtus on kõrge ning seetõttu peab 85% vastanutest Lantmännen Unibake Estonia AS kliendikeskseks ettevõtteks; enim tajusid vastajad ettevõtte töötajate erialaspetsiifilist pädevust ja heal tasemel teostust, lisaks kiirust ning paindlikkust nende soovide täitmisel.

Autor soovib ettevõttel jätkata panustamist pikaajaliste kliendisuhete hoidmisse, näidates veelgi enam üles paindlikkust ning kiirust kliendi probleemide lahendamisel ja erisoovide täitmisel. Lisaks eeltoodule näeb autor võimalust vähendada tehingule kuluvat aega, lisades pakkumisse kliendi lõppkliente kõnetavaid unikaalseid müügiargumente, sest nagu eelnevast uuringust selgus, on lõppkliendi nõudlus toote hinna ja tarnekindluse kõrval üks olulisimaid ostuotsustuse mõjutajaid.

Senisest enam soovib autor tuua läbirääkimistel esile ettevõtte rahvusvahelisust ning propageerida seeläbi ettevõtte peamist väärtuspakkumist „*From field to fork*“ ehk põllult toidulauale. Lisaks näeb autor võimalust selgitada vastutustundliku tootmisahela, toorme päritolu ja keskkonnasäästlike pakkematerjalide kasutamise toel mõningast erinevust konkurentide ja Lantmännen Unibake'i hinnakujunduses. Lisainfo võib muuhulgas aidata selgitada kulustruktuure ning mõistagi eristada tooteid turul olevatest nende koostise või tootmisspetsiifika abil.



Veel teeb autor ettepaneku lisada koduleheküljele klientidele huvipakkuvat teavet. Selleks on näiteks info keskkonnakaitse järjepideva tõhustamise ja hangitava tooraine päritolu kohta, aga ka ringmajanduse abil praaktodangule ning jäätmetele uue väärtuse andmine, tuues taas fookusesse „põllult toidulauale“ mentaliteedi. Ettevõtte rahvusvahelisust ära kasutades oleks võimalik tutvustada esimesena kohalikele klientidele uusi trende ja innovatsiooni edendavaid teadusuuringuid, mis viimaste tootearenduste vastu huvi võiks tekitada ning toetaks nende lansseerimist. Ühtlasi lisaks see teave väärtust klientide lõppklientidele.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli uurida, kuidas tajuvad Lantmännen Unibake Estonia AS kliendid ettevõtte Soome ja Baltikumi ärituru jaoks loodud strateegias määratletud kliendikesksust ning ühistele väärtustele ehitatud kasvustrateegiat. Veel sooviti teada, kas strateegias kirjeldatud võtmeelemendid lisavad klientide ärile tajutavat koostööväärtust ning suurendavad seeläbi lojaalsust.

Eesmärgi saavutamiseks sõnastas autor uurimisküsimused, analüüsis era- ja ärikliendi ostuotsustusprotsesse ning uuris väärtuspõhiste äristrateegiatega teoreetilisi käsitlusi. Viidi läbi kolm süvaintervjuud ostjatega ja intervjuudest saadud sisendi abil koostati struktureeritud küsimustik, et teostada kvantitatiivne uuring. Seejärel viis autor ettevõtte klientide ostuotsustajate seas läbi uuringu, analüüsis saadud tulemusi ning tegi järeldused. Viimaks esitati ka ettepanekud koostööväärtuse parandamiseks.

Uurimuse käigus selgus, et üldine tajutav koostööväärtus on kõrge ning ühtib ettevõtte strateegias kirjeldatud võtmeelementidega. Enim hinnatud koostööväärtuse tegurid Lantmännen Unibake Estonia AS klientide jaoks on:

- tarnekindlus, mis tänases koostööfaasis on muutunud baastingimuseks;
- vastutuse võtmine toodete kvaliteedi ja toiduohutuse eest;
- tähtaegadest ja antud lubadustest kinni pidamine;
- personaalne suhtlus ja erialaspetsiifiline pädevus;
- paindlikkus soovide ja vajaduste täitmisel;
- infovahetuse kiirus ja kvaliteet ning asjaajamise lihtsus;
- tootmise jätkusuutlikkus ja rahvusvahelise tootevaliku unikaalsus.

Koostööd mittesoodustavate teguritena toodi välja toodete hind, vähene oskusteabe jagamine ning kliente kaasava tootearenduse puudumine.

Muuhulgas selgus, et pidevalt muutavas ärikeskkonnas oodatakse koostööpartneritelt personaalse suhtluse kõrval senisest enam lõppkliendi ja turu vajadustega arvestavaid, põhjalikult ettevalmistatud pakkumisi. Peamiste pakkumisest keeldumise põhjustena toodi välja ootustele mittevastav hind, puudulik kvaliteet ning nõudluse puudumine.

Kuna varem ei ole ettevõtte Eesti klientide seas sarnaseid uuringuid läbi viidud, näeb autor töö tulemustes praktilist väärtust nii ettevõttele kui ka autorile endale tööalaste eesmärkide täitmisel. Autor leiab, et teema on aktuaalne, sest tiheda konkurentsiga äriturul ei piisa enam vaid soodsaimast hinnast – potentsiaalset klienti huvitab toote ja teenuse kogumaksumus ning saadav kogukasu peab tajutava koostööväärtuse tekkeks ületama -kulu.

Kokkuvõtteks leiab autor, et töö eesmärk – uurida, kui võrd tajuvad Lantmännen Unibake Estonia AS kliendid ettevõtte Soome ja Baltikumi ärituru jaoks loodud strateegias määratletud kliendikesksust ning ühistele väärtustele ehitatud kasvustrateegiat, samuti kas strateegias kirjeldatud võtmelemendid lisavad klientide ärile tajutavat koostööväärtust ja suurendavad seeläbi lojaalsust – saavutati, püstitatud uurimisküsimused said vastused ning autor saab tulemusi oma ametis edukalt rakendada, et klientidele veelgi suuremat koostööväärtust pakkuda. Teema edasiarendusena näeb autor võimalust järgnevas tasemeõppes detailsemalt keskenduda ettevõtte inimkapitali olulisusele huvigruppide väärtusloomes ning kaardistada ettevõtte võimalused selle ressursi arendamiseks.

## **SUMMARY**

# **DEFINING FACTORS AFFECTING THE COOPERATIVE VALUE PERCEPTED BY THE CUSTOMERS ON THE EXAMPLE OF LANTMÄNNEN UNIBAKE ESTONIA AS**

**Piret Riik**

The goal of this thesis was to investigate the extent to which the customers of Lantmännen Unibake Estonia AS perceive the customer centricity defined in the company's strategy for the Finnish and Baltic business markets and the growth strategy built on common values. It was also asked whether the key elements described in the strategy add value to the customers' perceived cooperation and thus increase loyalty.

To achieve this goal, the author formulated research questions, analyzed the purchasing decision processes of B2B customers, and researched theoretical approaches to value-based business strategies. Three in-depth interviews with buyers were conducted and a structured questionnaire was developed using the input from the interviews to conduct a quantitative study. The author then conducted a survey of the company's customers' purchasing managers, analyzed the results and drew conclusions. Finally, proposals were made to improve the value of cooperation.

The study revealed that the overall perceived value of cooperation is high and is in line with the key elements described in the company's strategy. The most valued cooperation value factors for the customers of Lantmännen Unibake Estonia AS are:

- security of supply, which has become a basic condition in today's phase of cooperation;
- taking responsibility for product quality and food safety;
- adherence to deadlines and promises;
- personal communication and professional competence;

- flexibility in meeting wishes and needs;
- speed and quality of information exchange and ease of administration;
- Sustainability of production and uniqueness of the international product range.

The price of products, lack of sharing of know-how and lack of product development involving customers were pointed out as non-cooperative factors.

Among other things, it became clear that in the constantly changing business environment, in addition to personal communication, partners are expected to offer more thoroughly prepared offers that take into account the needs of the end customer and the market. The main reasons for the refusal to supply were the unexpected price, poor quality and lack of demand.

As no similar research has been conducted among the company's Estonian clients before, the author sees the results of the work as of practical value to both the company and the author in fulfilling their work goals. The author finds that the topic is important, because in a highly competitive business market, the best price is no longer enough - a potential customer is interested in the total cost of the product and service, and the total benefit must exceed the cost of the perceived cooperation value.

In summary, the author finds that the purpose of the thesis „to examine the extent to which Lantmännen Unibake Estonia AS customers perceive the customer focus and growth strategy based on common values and whether the key elements described in the strategy create value for them were answered and the results can be successfully applied by the author in her daily work to offer even greater cooperation value to the customers.. As a further development of the topic, the author sees the possibility in the following level studies to focus in more detail on the importance of the company's human capital in the value creation of interest groups and to map the company's opportunities for developing this resource.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90-9, 149. Allikas: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16515158/>
- Chen, J. (28. 05 2020. a.). Business-to-Business (B2B). Kasutamise kuupäev: 26.01.2022, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>
- Dawson, R. (2000). *Developing Knowledge-Based Client Relationships. The Future of Professional Services*. Butterworth-Heinemann.
- Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*. Currency.
- Fill, C. (2005). *Marketing Communications engagements, strategies and practice*. Pearson Education Limited.
- Gargaro, D. (2021) *Business News Daily*. A Guide to Managing Customer Relationships: Kasutamise kuupäev 11.05.2022, allikas <https://www.businessnewsdaily.com/15957-small-business-customer-relationship-management.html>
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2004). *Äriuurigute meetodid*. (J. Kütt, Toim.) Tallinn: Külim.
- Grewal, R. L. (2015). *Business-to business buying: challenges and opportunities. Customer needs and solutions, 2*.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00148-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00148-X)
- Heikka, E.-L., & Nätti, S. (2018). Evolving value propositions in knowledge-intensive business services. 33(8), 1153–1164. doi:<https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2017-0306>
- Heikka, E.-L., Nätti, S., & Pekkarinen, S. (2015). Value propositions in knowledge-intensive business services: Varying customer relationships and varying propositions. Finland. Kasutamise kuupäev: 18.02.2022, allikas <https://www.impgroup.org/uploads/papers/8556.pdf>
- Hill, N., Brierley, J., & MacDougall, R. (1999). *How to Measure Customer Satisfaction*. Gower Publishing Limited.

- Hughes, T., & Reynolds, M. (2016). *Sotsiaalne müük*. (A. Süvari, tõlk.) AS Äripäev.
- Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit. An Integrated Measurement and Management System*. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Kawasaki, G. (2013). *Your Network Is Your Net Worth: Unlock the Hidden Power of Connections for Wealth, Success, and Happiness in the Digital Age*. Atria Books.
- Koch, R. (2006). *Strateegia käsiraamat. Kuidas luua võidustrateegiat*. (A. Vee, & Tänapäev, tõlk) Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (Kd. 13th Ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Leland, K. (2016). *The Brand Mapping Strategy*. Entrepreneur Media, Inc.
- Mayo, A. (2001). *THE HUMAN VALUE OF THE ENTERPRISE: Valuing People as Assets – Monitoring, measuring, Managing*. Nicholas Brealey Publishing.
- Maido, M. (2016, 4 7). BCS Itera. CRM – lihtne või keeruline? Kasutamise kuupäev 11.05.2022, allikas: <https://www.itera.ee/2016/04/crm-lihtne-voi-keeruline/>
- Org, E., & Saue, O. (10.02.2022). *Director.ee*. Allikas: Töötajate persoonibränding: <https://director.ee/2022/02/10/tootajate-persoonibranding/>
- Patala, S., Jalkala, A., Soukka, R., & Keränen, J. (2012). Developing sustainable value propositions in industrial markets – a case study. Finland. Kasutamise kuupäev: 11.03.2022, allikas <https://www.impgroup.org/uploads/papers/7903.pdf>
- Pisano, G. P. (2019). *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*. New York.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Rumelt, R. P. (2013). *Hea strateegia/ halb strateegia. Nende erinevusest ja miks see tähtis on*. (A. Pöldsam, Tõlk.) Äripäev AS.
- Smart, R. (2016). *The Agile Marketer: Turning Customer Experience Into Your Competitive Advantage*. John Wiley & Sons, Inc.
- Watkinson, M. (2016). *Hea kliendikogemuse kümme põhimõtet*. (E. Velbri, tõlk) Äripäev AS.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Allikas: [http://dSPACE.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf](http://dSPACE.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf)
- Üksvärav, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. TTÜ Kirjastus.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu küsimustik

1. Millised on Teie ettevõtte peamised juhtpõhimõtted ja väärtused?  
Vajadusel lisaküsimused: Kas need on ajas muutunud? Kui tihti neid ümber sõnastatakse/  
üle vaadatakse/kaasajastatakse?
2. Kui oluliseks peate väärtuste samasust koostööpartnerite valikul?  
Vajadusel lisaküsimused: Kust saate infot koostööpartnerite väärtuste osas? Kas need on  
kõlavad laused ettevõtte kodulehel või pigem reaalselt tajutavad tegevused ja suhtmine  
pooltevahelises koostöös?
3. Kui oluliseks peate koostööpartneritevahelist isiklikku suhtlust? (erinevate tasandite  
vahel)?
4. Mis võiksid Teie ettevõtte jaoks olla olulised koostööväärtust mõjutavad tegurid?  
*Teen märkmeid järgmise küsimuse tarbeks.*
5. Kui peaksite hindama eelnevalt nimetatud koostööväärtust ja seeläbi ka ostuotsust  
mõjutavaid komponente, siis millise hinnangu neile 0-5 skaalal annaksite?  
Loetelu (tekib eelneva küsimuse alusel, allolev loetelu on abiks):  
*nõudluse ja pakumise vastavus*  
*pakutava toote unikaalsus*  
*isiklik arvamus tootest*  
*pakutavate järeleteenuste hulk*  
*toote kvaliteet*  
*ettevõtte maine*  
*isiklik arvamus tarnija esindajast*



*head ja usalduslikud suhted tarnijaga*

*korrektne ja asjatundlik eeltöö tarnija esindajalt*

*tarnija finantsseis*

*jätkusuutlik tootmine*

*varasem hea koostöökogemus*

*paindlikkus nii tarne- kui maksetähtaegades*

*jne. (lisanduvad intervjuueeritava poolt neljandale küsimusele vastates välja toodud komponendid)*

6. Millisel kohal oleks toote hind?
7. Kuidas hindate senist koostööd LMU-ga?
8. Mis on teie arvates meie koostöö peamised võtmeelemendid ja tugevused?
9. Mis on teie arvates meie koostöö peamised nõrkused?
10. Kuidas tajute LMU strateegia muutust kliendikesksuse suunas? Loetlen elemente:
  - Kliendi vajadustele kohandatud lahendused (tootearendus, kontseptuaalsed lahendused)*
  - Kiirus ja paindlikkus kliendi soovide täitmisel*
  - Jätkusuutlik tootmine ja jalajälje vähendamine (pakendipoliitika, ringmajandus)*
  - Ettevõtte esindajate erialaspetsiifiline kompetents ja tippasemel teostus*
  - Investeeringud klientide äri kasvatamiseks*
11. Milliseid erinevusi tajute samas tootekategoorias tegutsevate teiste ettevõtete ja LMU vahel?
12. Kuivõrd on LMU koostööväärtus teie silmis koostöö jooksul muutunud?
13. Kuivõrd nõustute väitega, et inimesed töötavad inimestega, mitte ettevõtetega?
14. Kuidas hindate spetsiifilise oskusteabe vahetamise olulisust koostööpartnerite vahel?

**15.** Milline on teie silmis LMU kuvand?

*Kui palju te teate ettevõtte taustast, omanikest jne? Kust leiate vajalikku infot*

**16.** Millistest kanalitest saate infot ettevõtte kohta?

**17.** Kui olulisel kohal on teie arvates ettevõtte infoallikana sotsiaalmeedias avaldatud info (FB, LinkedIn, Instagram)? Kas te jälgite Lantmännenit neis kanalites? Miks jah/ei?

**18.** Kas kasutate igapäevaste tööprotsesside lihtsustamiseks mõnda CRM platvormi? Kuivõrd oluliseks peate, et teie ja koostööpartnerite CRM lahendusi oleks võimalik integreerida?

**19.** Kas LMU kuulub teie eelistatud partnerite ringi (sobita küsimustikku)? Miks jah/ei?

**20.** Mida saaksime teha või millist lisaväärtust teie ärile pakkuda, et meie koostööd veelgi tugevdada?

Täna, et olite nõus minuga koostööväärtust puudutavatel teemadel vestlema, loodan, et tänu sellele vestlusele saame koostööd tugevdada ning liikuda veelgi lähemale mõlema ettevõtte eesmärkidele.

## **Lisa 2. Ankeetküsimustik**

Kliendi tajutavat koostööväärtust mõjutavate tegurite määratlemine

Hea vastaja!

Viimastel aastatel on ettevõtetevaheline müügi- ja ostuprotsess tänu teabe rohkusele ning ligipääsetavusele oluliselt muutnud kliendi ostuotsustusteekonda. Kaupade rohkus ja toodete kvaliteedi ühetaolisus on tinginud olukorra, kus ettevõtetevahelises väärtusloomes mängib klientidele pakutav koguteenus üha enam vähemalt sama olulist, kui mitte tootest olulisemat rolli. Phillip Kotleri tajutava väärtuse mudeli alusel moodustab kliendi tajutava väärtuse kogukasus, mis ületab tajutavat kogukulu. Kogukulu ei piirdu kliendi jaoks vaid toote hinnaga, tihti sisaldab see tehingule kulutatud aega, energiakulu ning psühholoogiliste tegurite koosmõjul tekkinud emotsionaalset kulu.

Olen kirjutamas lõputööd tajutavat koostööväärtust ja seeläbi ka ostuotsust mõjutavate tegurite määratlemise kohta Lantmännen Unibake Estonia AS näitel ning viin selle raames ettevõtte klientide ja koostööpartnerite ostuotsustajate seas läbi käesoleva küsitluse. Küsitluse eesmärk on selgitada välja tegurid, mis meie ettevõtetevahelist koostööd soodustavad ja tegurid, mis seda takistavad.

Järeldusi võimaldatavate tulemuste saamiseks on iga vastaja panus väga oluline. Uuringu käigus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning seda ei seostata konkreetsete isikute ega ettevõtetega ning tulemused esitatakse üldistatud kujul. Küsimustik on osa lõputööst ning hõlmab lisaks ankeetküsitlusele süvaintervjuusid tippjuhtide ja valdkonna spetsialistidega.

Ankeedi täitmine võtab aega orienteeruvalt 15 minutit. Kõikide küsimustiku sisuliste ja tehniliste küsimuste korral pöörduge julgesti uuringu läbiviija poole: tel 51 934 642, [piret.riik@lantmannen.com](mailto:piret.riik@lantmannen.com)

Teie vastuseid ootama jäädes

Piret Riik, uuringu läbiviija;

Tallinna Tehnikaülikooli Kuressaare Kolledži 3. kursuse tudeng;

Lantmännen Unibake Estonia AS võtmekliendi müügijuht

1. Milline on Teie ettevõtte peamine tegevusvaldkond?
  - Hulgi- ja jaekaubandus
  - Toiduainetööstus/ valmistoitude tootmine
  - Mootorikütuse jaemüük, sh tanklate tegevus
  - Toitlustus (HoReCa)
  
2. Kui pikk on Teie staaž praegusel ametikohal?
  - Vähem kui 1 aasta
  - 1-4 aastat
  - 5-10 aastat
  - Rohkem kui 10 aastat
  
3. Kas Teie organisatsioonis on olemas kirjalikult kirjeldatud kaupade ja teenuste ostuprotseduur?
  - Jah
  - Ei
  - Osaliselt
  
4. Mitu inimest veel peale Teie on Teie kaubakategooria ostuotsustusprotsessi kaasatud?
  - 1
  - 2
  - 3
  - Rohkem kui 3
  - Otsustan ainuisikuliselt
  
5. Kes Teie ettevõttes teeb lõpliku ostuotsuse?
  - Enamasti Teie ise
  - Keegi teine Teie osakonnas või ettevõttes
  - Otsustab komisjon
  - Oleneb tehingu väärtusest

6. Kas otsite ise lisainfot toodete kohta mida Teile pakutakse?
- o Jah, alati
  - o Jah, mõnikord
  - o Ei, mitte kunagi
7. Millist alljärgnevatest infokanalitest usaldate enim?
- o Tootja/ tarnija kodulehekülg
  - o Sotsiaalmeedia
  - o Tarnija enda poolt ettevalmistatud ja saadetud infomaterjalid
  - o Kolleegide ja/ või tuttavate kogemused
8. Palun hinnake, kui tugevalt mõjutab Teie ostuotsust ja koostöövalmidust iga alljärgnev tegur:

*1-Ei oska öelda 2-Ei mõjuta üldse 3-Mõjutab vähe 4-Mõjutab sageli 5-Mõjutab tugevalt*

Nõudluse tase Teie valdkonnas	1-5
Toote unikaalsus	1-5
Toote kvaliteet	1-5
Tarnija maine	1-5
Toote hind	1-5
Isiklik arvamus tootest	1-5
Isiklik arvamus tarnijast või selle esindajast	1-5
Teie ettevõttesisene ostupoliitika	1-5
Pakutavate tugiteenuste hulk	1-5
Teie ettevõtte üldised eesmärgid	1-5
Teiste ostuotsusesse kaasatud inimeste arvamus	1-5
Head ja usalduslikud suhted tarnijaga	1-5
Korrektne ja asjatundlik eeltöö tarnijalt	1-5
Paindlikkus nii tarne- kui maksetingimustes	1-5
Varasem hea koostöökogemus	1-5
Ostuprotsessi kiirus	1-5
Majanduslik olukord riigis	1-5
Ostuprotsessi lihtsus	1-5
Tarnija finantsseis	1-5

9. Palun hinnake, kui sageli esineb Teie töös iga alljärgnev põhjus pakkumisest ja/või koostööst keeldumisel:

*1-Ei oska öelda 2-Ei esine üldse 3-Esineb harva 4-Esineb sageli 5-Esineb enamasti*

Toote hind ei vasta ootustele	1-5
Nõudluse puudumine	1-5
Ebapiisav informatsioon toote kohta	1-5
Tarnija esindaja puudulik müügitöö ja ebapiisav ettevalmistus	1-5
Pakkumisest ei selgunud otsene kasu Teie ettevõttele	1-5
Keerulised suhted tarnija esindajaga	1-5
Tarnija ettevõtte halb maine	1-5
Organisatsioonisisese erimeelsused otsustamisel	1-5
Jäikus tarne- ja maksetingimustes	1-5
Ostuprotsessi keerukus	1-5
Ebapiisav kvaliteet	1-5
Varasem halb koostöökogemus	1-5
Ostuprotsessi ajamahukus	1-5

10. Palun märkige kõige olulisem kriteerium ostuotsuse kujunemisel

- Toote hind
- Tarnekindlus
- Tarnija maine
- Tarnija finantsseis
- Otsene kasu Teie ettevõttele
- Toote unikaalsus
- Toote vastavus nõudlusele
- Head ja usalduslikud suhted tarnija esindajaga
- Varasem meeldiv koostöökogemus
- Tarnija üldine usaldusväärsus
- Tooraine päritolu
- Toote kvaliteet
- Tehingule kuluv aeg

11. Milline alljärgnevatest kriteeriumitest on olulisim uue koostööpartneri valikul?

- Toote hind
- Tarnekindlus
- Tarnija maine
- Tarnija finantsseis
- Otsene kasu Teie ettevõttele
- Toote unikaalsus
- Pakkumise vastavus nõudlusele
- Head ja usalduslikud suhted tarnija esindajaga
- Kolleegi või äripartneri soovitus
- Tarnija üldine usaldusväarsus
- Tooraine päritolu
- Toote kvaliteet
- Tehingule kuluv aeg

12. Kui oluline on, et Teie ettevõtte väärtused kattuksid koostööpartnerite väärtuste ja põhimõtetega?

- Väga oluline, sellest sõltub koostöö
- Ei ole üldse oluline, see ei soodusta ega takista koostööd
- Väheoluline, mõjutab koostööd mõnes üksikus aspektis
- Ei oska vastata

13. Kui kaua on Teie ettevõtte olnud koostöösuhtes Lantmännen Unibake Estonia AS-ga?

- Vähem kui 1 aasta
- 1-4 aastat
- 5 või enam aastat
- Ei oska vastata

14. Millistes sektorites Lantmännen globaalselt tegeleb?

- Toiduainetetööstus
- Energeetika
- Põllumajandus

- Masinaehitus
- Kinnisvara
- Ei oska vastata

15. Kuivõrd olete kursis Lantmännen Unibake tootmisüksuste globaalse jalajälje vähendamist toetavate tegevustega ja kas see läheb Teile korda?

- Ei ole kursis, ei huvita
- Ei ole kursis, aga sooviksite rohkem infot
- Olete kursis ja peate seda oluliseks
- Olete kursis kuid ei pea seda eriti oluliseks

16. Kui suure osa (hinnanguliselt) Teie ettevõttes moodustavad sama kategooria toodete tellimustest Lantmännen Unibake Estonia AS tooted?

- 0-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%
- Ei soovi vastata

17. Kuivõrd järgnevad tegurid takistavad või soodustavad koostööd Lantmännen Unibake Estonia AS-ga?

1-Ei oska öelda 2-Takistab koostööd oluliselt 3-Pigem takistab koostööd 4-Pigem soodustab koostööd 5-Soodustab koostööd oluliselt

Personaalne suhtlus	1-5
Teeninduse kvaliteet	1-5
Infovahetuse kiirus	1-5
Toodete unikaalsus	1-5
Tähtaegadest kinnipidamine	1-5
Vastutuse võtmine toodete kvaliteedi eest	1-5
Toodete hind	1-5
Teie vajadustest tulenev tootearendus(valmidus)	1-5
Tarnekindlus	1-5



Koolitusvalmidus	1-5
Oskusteabe jagamine	1-5
Asjaajamise lihtsus	1-5
Rahvusvaheline tootevalik	1-5
Paindlikud maksetingimused	1-5
Ettevõtte maine	1-5
Tootmise jätkusuutlikkus	1-5
Tooraine päritolu	1-5

18. Palun hinnake järgnevalt iga kriteeriumi olulisust eraldi

*1-Ei oska vastata      2-Ei ole üldse oluline      3-On väheoluline      4-On oluline      5-On väga oluline*

Personaalne suhtlus	1-5
Teeninduse kvaliteet	1-5
Infovahetuse kiirus	1-5
Toodete unikaalsus ja kaalukad müügiargumendid	1-5
Tähtaegadest kinnipidamine	1-5
Vastutuse võtmine toodete kvaliteedi eest	1-5
Toodete hind	1-5
Teie vajadustest tulenev tootearendus(valmidus)	1-5
Tarnekindlus	1-5
Koolitusvalmidus	1-5
Oskusteabe jagamine	1-5
Asjaajamise lihtsus	1-5
Rahvusvaheline tootevalik	1-5
Paindlikud maksetingimused	1-5
Ettevõtte maine	1-5
Tootmise jätkusuutlikkus	1-5
Tooraine päritolu	1-5

19. Millised järgnevalt nimetatud elementidest käivad Teie hinnangul Lantmännen Unibake Estonia AS kohta?

- Kliendi vajadustele kohandatud lahendused (tootearendus, kontseptuaalsed lahendused)
- Kiirus ja paindlikkus klientide soovide täitmisel

- Jätkusuutlik tootmine ja globaalse jalajälje vähendamine (energia, jäätmed, pakend, ringmajandus jne.)
- Ettevõtte esindajate erialaspetsiifiline kompetents ja tasemel teostus
- Investeeringud klientide äri kasvatamiseks
- Mitte ükski eelpool nimetatutest

20. Kuivõrd erineb koostöö Lantmännen Unibake Estonia AS-ga koostööst teiste sama kategooria hankijatega?

- Ei erine üldse
- Erineb täielikult
- Esineb vähetähtsaid erisusi
- Esineb mitmeid olulisi erisusi
- Ei oska vastata

21. Mida võiks Lantmännen Unibake Estonia AS oma müügi protsessis muuta/parendada, et see Teie ärile suuremat lisaväärtust annaks?

Enter your answer

22. Võttes aluseks senise koostöö Lantmännen Unibake Estonia AS-ga, kas Teie arvates on tegu kliendikeskse ettevõttega?

- Jah, see on koostöös tajutav
- Ei, senine koostöö seda väidet ei toeta
- Ei oska vastata

### Lisa 3. Lihtlitsents

Lisa  
rektori 07.04.2020 käskkirjale nr 1-8/17

#### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina, Piret Riik

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„KLIENTIDE TAJUTAVAT KOOSTÖÖVÄÄRTUST MÕJUTAVATE TEGURITE MÄÄRATLEMINE LANTMÄNNEN UNIBAKE ESTONIA AS NÄITEL“,

mille juhendaja on Olev Tõru,

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.

---

19.05.2022

---

<sup>1</sup> 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 tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.