



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EESTI MEREAKADEEMIA

Merenduskeskus

Jaanus Lüüs

OÜ PUMORI VÄLISTURGUDELE LAIENEMISE VÕIMALUSED

Diplomitöö

Juhendaja: Olev Tõru, MBS

Tallinn 2018

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Jaanus Lüüs.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154248SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: jaanus.luus@gmail.com

Juhendaja Olev Tõru, MBSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

ANNOTATSIOON

Käesoleva uurimistöö peamine eesmärk oli välja selgitada ettevõtete väliturgudele laienemise eeldused ning teha uuringu tulemustest ja järeldustest lähtuvalt ettepanekuid OÜ Pumori juhatuse liikmetele, kuidas uutele turgudele siseneda.

Diplomitöö eesmärgi välja selgitamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Mis motiveerib ettevõtteid väliturgudele sisenema?
2. Millised on vajalikud eeldused ettevõttes ekspordiga alustamiseks?
3. Millised takistused tekivad ettevõtte rahvusvahelistumisel?
4. Millist sihtriiki ekspordimiseks valida?

Käesoleva diplomitöö uurimismetoodika oli juhtumiuuring. Autor viis läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud erinevate Eesti mööblitööstusettevõtete endiste või praeguste juhtidega, kes on suutnud oma toodangut edukalt väliturgudele ekspordida. Lisaks hindas autor OÜ Pumori valmisolekut väliturgudele sisenemiseks SWOT-analüüsi meetodiga ning selgitas välja sobiva sihtriigi kasutades BCG rahvusvaheliste turgude maatriksit.

Teoreetilise materjali ja intervjuude analüüsi tulemustest lähtudes tegi autor ettepanekuid OÜ Pumori juhatuse liikmetele, kuidas astuda järgnevaid samme väliturgudele laienemise suunas.

Peamised märksõnad: rahvusvahelistumine, ekspord, väliturgudele laienemine, BCG rahvusvaheliste turgude maatriks, SWOT-analüüs, mööblitööstus.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 51 leheküljel, kolm peatükki, kaheksa joonist ja neli tabelit.

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS	7
1.1 Ettevõtete rahvusvahelistumise motiivid	7
1.2 Ettevõtte rahvusvahelistumise meetodid.....	11
1.3 Rahvusvahelisele turule sisenemine ekspordi abil.....	13
1.4 Ettevõtte takistused rahvusvahelistumisel	15
1.5 Sihtriigi valik	17
1.6 SWOT-analüüs.....	21
2. METOODILINE OSA	23
2.1 OÜ Pumori ülevaade.....	23
2.2 Intervjueeritud ettevõtete ülevaade.....	23
2.3 Metoodika ja valim	25
3. EMPIIRILINE KÄSITLUS	27
3.1 Ettevõtte motiivid välisturgudele sisenemiseks	27
3.2 Ettevõtte eeldused välisturgudele sisenemiseks	29
3.3 Ettevõtte takistused välisturgudele sisenemisel	30
3.4 Sisenemise meetodi valimine.....	32
3.5 Sihtriigi valik	34
3.6 OÜ Pumori SWOT-analüüs	39
3.7 Järeldused ja ettepanekud	41
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY	45
VIIDATUD ALLIKAD	48
LISAD	50

SISSEJUHATUS

Tänapäeva globaliseeruvast maailmas on väikeettevõtetele püsima jäämiseks ainus võimalus kasvada, areneda ning laieneda välisurgudele. Kui ettevõtte ei arene ning toimub stagnatsioon, siis võib tekkida olukord, kus tänu uutele tehnoloogiatele ning pidevale kasvule suudavad konkurendid pakkuda kvaliteetsemat toodet või teenust soodsama hinnaga ning rongist maha jäänutel tuleb tegevus lõpetada.

Eestis on sadu töötlevas tööstuses tegutsevaid väikeettevõtteid, kes toimetavad mugavustsoonis, ei paku oma toodet välisurule, või kui, siis ainult kaudse ekspordi näol. Samas sunnivad suurenevad tööjõukulud ja aina kallinev tooraine ettevõtete juhte leidma uusi võimalusi marginaalide suurendamiseks ja suurema lisandväärtuse loomiseks. Selleks võimaluseks on oma toodangut eksportida.

Autor valis käesoleva teema, kuna on lähedalt seotud puidutöötlemisettevõttega OÜ Pumori, mis tegutseb peamiselt Eesti turul ning ekspordib mõnel määral ka allhanke korras Norra turule. Autor soovib anda OÜ Pumori juhatuse liikmetele soovitusi, kuidas antud ettevõtet arendada ning kasvatada läbi välisurgudele laienemise.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, mis on töötlevas tööstuses tegutseva väikeettevõtte OÜ Pumori võimalused välisurgudele laienemiseks. Lisaks soovib autor tuvastada, mis barjäärid ekspordiga alustamise juures esile kerkivad. Peamised uurimisküsimused on järgmised:

1. Mis motiveerib ettevõtteid välisurgudele sisenema?
2. Millised on vajalikud eeldused ettevõttes ekspordiga alustamiseks?
3. Millised takistused tekivad ettevõtte rahvusvahelistumisel?
4. Millist sihtriiki eksportimiseks valida?

Püstitatud küsimustele vastuste saamiseks analüüsib autor teoreetilist materjali ja viib läbi intervjuud erinevate mööblitootmisettevõtete juhtidega, kes on suutnud oma toodangut välisurgudele eksportima hakata, et õppida nende kogemustest.

Töö sisulises osas keskendub autor rahvusvahelistumise teoreetilisele poolele. Autor toob välja ettevõtte rahvusvahelistumise motiivid ja strateegiad ning takistused, mis esinevad

ettevõtte välisurgudele laienemisel. Lisaks annab autor ülevaate sihtriigi valiku teoreetilisest käsitlesest. Peamiste materjalidena kasutab autor rahvusvahelistumise teemal välja antud artikleid ning teemakohast erialast kirjandust.

Töö metoodilises osas annab autor ülevaate ettevõttest OÜ Pumori ning selgitab, millist uurimismeetodit antud töös kasutatakse ning miks. Uurimistöös tehtavate järelduste abil loodab autor anda konstruktiivseid soovitusi OÜ Pumori juhatuse liikmetele, kuidas ning millistele turgudele ettevõtte toodanguga siseneda. Lisaks täpsustab autor uurimismetoodikat ning mööblitööstusettevõtetega läbi viidud intervjuude ülesehitust, analüüsib intervjuude tulemusi ja teeb nende põhjal järeldusi ning ettepanekuid OÜ Pumori juhatuse liikmetele.

Läbi selle uurimistöo soovib autor kasvatada enda teadlikust välisurgudele laienemisest ja ammutada julgust teiste kogemustest ning teoreetilisest materjalist, et aidata OÜ Pumori juhatuse liikmetel astuda esimene samm uutele turgudele avanemise suunas.

1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

Rahvusvahelistumist võib võtta kui protsessi, lõpptulemust või mõttelaadi. (Albaum, Duerr, & Strandskov, 2005)

1.1. Ettevõtete rahvusvahelistumise motiivid

Ettevõtte rahvusvahelistumine – miks ja kuidas lähevad ettevõtted välisurgudele, on rahvusvahelise äri ning rahvusvahelise turunduse üks põhiküsimusi. (Ghuri & Cateora, 2006)

Järgnev tabel annab ülevaate põhilistest rahvusvahelistumise motiividest. Need on jagatud kahte gruppi: proaktiivsed ning reaktiivsed motiivid. Proaktiivsed motiivid tekivad pigem juhtkonna poolsest soovist laieneda. Reaktiivsed motiivid aga pigem koduturu ettevõtluskeskkonna ohumärkidest.

Tabel 1. Rahvusvahelistumise motiivid

Proaktiivsed motiivid	Reaktiivsed motiivid
Kasumi ja käibe kasvu eesmärgid	Konkurentide surve
Juhtkonna tung rahvusvahelistuda	Väike ja küllastunud koduturg
Tehnoloogiline eelis/ainulaadne toode	Ületootmine
Välisuru võimalused/turuinformatsioon	Juhuslikud välistellimused
Mastaabiefekt	Hooajaliste toodete müük
Maksusoodustused	Rahvusvahelise turu lähedus

(Hollensen, 2014)

Proaktiivsed ehk ettevaatavad motiivid (Hollensen, 2014)

- **Kiire kasumi kasvatamine** on enamasti väikeettevõtete peamiseks motiiviks ekspordiga alustamisel. Soov ettevõtet laiendada võib samuti olla üks motiividest, miks välisturgudele laieneda püütakse.
- **Juhtkonna tahe** peegeldab ettevõtte juhtide entusiasmi ning soovi rahvusvahelistel turgudel tegutseda. Ettevõtte juhtkonna üldine ettevõtlusmotivatsioon väljendub tihti ka juhtkonna soovis ettevõtet rahvusvahelistele turgudele viia.
- **Tehnoloogiline eelis/ainulaadne toode** tähendab seda, et ettevõtte on arendanud välja mingi toote või tehnoloogia mida mujal saada ei ole, kuid millele järele on nõudlus välisturgudel.
- **Välisturu võimalused/turuinformatsioon** – uute võimaluste avanemine mõnel turul võib olla üheks motiiviks, miks ettevõtted sinna poole suunduvad. Lisaks on motiiviks ka see, kui ettevõtte on saanud mingit informatsiooni kindla turu kohta, mis ei ole teada konkurentidele. Sellist informatsiooni võib saada kas sügava turu-uuringu käigus või siis näiteks kohalike kontaktidelt.
- **Mastaabiefekt** – ettevõtet võib motiveerida see, kui ekspordites tootmismahud suurenevad ning sellega võrreldes kulud proportsionaalselt vähenevad. Sellisel juhul mahud suurenevad, aga üldkulud jäävad samaks.
- **Maksusoodustused** võivad samuti anda motiveeriva tõuke ettevõtte rahvusvahelistumiseks. Mõningates riikides toetatakse ekspordi arengut ettevõttes läbi maksusoodustuste.

Reaktiivsed ehk reageerimisel põhinevad motiivid (Hollensen, 2014)

- **Konkurentide surve** on peamine reaktiivse motivatsiooni vorm. Üks võimalus on see, et konkurendid haaravad enda kätte suurema osa koduturust ning see motiveerib ettevõtet rahvusvahelistuma. Teisel juhul motiveerib teadmine konkurentide liikumisest välisturgudele ning annab initsiatiivi, et ka ise sinna suunas liikuda.
- **Väike ja küllastunud koduturg** – ettevõtte peab olema sunnitud ellujäämise nimel ekspordima, kuna koduturg ei ole piisavalt suur ja jääb oma mahult oluliselt alla ettevõtte tootmisvõimsusele. Küllastunud koduturg näitab seda, et koduturul enam ettevõtte toodet või teenust ei soovita. See motiveerib ettevõtet otsima uusi turge.

Näiteks mõnel juhul on mõnes vähem arenenud riigis suur nõudlus toote järgi, mis oma koduturul on juba elutsükli läbinud.

- **Ületootmine** – tekib juhul, kui koduturu nõudlus väheneb ning tekivad laojäägid. Sellisel juhul saab eksportida toodet soodsama hinnaga välisriikidele.
- **Juhuslikud välistellimused** – paljude ettevõtete esimesed kokkupuuted ekspordiga on seotud just juhuslike välistellimustega. Ettevõtte toodet või teenust võib sellisel juhul olla reklaamitud mõnes ajakirjas või internetis. Sellisel juhul ei ole eksport süstemaatiline ning toimub pigem juhuslikult.
- **Hooajaliste toodete müük** – erinevad riigid asuvad erinevates kliimavöötmes ning selle tõttu võib ettevõtte alustada välisriikidele müümist just kaupade hooajalise kasutuse tõttu. Kui näiteks põllutööseadmete müük Eestis on suurem kevadel, siis mõnel lõunapoolsel turul on see suurem jällegi talvel.
- **Välisriiki lähedus** – Euroopas on palju suhteliselt väikeseid riike, mis asuvad üksteisele väga lähedal, ning kui selliste riikide vahel toimub eksport, siis see ei pruugi olla üldse seotud sooviga rahvusvahelistuda, vaid on pigem lihtsalt loogiline osa ettevõtte igapäevasest müügi- ja tarneprotsessist.

Üleüldiselt on ettevõtted, kes suudavad välisriikidel edukad olla, motiveeritud just proaktiivsete tegurite poolt. Kõige lihtsam viis eristada ettevõtete ekspordimotiive, on teha kindlaks, kuidas nad algselt välisriikidele sisenesid. Proaktiivsete motiividega ettevõtted on oma esimese rahvusvahelise tellimuse saanud enamasti läbi omapoolse müügitöö, samas kui reaktiivsete motiividega ettevõtted alustavad rahvusvahelist äri läbi juhuslike välisriikide tulnud tellimuste. (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2002, lk 280-281)

Reaktiivse motiivi ettevõttele võib tekitada ka olukord, kus väike koduturg, madal ostujõud ja madal keskmine sissetulek sunnivad tarbijaid proportsionaalselt suure osa oma sissetulekust kulutama esmatarbekaupadele. See omakorda tähendab seda, et kindlale nišile suunatud ettevõtted, kelle eesmärgiks on müüa keskmisest kõrgema hinnaga tooteid, peavad paratamatult siseneda teistele turgudele, ning seda tihti juba oma arengu algusstaadiumis. (Smallbone & Welter, 2009, lk 195)

Strann ja Horelli loetlevad ekspordi alustamise põhjusteks ka järgmisi tegureid: (Strann & Horelli, 1990)

- Pakkumistaotlus või omaalgatuslik pakkumine on viinud esimese kaubatehinguni, mille õnnestumine on äratanud tahte jätkata.
- Firma on soovinud laiendada oma tegevust ekspordi abil, kuna siseturu võimalused teda enam ei rahulda.
- Firma on soovinud ekspordi abil vähendada hooajalisi muutusi nõudluses oma toodete järele.
- Firmal on vabu tootmisvõimsusi ning soov laiendada oma tegevust, ent siseturg ei suurene enam.
- Firma on soovinud luua rahvusvahelisi kontakte, jälgimaks oma ala arengut ning püsimumaks sellega samal tasemel.

„Miks väliturule minna, selle peab iga ettevõtja ise läbi mõtlema. Kehv turupositsioon koduriigis ei ole piisav põhjus. Praktika näitab, et need, kes ei ole koduturul tugevad, ei saa tugevaks ka välismaal.“ (Äripäev, 2014)

Kui ettevõtte soovib tegutseda rahvusvahelisel tasandil, siis peab ta läbi mõtlema oma **missiooni** (mida soovitakse teha ja kuhu areneda pikas perspektiivis), **eesmärgid** (kindlad tegevused, kuidas missiooni täita) ja **strateegia** (kuidas seatud eesmärgid täita). (Daniels & Radebaugh, 2001, lk 4)

Teoreetilises osas välja toodud motiive intervjueritavate ettevõtete juhtide välisurgudele sisenemise põhjustega võrreldes loodab autor välja selgitada, millised on enim levinud motiivid välisurgudele laienemiseks. Autor on seisukohal, et kui ettevõtte soovib saada edukaks eksporditajaks, siis peab välisurgudele laienemise motiive olema rohkem kui üks.

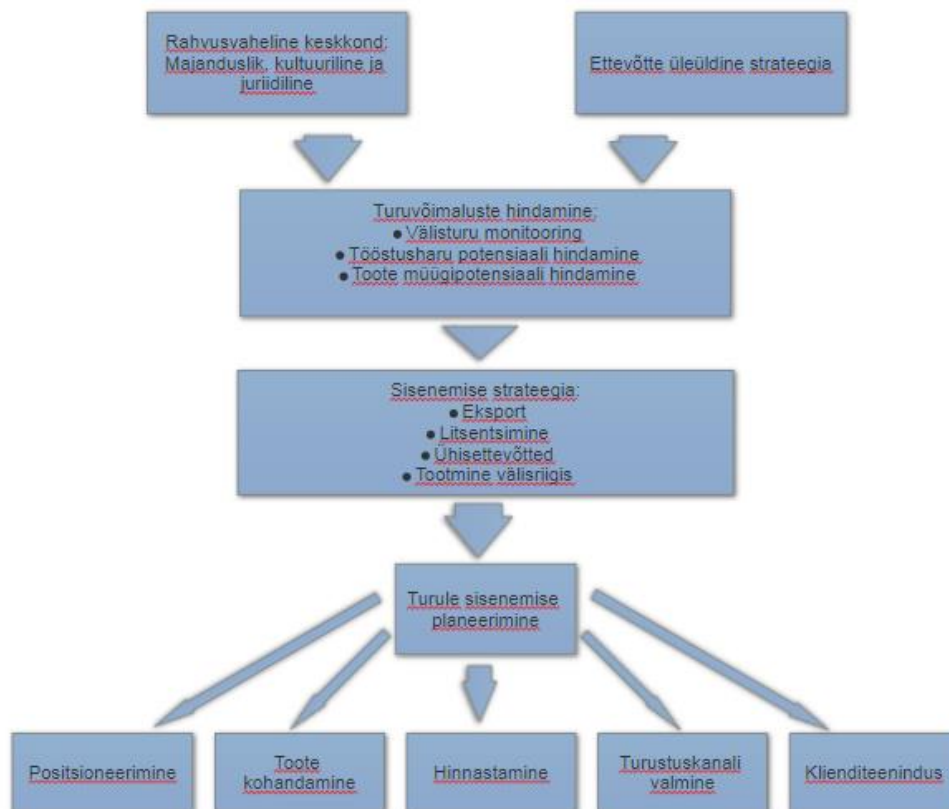
1.2. Ettevõtte rahvusvahelistumise meetodid

Rahvusvaheliste turgude tähtsuse kasv on viimaste aastakümnete jooksul on olnud mitmete erinevate tegurite tulemus: (Albaum, Duerr, & Strandskov, 2005)

- Pidevalt on toimunud kaubandus- ning investeringute barjääride kaotamine rahvusvaheliste kokkulepete kaudu. See on aidanud paljude ettevõtetel eksporti kasvatada ning teistel turgudel müüki suurendada.
- Arengud transpordis ning logistikas on vähendanud eksportimise kulusid.
- Ettevõtjate innovatiivsus ning tehnoloogia areng on kaasa toonud uute, rahvusvahelistel turgudel atraktiivsete toodete tekke.
- Suured arengud kommunikatsioonis ning e-kaubanduse võidukäik on teinud võimalikuks ligipääsu kaugematele turgudele.

Ettevõtte sisenemiseks rahvusvahelistele turgudele on mitmeid erinevaid võimalusi. Ettevõtte peab vastavalt oma strategiast lähtudes tegema valiku järgmistest: (Ghuri & Cateora, 2006, lk 277-282)

1. Eksport – eksportimine on koduturul valminud toodangu müümine välisriigile. See on kõige lihtsam ning enim levinud vorm rahvusvahelisele turule sisenemiseks. Paljud ettevõtted kasutavad eksportimist, kuna sellega seonduvad rahalised riskid on suhteliselt väikesed.
2. Litsentsid – rahvusvahelistumise vorm, kus koduturul asetsev ettevõtte müüb välisriigis tegutsevale ettevõttele immateriaalset omandit nagu näiteks patendid, kaubamärgid ning frantsiis, mis on samuti üks litsentsimise vorme.
3. Ühisettevõtte moodustamine – vähemalt kaks erinevat turul tegutsevat ettevõtet loovad ühisettevõtte. Läbi selle vähendatakse individuaalseid riske ning omandatakse välisriigis tegutsemise kogemused partnerettevõtte kogemuste kaudu.
4. Tootmine välisriigis – ettevõtte võib alustada tootmist välisriigis ning tänu sellele pääseda kõrgetest imporditasudest, vähendada transpordi- ja tööjõukuluseid.



Joonis 1. Turule sisenemise strateegiaid mõjutavad tegurid. (Ibid)

Joonis 1 näitab tegureid, mida tuleb arvesse võtta turule sisenemise strateegia valikul. Ettevõtte peab arvestama välisriigi keskkonnategureid ning ettevõtte üldist strateegiat. Tuleb hinnata välisuru võimalusi seoses oma tööstusharu ning toote või teenusega, valida õige strateegiline lähenemine turule sisenemiseks ning näha ette ka seda, kuidas käituda pärast turule sisenemist.

See, millise meetodiga välisriikidele siseneda on iga ettevõtja enda otsustada. Autor on seisukohal, et ettevõtte peab hindama oma olukorda turul ja üldist võimekust ning sellest lähtuvalt selgitama välja, millist strateegiat välisriikidele sisenemiseks kasutada.

1.3 Rahvusvahelisele turule sisenemine ekspordi abil

Pühendumine ekspordile on selge märk sellest, et ettevõtet juhivad arenguvõimelised ning visiooniga ettevõtjad. (Dudley, 1989, lk 1)

Kõige lihtsam viis ettevõtteid rahvusvahelisele tasandile viia, on alustada ekspordiga, mis on kõige levinum vorm rahvusvaheliseks ettevõtluseks. (Griffi & Pustay, 1996, lk 382)

Ekspordil hõlmab välisurgude leidmist, turundusstrateegia väljatöötamist, äri arendamist nendel turgudel, tehingute tegemist, toodete füüsilist tarnet valitud turgudele, dokumentide liikumise juhtimist ning tasu saamise protsesside juhtimist. (Dudley, 1989, lk 7)

Ekspordimine pakub ettevõttele mitmeid eeliseid. Esiteks on ekspordiga seotud finantskulud väiksemad, kui mõne teise sisenemistüübi puhul. Ettevõttel võivad esineda ekspordiga alustades kulud seoses turu-uuringutega ning jaotuskanalite leidmise ja kohaliku reklaamiga. Enamasti ongi rahaline pühendumus piiratud eksporditavate toodete väärtuse ning ekspordi alustamisega seotud kulutustega. (Griffi & Pustay, 1996, lk 382)

Teiseks, ekspord annab ettevõttele võimaluse siseneda rahvusvahelisele turule järk-järgult. Nii saab ettevõtte kohaneda sihtriigi tingimustega endale sobivas tempos ning arendada oma toodet täiuslikkuseni, et see oleks atraktiivne ka sihtriigi kõige tundlikumatele klientidele. (Ibid)

Dudley toob välja kolm põhilist ekspordimise vormi: (Dudley, 1989, lk 7)

- **passiivne ekspord**, mille käigus ettevõtte saab välisurgudelt tellimusi ilma aktiivse müügitööta.
- **ettevõtetesisene ekspord**, mille käigus eksporditakse toormaterjali või komponente välisurgude tehastesse.
- **aktiivne ekspord**, mille käigus ettevõtte arendab aktiivselt ekspordistrateegiaid, et leida uusi turge.

Edukaks ekspordiks on vajalik järgnev: (Ibid)

- mõista erinevaid ettevõtluskeskkondi, milles töötatakse
- leida õigeid turge
- leida õige toode, mida ekspordida
- luua õige turundus ning müügistrateegia

- leida ning kaasata valitsuse tugi (toetused, lepingud jms)
- hinnastada oma tooted õigesti
- luua õige ettevõttesisene korraldus ekspordi arenguks
- mõista tarneprotsesse, dokumentatsiooni, kindlustust
- teada, kuidas pidada läbirääkimisi lepingute ja tasu saamise osas

Väikeettevõttele tüüpilised rahvusvahelistumise staadiumid on järgmised: (Dollinger, 1995)

- Esimene staadium. Kaudne eksport: ettevõtte teeb tööd allhanke korras ning edasimüüja tegeleb aktiivselt turundustegevuse ning müügiga. Näiteks toodab Eesti puidutöötlemisettevõtte köögimööblit suurele Eesti ehitusfirmale, mis ekspordib moodulmaju Skandinaavia turule. Sellisel juhul mööblitootja toodang küll läheb välisturule, kuid ettevõtte ise aktiivselt ekspordiga ei tegele.
- Teine staadium. Ekspordi juhtimine: ettevõtte omanik või juht proovib ise müüa oma toodet või teenust välisturule. Selle staadiumi ajal tuginetakse endiselt kaudsele ekspordile ehk kaudse ekspordi osakaal ettevõtte müügist välisturgudele on väga suur. Samas toimub selles faasis ettevõtetel väga tihti suunamuutus. Otsese ekspordi näol nähakse võimalust äri kasvatamiseks.
- Kolmas staadium. Ekspordiosakond: ettevõtte panustab ekspordi kasvatamisse rohkem ressursse. Eksportimises ei nähta enam liiga suuri riske. Väikeettevõtte jaoks on tähtis leida selles staadiumis välisturgudel head kohalikud partnerid.
- Neljas staadium. Edasimüüjad: kui huvi ettevõtte toodete või teenuste vastu on suur, siis on mõistlik avada kas oma osakond välisriigis või leida kohalikud edasimüüjad.
- Viies staadium. Tootmine välisriigis: selles staadiumis viiakse tootmine sihtriiki. See võimaldab olla ettevõttel paindlikum, kasutada kohaliku toorainet ning seeläbi vähendada kulusid ning lühendada tarneahelat. See faas on väga kõrge riskiga. Kuna investeeringud on suured, siis ebaõnnestumise korral võib see tähendada ettevõtte tegevuse lõppu.
- Kuues staadium. Üleilmne rahvusvahelistumine: ettevõtte väiksus ei takista väikeettevõttel kasvama üleilmselt tuntuks rahvusvaheliseks ettevõtteks.

Uuele turule sisenemiseks on vajalik teha korralik eeltöö. Tuleb selgitada välja, kas sihtturg on koduturu sarnane või erineb oluliselt. (Äripäev, 2014, lk 6)

Vastuseid tuleb otsida järgmistele küsimustele: (Ibid)

- Kas kliendigrupid eksporditurul on võrreldavad koduturu omadega ning kas nende vajadused on samad, mis koduturu klientidel?
- Kas sihtriigi kliendid kasutaksid seda toodet või teenust, mis ettevõttel on pakkuda? Kui ei kasuta, siis miks? See ei pruugi tähendada veel, et nad ei hakkaks kasutama.
- Kas koduturul kasutatav ärimudel sobib ka eksporditurul või tuleb seda kohandada?

Kõige tähtsam on läbi mõelda väärtuspakkumine, toodete kvaliteet ja hinnatase. Lisaks ka klientidega suhtlemise kanalid ja viis. Kindlasti tuleb läbi mõelda ka seda, kas uuele turule on mõtet minna kogu tootevalikuga. (Ibid)

1.4 Ettevõtte takistused rahvusvahelistumisel

Peamised takistused ettevõtte rahvusvahelistumisel on teadmiste puudumine välisurgude kohta ning ressursside puudumine. Tunnetuslik kaugus ehk tundmus, et mõned turud paistavad kättesaamatud oma teistsuguse kultuuri ning keskkonna tõttu, on samuti üks takistustest. Tunnetuslik kaugus on mõningatel juhtudel korrelatsioonis geograafilise kaugusega, kuid seda mitte alati. Näiteks Suurbritannia ning Austraalia on geograafiliselt üksteisest väga kaugel, kuid tunnetuslik distants on väga väike. Samas Suurbritannia ning Prantsusmaa vahel on tunnetuslik kaugus jällegi väga suur just keelelise ning kultuurilise erinevuse tõttu. (Ghuri & Cateora, 2006, lk 268)

Ettevõtte peab kindlaks tegema oma rahvusvahelistumise valmiduse oma sisemiste tugevuste ja nõrkuste hindamise läbi. (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2002, lk 281)

Koduturul tegutsedes on ettevõtte ajapikku turgu mõistma hakanud ning läbi selle on suudetud riske vähendada. Rahvusvahelistumise käigus seisavad ettevõtted silmitsi aga uute ning tundmatute teguritega, mis suurendavad välisurgudele sisenemisega kaasnevat riski. Pikemas perspektiivis ja kindlat turgu tundma õppides on ettevõttel võimalik riski taandada ning viia see samale tasemele koduturu riskiga ning kasvatada kasumit. Lühemas perspektiivis võib juhtkond aga silmitsi seista tavapäratute ning vastuvõetamatute

situatsioonidega, mis tõstavad riski ning vähendavad ettevõtmise kasumlikkust. Selles valguses võivad juhid võtta vastu otsuse mitte minna välisurgudele või sealne tegevus lõpetada. (Ibid)

1997. aastal Eesti ettevõtete juhtide seas läbi viidud uuring näitas, et peamised takistused ekspordi suurendamisel on konkurentide tugevus välisurgudel ning informatsiooni puudumine välisurgude kohta. Detailsem analüüs näitas seda, et ettevõtetel on puudulik turunduse kogemus ning võimekus välisurgusid teenindada, mis on väga konkreetne piirang ettevõttele, mis üritab arendada või kasvatada ekspordi. (Smallbone & Welter, 2009, lk 197)

Carter ja Jones-Evans toovad välja neli rahvusvahelistumise takistuse kategooriat (Carter & Jones-Evans, 2012, lk 443-444)

- **Sisemised takistused koduturul**

- Personali puudumine, kes omaks vajalikke teadmisi ja informatsiooni ekspordi turundusest, sealhulgas puudulik võimekus hallata selliseid probleeme nagu välisuru riiklikud regulatsioonid.
- Puudulik arusaamine riskidest, mida toob endaga kaasa oma toodete või teenuste välisurule müümine.
- Juhatuse soov rõhuda siseturu võimaluste arendamisse, eriti juhtudel, kus siseturg on üsna suur.

- **Sisemised takistused välisurul**

See kategooria sisaldab probleeme, mis peamiselt tekivad väikeettevõtete vähesest turundusvõimekusest ja seda just välisurgude keskkonnas. Mõnede väikeettevõtete jaoks tekivad probleemid siis, kui nende toode vajab modifitseerimist, et vastata välisuru turvalisuse või tervisestandarditele. Teised tüüpilised takistused välisurul selles kategoorias on kõrged transpordikulud ning järelteeninduse ning tarnega seotud raskused.

- **Välised takistused koduturul**

Selles kategoorias esinevad probleemid kerkivad esile koduturul, kuid ei ole enamasti ettevõtte poolt kontrollitavad. Probleemiks võib kujuneda ajaressursi kulu ning keeruline dokumentatsioon, mis on seotud rahvusvahelise turundusega. Lisaks on tihti puudulik ka valitsuse adekvaatne tugi, näiteks riigipoolne stiimul või

infrastruktuur, mis aitaks üle saada rahvusvahelistumise barjääridest, ning finantsilise toe puudumine, et finantseerida rahvusvahelistumist.

- **Välised takistused väliturul**

Selle kategooria probleemid on seotud pigem suuremate ettevõtetega, mis on enamasti väliturudel rohkem kogenenud. Mitmed uuringud on näidanud välismaa valitsuste poolt määratud piirangute pärssivat mõju ettevõtte rahvusvahelistumisel. Sinna alla kuuluvat näiteks valuuta vahetuskurss ning impordi- ja eksporditariifid. Samaväärselt problemaatiline on väikeettevõtete jaoks usaldusväärsete kontaktide ja edasimüüjate leidmine kultuursete ning keeleliste erinevuste tõttu.

Sellesse kategooriasse kuuluvad rahvusvahelistumise barjäärid on ka veel konkurentsi tihedus väliturul, väikeettevõtete pakutavate toodete hindade konkurentsivõime ja maksete laekumistega seotud raskused.

Paljud eeldavad, et väikeettevõtted soovivad ainult marginaalset osa turust, kuhu nad siseneda püüavad, ning selle tõttu on neil võimalik läbi ajada madalate turunduskuludega ja jätta edasimüük kolmandatele osapooltele. See aga on vale lähenemine. Kui omandatakse ainult marginaalne turuosa, siis ei teki edasimüüjatel entusiasmi, et ettevõtte tootega tegeleda. Kui ei suudeta turupositsiooni hoida, siis ekspordi arendamine ning selle läbi käibe ning kasumi kasvatamine muutub ebatõhusaks ning aega raiskavaks tegevuseks. (Dudley, 1989, lk 8)

Väliturudele sisenedes seisavad ettevõtted paratamatult silmitsi mõningate takistustega. Autori arvates pole kindlasti võimalik kõiki takistusi vältida, kuid piisava eeltöö annab võimaluse väliturudele sisenemisega kaasnevaid riske vähendada.

1.5 Sihtriigi valik

Turuvõimaluste hindamise põhiline eesmärk on saada vastused järgmistele küsimustele: (Ghauri & Cateora, 2006, lk 271)

1. Kas ettevõtte peaks kindlale turule minema või mitte?
2. Kas turul on potentsiaali antud tööstusharule ning uuele tegijale?
3. Kas ettevõtte tootel on sellel turul müügipotentsiaali?

Esimesele küsimusele vastamine aitab võrrelda kindla turu keskkonda ettevõtte üleüldise strateegiaga ning turu majandusliku, kultuurilise ja juriidilise keskkonna sobivust ettevõttele.

Teisele küsimusele vastamine aitab hinnata seda, kas turg on ettevõttele majanduslikult atraktiivne. Kui antud turul on juba suur konkurents ning liigne tootmisvõimsus, siis on keeruline juba turul tegutsevatelt konkurentidelt turuosa enda kätte saada.

Kolmas küsimus suunab ettevõtet tegema sügavamad turuanalüüsi, hindamaks seda, kas ettevõtte tootel on antud turul kohta.

Õige turu identifitseerimine kas siis eksportimise algusfaasis või ettevõtte laienemise faasis on oluline kolmel järgneval kolme põhjusel: (Albaum, Duerr, & Strandskov, 2005, lk 271)

- Õige turundusstrateegia võib olla erinevatel turgudel erinev, samuti ka turunduskulud, seega tuleb enne strateegia väljatöötamist ning kulutuste tegemist õige turg välja selgitada.
- Välisturgude olemus ning asukoht mõjutavad ettevõtte võimekust neid koordineerida.
- Õigetest välisturgudest alustamisel võib rahvusvahelistumise edasisel arengul olla väga suur mõju.

Turuvõimaluste hindamine ning sihtturu valimine sõltub ka ettevõtte kas siis proaktiivsest või reaktiivsest lähenemisest kindlale turule. (Ghauri & Cateora, 2006, lk 271)

- Reaktiivne lähenemine turu valikule väljendub selles, et ettevõtja täidab soovimatuid tellimusi ning on ise passiivse suhtumisega eksporti. Enamasti oodatakse välisturu ostjate initsiatiivi. Sellisel juhul on turuvaliku protsess süsteemitu ja sõltuv ainult teistest ning eksport on pigem juhuslik. Sellises olukorras eksportija läheb kaasa tema ümber tekkinud olukorraga. Sellist tüüpi turuvalik toimub pigem väikeettevõtete seas. (Albaum, Duerr, & Strandskov, 2005)
- Proaktiivne lähenemine turu valikule on vastupidiselt reaktiivsele lähenemisele turundusele suunatud. Eksportiv ettevõtte otsib ise aktiivselt ning süstemaatiliselt uusi

kliehte välisturgudelt. Proaktiivne lähenemine võib olla väga kulukas ning aeganõudev. (Ibid)

Arvestades turgude ebaühtlust, tuleks kindlale turule suunatud toode või teenus segmenteerida ehk siis kasutajagruppide kaupa lahku lüüa. Erinevatele gruppidele mõjuvad erinevad turundusstrateegiad. Sedasi segmenteerides saab ettevõtte väga täpselt oma turundusvõtteid iga grupi järgi vormida ning selle läbi saada suuremat kasumit kui siis, kui ettevõtte kasutab ainult ühte strateegiat, mis on mõeldud kõikidele tarbijate gruppidele. (Ibid)

BCG maatriks

Ghuri ja Gateora toovad oma raamatus „International Marketing“ BCG (Boston Consulting Group) rahvusvaheliste turgude maatriksi, mis erinevalt tavapärasest vormist, kus analüüsitakse toodet ning analüüsist lähtuvalt luuakse tootele strateegia, kuidas seda edukalt müüa, käsitletakse sihtriigi atraktiivust võrdluses ettevõtte konkurentsivõimega. (Ghuri & Gateora, International Marketing, Second Edition, 2006, lk 272)

Tabel 2. Riigi atraktiivsuse ning ettevõtte konkurentsivõime mõõtmed

Sihtriigi atraktiivsus	Ettevõtte konkurentsivõime
▪ Turu suurus	▪ Turuosa
▪ Turu kasv	▪ Turundusvõimekus
▪ Konkurentsitingimused	▪ Toote sobivus
▪ Kontrollimatut elemendid (kultuuriline, juriidiline ja poliitiline keskkond)	▪ Jaotuskanalite kvaliteet

(Ibid)

Sihtriigi atraktiivsuse lahter (tabel 2) sisaldab endas faktoreid, mida hinnates saab ettevõtja aimu, kas valitud sihtriik osutub piisavalt atraktiivseks, et teha edasised sammud turule sisenemiseks. Ettevõtte konkurentsivõime lahter annab ülevaate teguritest, mida hinnates saab ettevõtja ülevaate oma ettevõtte võimekusesest sihtriigi turul tegutseda. Järelduste

tegemiseks tuleb analüüsida joonist 2, mis annab ülevaate valikutest, kas ja kuidas turule siseneda.

Kõrge	Sisenemiseks sobilik		Ühisettevõte
Sihtriigi atraktiivsus		Keskmine risk	
Madal			Sisenemiseks mitesobilik
	Kõrge	Ettevõtte konkurentsivõime	Madal

Joonis 2. Turuportfelli analüüs: sihtriigi atraktiivsus/ettevõtte konkurentsivõime

Sisenemiseks sobilik sihtriik viitab turule, mis on atraktiivne oma suuruse ning kiire kasvu tõttu. Sellel turul saab ettevõtte oma kõrget konkurentsivõimet oma eesmärkide saavutamiseks ära kasutada. Sisenemiseks mitesobilikku sihtriiki ettevõtte oma aega ja raha investeerida ei tohiks. Kui ettevõtte juba sellel turul tegutseb, siis tuleks sealt eemalduda. Ühisettevõtte lahter viitab turule, mis on suhteliselt atraktiivne, kuid kuhu on keeruline siseneda. Sisenemine vajab tohutult ressursse ning investeeringuid, et saavutada arvestatav turuosa. Kui ettevõtte ei suuda domineerida antud turul, soovitatakse sinna üldse mitte minna, või kui, siis läbi kohaliku ettevõttega ühisettevõtte loomisel. Sellisel juhul jagatakse kulusid ning muid raskuseid, mis turul ette tulevad. Keskmine risk viitab turule, kus on tugev konkurents. Kui aga turule siseneval ettevõttel on eeliseid nagu tugev toode, mis sobib sihtriigiga või võimas bränd, siis võib sinna siseneda siiski edukaks osutada. (Ibid lk 273)

Õige sihtriigi valik on autori arvates üks peamistest eeldustest, mis võimaldab edukalt välisurgudele siseneda. Õige turu välja selgitamiseks peab ettevõtte arvestama potentsiaalsete sihtriikide turu suurust ja kasvupotentsiaali. Lisaks tuleb välja selgitada, kas

ettevõtte toode on välja valitud turule sobilik. Samuti peab ettevõtte hindama enda võimekust sihtriigi turul tegutsemiseks.

1.6 SWOT-analüüs

SWOT-analüüs on ettevõtte analüüsimise tehnika, mida võib rakendada organisatsiooni toodete, teenuste või turgude peal, et välja selgitada, kuidas on kõige parem viis ettevõtet kasvatada. Analüüsiprotsess sisaldab ettevõtte tugevuste ja nõrkuste ning kindlal turul tegutsemisega kaasnevate võimaluste ja ohtude välja selgitamist. (FME, 2018, lk 6)

	Kasulikud	Kahjulikud
Sisemised	Strengths (tugevused)	Weaknesses (nõrkused)
Välised	Opportunities (võimalused)	Threats (ohud)

Joonis 3. SWOT-analüüs (FME, 2018)

Ettevõtte sisemisteks tugevusteks võivad olla näiteks:

- omanäoline ja unikaalne toode
- pikaajaline turuliidri seisund
- kaasaegne tehnoloogia
- koolitatud personal
- tugev logistiline lahendus
- lähedus toorainele ja seetõttu madalad varumiskulud

- madalad püsikulud
- kogunud ja kompetentne juhtkond

Ettevõtte sisemisteks nõrkusteks on näiteks

- puudulik kvaliteedijuhtimine
- madal toodete, teenuste kvaliteet
- suured üldkulud
- madala kvalifikatsiooniga töötajad
- tootmis- ja/või tootearendusalase oskusteabe puudumine
- toode on moraalselt vananenud
- toote või kaubamärgi halb maine tarbijaskonnas
- ettevõtte madal krediitvõime

Ettevõtte välisteks võimalusteks võivad näiteks olla:

- riigi toetus tegevusharule
- soodsamate transpordivõimaluste tekkimine
- uue ostjagrupi tekkimine
- konkurentide tagasitõmbumine turult

Ettevõtte välisteks ohtudeks on näiteks:

- majandussituatsioonist tulenev turu kasvu peatumine
- rahvastiku demograafiline areng, mille tõttu väheneb piirkonnas kvalifitseeritud töötajad ja tarbijad
- kogunud konkurentide agressiivne turuletulek
- kulude kasv seoses riiklike regulatsioonide muutustega
- tarbijate tarbimisharjumuste ja ostueelistuste muutumine

(Zeiger, 2018)

SWOT-analüüs on rohkem kui nelja nimekirja tegemise harjutus. Kõige väärtuslikum osa SWOT-analüüsi juures on välja selgitada, mida need neli nimekirja organisatsiooni kohta ütlevad, ja mõista, millised peaksid olema edasised tegevused. Kokkuvõtteks on SWOT-analüüsi peamine eeldus see, et organisatsioon peab joondama sisemised tegevused väliste reaalsustega, et olla edukas. (Gürel, 2018)

2. METOODILINE OSA

2.1 OÜ Pumori ülevaade

OÜ Pumori on 1994. aastal asutatud erakapitali põhinev pereettevõtte, mis tegeleb peamiselt treppide valmistamisega. Väiksemal määral toodetakse ka eritellimusel mööblit. Firma juriidiline aadress on Viimsi vald, Tammneeme küla, pk 319, Harjumaa. Ettevõttes töötab hetkel viis inimest.

Ettevõtte juhatuses on neli inimest, kellest kaks osalevad aktiivselt ka tootmisprotsessides. Ettevõtte pakub täislahendusi alates treppide ning mööbli konstrueerimisest kuni paigalduseni. Hetkel on ettevõttel üks suurklient, kellele tehakse allhanget. Läbi suurkliendi toimub ettevõttes kaudne eksport, mille käigus jõuavad OÜ Pumori trepid peamiselt Norra turule. Suurkliendi tellimuste osakaal on umbes 70% kõikide tellimuste mahust. Lisaks on ettevõttel mitmeid erakliente Eesti turul. Ettevõtte aktiivselt turundustegevuse ning müügitööga ei tegele. Tänu pikaajalisele kogemusele on ettevõttel õnnestunud olla abiks mitmete riiklike projektide teostamisel (OÜ Pumori koduleht, 2018). Peamised motiivid OÜ Pumori juhatuse liikmetel välisurule laienemiseks on käibe ja kasumi kasvatamine ning motivatsioon ettevõtet rahvusvahelisel tasandil arendada.

Käesolevas diplomitöös käsitleb autor treppe ning mööblit samaväärsete sisustuselementidena.

2.2 Intervjueeritud ettevõtete ülevaade

Järgnevalt annab autor ülevaate intervjueeritavatest ettevõtetest. Autor toob välja ettevõtete põhilised andmed, peamise tegevusvaldkonna ning ekspordiosakaalu kogu käibest.

AS Sarkop on 1992. aastal loodud Eesti-Soome ühisfirma. Alates 2005. aastast on ettevõtte 100% Eesti kapitalil põhinev. Ettevõtte aadress on Taevavärava tee 3, Rae vald, 75306, Harjumaa. AS Sarkop on üks Eesti suurimaid sisekujundusprojektide alusel mööblit tootvaid ettevõtteid. Ettevõttes töötab hetkel 80 inimest. AS Sarkop missiooniks on sisustuse

terviklahenduste teostamine professionaalse projektijuhtimise kaudu. Ettevõtte ekspordi osakaal on 70%. (AS Sarkop koduleht, 2018)

AS Kateks Sisustus

AS Kateks Sisustus tegutseb aastast 1991 ja on 100% Eesti osalusega ettevõtte. Ettevõtte on sisustanud kauplusi Eestis ning mitmetes teistest Euroopa riikides. Kateks Sisustus valmistab eriprojektide järgi mööblit kauplustele, baaridele, kohvikutele, kontoritele ning muudele ühiskondlikele objektidele. Ettevõtte pakub lisaks sisustusprojekti lahendamisele ja valmistamisele ka sisustuse transporti ja paigaldust. Ettevõtte aadress on Plasti 8, Tallinn, kus omatakse ligikaudu 3000 m² tootmis- ja laopinda, mis võimaldab lahendada nii väikese kui ka suuremahulisi projekte. Ettevõttes töötab kokku 32 inimest. Ettevõtte ekspordi osakaal on 60%. (AS Kateks Sisustus koduleht, 2018)

OÜ Sealteck on 100% Eesti kapitalil põhinev mööblitootmisettevõtte. Ettevõtte aadress on Kadaka tee 46, Tallinn. Ettevõttes töötab 16 inimest. OÜ Sealteck toodab mööblit nii era- kui ka avalikule sektorile. Ettevõtte on valmistanud mööblit nii hotellidesse, laevadesse kui ka kontoritesse. Tootmises kasutatavaks peamiseks materjaliks on komposiitkivi, kuid kasutatakse ka puitu ning metalli. Ettevõtte ekspordi osakaal on 50%. (OÜ Sealteck koduleht, 2018)

OÜ Halver Mööbel on 2010. aastal asutatud mööblitootmisettevõtte, mis on välja kasvanud 1992. aastal asutatud ettevõttest OÜ Thulema Mööbel. Ettevõtte aadress on Karla küla, Kose vald, 75106. Ettevõttes töötab 36 inimest. Ettevõtte tegeleb peamiselt büroo-, kodu-, ja eritellimusmööbli valmistamisega. Ettevõtte pakub täislahendusi alates projekteerimisest kuni paigalduseni. Ettevõtte ekspordiosakaal on 40%. (OÜ Halver Mööbel koduleht, 2018)

OÜ Meediagrupi on 1997. aastal loodud ettevõtte, mis pakub oma klientidele peamiselt kaubandussisustust. Ettevõtte aadress on Liimi tänav 8, Tallinn. Ettevõttes töötab kokku 34 inimest. Ettevõtte kasutab oma tootmises puitu, metalli, akrüüli ning komposiitkivi. Meediagrupi missioon on pakkuda kaupmeestele võimalust luua läbi atraktiivse ja huvitava

kaupluse sisustuse kliendile meeldiv ostukogemus. Ettevõtte ekspordiosakaal on 50%. (OÜ Meediagrupi koduleht, 2018)

OÜ Evo Design on 2006. aastal asutatud mööbli tootmisega tegelev ettevõtte. Ettevõttes töötab 54 inimest. Ettevõtte aadress on Vana-Narva mnt. 8E, Harjumaa. Ettevõtte toodab peamiselt sisustust üldkasutatavatele pindadele nagu laevad ja hotellid. Ettevõttel on kliente alates Ameerika Ühendriikidest kuni Araabia Ühendemiraatideni. Evo Design pakub klientidele täislahendusi alates disainist kuni paigalduseni. Ettevõtte ekspordiosakaal on 80%. (OÜ Evo Design koduleht, 2018)

2.3 Metoodika ja valim

Käesoleva diplomitöö uurimismetoodika on juhtumiuuring. Juhtumiuuring hõlmab sageli andmete kogumist mitmetest esmastest andmeallikatest nagu suulised aruanded, intervjuud ja vaatlus. Üsna sageli väidetakse, et juhtumiuuringu meetodit kasutatakse, kui soovitakse uurida üksikorganisatsiooni ja kui tahetakse kindlaks määrata tegurid, mis on seotud organisatsiooni või väiksema ühiku, näiteks turundus- või finantsosakonna mõne aspekti või käitumisega (Ghuri & Gronhaug, 2002, lk 180-182).

Töö autor viis läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud erinevate mööblitööstusettevõtete juhtidega, kes on suutnud siseneda välisurgudele. Süvaintervjuu eeliseks on see, et saadakse täpne ja selge pilt vastaja seisukohast või käitumisest. See on võimalik lahtiste küsimuste tõttu ja seetõttu, et vastajad on vabad vastama nii nagu nad mõtlevad, kuna vastused pole piiratud vaid mõne alternatiiviga (Ghuri & Gronhaug, 2002, lk 113). Kokku viis autor läbi intervjuud kuue ettevõtte kas siis endise või praeguse juhiga.

Samuti viib autor läbi SWOT-analüüsi, et hinnata OÜ Pumori välisurgudele laienemise potentsiaali. SWOT-analüüsiga kaardistatakse ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Analüüsist lähtuvalt saab autor kaardistada ettevõtte hetkeolukorra ning teha teoreetiliste andmete ja uuringu tulemuste põhjal järeldusi, kas ettevõtte on valmis välisurule sisenema, ning anda vajadusel soovitusi ettevõttesiseste parenduste tegemiseks.

Sihtriigi valiku tegemiseks kasutab autor BCG rahvusvaheliste turgude maatriksit, kus analüüsitakse Rootsi, Soome ning Taani turu atraktiivsust ning ettevõtte konkurentsivõimet, et välja selgitada kõige sobivam turg OÜ Pumori rahvusvahelistumise protsessi alustamiseks.

Järelduste ja ettepanekute tegemiseks analüüsib autor teoreetilist materjali, intervjuude tulemusi ning OÜ Pumori kohta tehtud SWOT-analüüsi.

3. EMPIIRILINE KÄSITLUS

3.1 Ettevõtte motiivid välisurgudele sisenemiseks

OÜ Pumori on tegutsenud Eesti turul 24 aastat. Selle aja jooksul pole ettevõtte juhtkond võtnud ette iseseisvaid teadlikke samme, et välisurgudele siseneda. Kõik ekspordiga seotud tegevused on toimunud pigem kliendipoolse initsiatiivi tõttu.

Eksportivate mööblitööstusettevõtete juhtide seas läbi viidud intervjuude käigus uuriti, mis ajendas neid ettevõtteid ekspordimist alustama. Intervjueeritavatele pakuti välja erinevaid proaktiivseid ja reaktiivseid rahvusvahelistumise motiive ning neil paluti selgitada, kuidas üks või teine motiiv nende ettevõtte välisurgudele laienemist mõjutanud on. Seejärel analüüsib autor teoreetilist materjali ja intervjuude tulemusi, et välja selgitada, millised on enimlevinud motiivid välisurgudele sisenemiseks, ning võrdleb uurimistööst välja tulnud motiive OÜ Pumori omadega.

Üks põhjustest, miks välisurgudele laieneda, on käibe ja kasumi kasvatamine ning selle läbi ettevõtte arendamine. See rahvusvahelistumise motiiv kuulub proaktiivsete motiivide kategooriasse. Toodangut õigesti valitud välisurgudele müües on võimalik käivet kasvatada, kui välisurg on sobiva suurusega, ning kasumit suurendada, kui välisuru hinnatase on kõrgem. Käibe ja kasumi suurendamine oli üheks peamiseks ekspordiga alustamise põhjuseks ettevõtetel Sarkop, Evo Design, Meediagrupi ja Sealteck.

Teine põhjus ekspordimise alustamiseks on juhtkonna tung rahvusvahelistuda, mis kuulub samuti proaktiivsete motiivide kategooriasse. OÜ Pumori vanema generatsiooni juhid, kellel puudus motivatsioon välisurgudele laieneda, plaanivad lõpetada ettevõtte aktiivse juhtimise. Noorema generatsiooni juhtide välisurgudele laienemise motivatsioon on kõrgem ning seda eelkõige uute võimaluste avanemisel tänu ühtse kaubanduskeskkonna tekkimisele Euroopas. Intervjueeritavad pidasid peamiseks vajaduspõhiseid motiive nagu käibe ja kasumi suurendamine ja koduturu väiksus. Samas leidsid intervjueeritavad, et juhtkonna tahe ning üldine ettevõtlusmotivatsioon peab igasse ekspordiga alustavasse ettevõtte juhti olema sisse kodeeritud, sest ainult nii on võimalik soovitud tulemused saavutada.

Sellised proaktiivsed motiivid nagu välisuru võimalused/turuinformatsioon, mastaabiefekt ning maksusoodustused ei olnud mitte ühegi intervjueeritava arvates sellel ajal motiiviks,

kui eksportimisega alustati. Kuna OÜ Pumoril puudub hetkel info välisurgudel avanenud uute võimaluste kohta, puudub suuremahuline tootmisvõimsus ning teave maksusoodustuste kohta, mis eksportivatele ettevõtetele rakendatakse, siis ei ole need ka motiivid, mille pärast välisurgudele laieneda.

Reaktiivsetest motiivides töid kõik intervjueeritavad välisurgudele laienemise põhjusena välja väikese ning küllastunud koduturu. Eesti väiksuse tõttu on ettevõtted sunnitud ellujäämise nimel eksportima, kuna koduturg jääb mahult alla ettevõtete tootmisvõimsusele. „*Kui sa tahad Eestis tootmist arendada, siis sa pead olema ekspordivõimeline!*“ (AS Sarkop endine tegevjuht). Praeguse tootmisvõimsuse juures ei ole OÜ Pumori üks motiividest koduturu väiksus, kuid tulevikus, kui tootmisvõimsus peaks suurenema, võib see saada põhjuseks, miks uusi turge otsida.

Juhuslikud välistellimused, mis kuulub reaktiivsete motiivide kategooriasse olid välisurgudele laienemise põhjuseks ettevõtetel Kateks Sisustus ja Halver Mööbel. Kateks Sisustusel arenes koostöö Soome kliendiga selle läbi, et klient avas Eestis oma tootmise ning Eesti ettevõtte müüs neile oma toodangut koduturul. Kuna koostöö Eesti turul toimis hästi, siis hakati tellimusi saatma ka Soomest. OÜ Pumoril on olemas üks kogemus otsese ekspordi näol, kus Norra klient tellis trepi otse tootjalt. Kontakt saavutati tänu eelnevale paigaldustöö kogemusele Norra turul.

Kõik kuus intervjueeritavat ettevõtet töid peamise motiivina välja ka välisturu läheduse. Kuna piirid on avatud ning logistilised võimalused annavad eeldused aina kiiremateks tarneteks, siis on see ka üks OÜ Pumori välisurgudele laienemise motiividest.

3.2 Ettevõtte eeldused välisturgudele sisenemiseks

Järgnevalt analüüsib autor intervjuude tulemuste põhjal, milliseid eelduseid on ettevõttel ja selle juhtidel vaja, et edukalt ekspordimisega tegeleda. Autor küsis intervjuueeritavate käest, millised peavad olema ekspordida sooviva juhi isikuomadused, mida ootavad sihtriikide kliendid potentsiaalselt tarnijalt ning millised nüansid on neid lisaks eelnevale edukal ekspordimisel aidanud.

Peamised isikuomadused, mis intervjuueeritavad välja tõid, olid piisav iseseisvus selles osas, et tuleb mõelda ise asjade peale ning oma tegevust pidevalt analüüsida. Lisaks julgus riskida ning hea suhtlemisoskus. Välja toodi märksõnadena ka agressiivsus ning ambitsioonikus. Intervjuueeritavate sõnul ei tohi liiga kergekäeliselt loobuda kliendist eitava vastuse korral. Väga oluline on intervjuueeritavate arvates korrektsus enda ja kliendi suhtes. Üks põhilisi antud ettevõtlusvaldkonnaga seotud omadusi, mis välja toodi, oli kiirus. Tuleb olla kiire reageerija. Pakkumiste vormistamiseks antakse aega minimaalselt ning tarnetähtjad muutuvad aina lühemaks. Lisaks mainiti veel ära kohanemisvõime ning toodi välja, et ei tohi tekkida ükskõiksust kliendi suhtes.

Ettevõtte seisukohalt peab intervjuueeritavate sõnul olema paberimajandus korras. Suureks kasuks tuleb erinevate juhtimisstandardite sertifikaatide olemasolu nagu kvaliteedijuhtimine ning keskkonnanjuhtimine. Lisaks peab kasutatav tooraine olema sertifitseeritud ning vajadusel peab ettevõtte vastavad sertifikaadid ka kliendile esitama. Eeldusena toodi välja ka kvaliteetse kodulehe olemasolu. OÜ Sealtecki puhul, mis tegeleb peamiselt komposiitkivist mööbli valmistamisega, oli oluliseks ka see, et ettevõtte on teatud brändide ametlik esindaja Eestis. See annab intervjuueeritava sõnul kindluse klientidele, et tegemist on oma ala professionaalidega. Välja toodi ka ettevõtte valmisolek väliskliente oma valdustes vastu võtta. Kuna tegemist on tootmisettevõtetega, siis peavad tootmisalad olema puhtad, masinapark võimalikult uus ja kõik turvalisuse nõuded täidetud.

„Minu kvaliteet peab olema parem kui teistel, tarnekindlus peab olema hea ehk täpne. Hind peab olema parem ehk odavam. Minu suhtlemisvõime ehk projektijuhtimine peab olema ülihea ning siduma kolme eelnevat punkti. Mõtlen välja oma edukriteeriumid ja ütlen kõva häälega kliendile need välja.“ (AS Sarkop endine tegevjuht)

Ühe eeldusena välisturgudele sisenemiseks tõid kõik intervjuueeritavad välja kohaliku kontakti olemasolu. OÜ Sealteck juht oli elanud pikalt Rootsis ning tegelema seal samas

valdkonnas, millega hetkel tegeleb Eestis. Enda ettevõtte toodangu eksportimise alustamisel oli väga hea võtta ühendust kohaliku kontaktiga ning uurida sealseid turu vajadusi. Kohalik kontakt, olles rahul ettevõtja varasema tööga, soovitas temaga koostööd teha teistelgi. Ettevõtte ekspordi edasise arengu eeldusena tõid intervjuueeritavad välja ka asjaolu, et tänu välisturul tegutsevate sarnaste ettevõtete piiratud mahule, liiguvad erinevad vastutavad inimesed erinevate ettevõtete vahel. Kui koostöö on sujunud ühes ettevõttes hästi siis on võimalus seda koostööd jätkata ka teises ettevõttes, kus kohalik kontakt sellel hetkel töötab.

Autor uuris intervjuueeritavatel, kas üheks eelduseks edu saavutamisel võib olla ka erinevatel messidel osalemine. Kõik intervjuueeritavad ei olnud praktiliselt üldse messidel osalenud ning ei näinud ka messidel osalemist ka ettevõtte välisturgudele laienemise eeldusena.

Kõik intervjuueeritavad nõustusid ka autori poolt esitatud väitega, et heade referentside olemasolu on väga suureks eelduseks välisturgudele laienemisel.

3.3 Ettevõtte takistused välisturgudele sisenemisel

Intervjuude käigus uuris autor, milliseid takistusi on ettevõtete juhtidel eksportimise alustamisel ning käigus ette tulnud. Autor kasutas takistuste piiritlemiseks Carter ja Jones-Evansi nelja rahvusvahelistumise takistuse kategooriat ning palus intervjuueeritavatel välja tuua/selgitada, millised takistused neid kõige enam mõjutavad või mõjutanud on. Järgnevalt analüüsib autor intervjuude tulemusi ning teoreetilist materjali, et välja selgitada peamised takistused, mis välisturgudele laienemisega kaasnevad. Tulemuste põhjal soovib autor teha ettepanekuid OÜ Pumori juhatuse liikmetele, kuidas neid takistusi vältida või lihtsamini lahendada.

Sisemised takistused koduturul

Kõrgete eksporditeadmistega personali puudumine ei olnud intervjuueeritavate sõnul takistuseks. Seda eelkõige sellepärast, et kõik intervjuueeritavad tegelesid ekspordiga oma ettevõttes ise. Intervjuueeritavate sõnul on valdkonna spetsialistid kindlasti olemas, kuid algajale eksportijale on nende palkamine liiga suur kulu. Arusaamine riskidest, mida toob endaga kaasa oma toodete või teenuste välisturule müümine, oli olemas kõigil intervjuueeritavatel. Tänu sellele õnnestus riskide realiseerumist vältida. Kuna kõik

intervjueeritavad olid motiveeritud eksporti arendama, siis ei saanud kellelegi takistuseks ka soov rõhuda siseturu võimaluste arendamisse.

Sisemised takistused välisturul

Sellised takistused nagu vähene turundusvõimekus, järelteeninduse ja tarnega seotud raskused olid intervjueeritavate arvates kindlasti olemas, kuid need ei tekitanud enamasti suuri probleeme. Pigem lahendati kõiki probleeme jooksvalt ning kuna motivatsioon eksportida oli suur, siis saadi ka lahendustega hakkama. Ühe takistusena, mis sellesse kategooriasse kuulub, toodi välja suured transpordikulud kaugematesse riikidesse. Kateks Sisustus tõi välja olukorra, kus neil oli potentsiaalne tellimus ühele tootele, mida sooviti sadades eksemplarides. Toode pidi olema valmistatud suhteliselt odavatest materjalides, et hind oleks madal. Samas olid toote mõõdud suhteliselt suured, mille tõttu üks transpordivahend suutis tooteid peale võtta väga piiratud koguses. Tekkis olukord, kus transpordihind ühe toote kohta oli suurem kui toote hind. Kuna kliendil oli sarnase iseloomuga tellimusi veel, siis osutus ebamõistlik logistika antud juhul takistuseks.

Välised takistused koduturul

Koduturul ettevõttest mittetingitult tekkivate takistustena toodi intervjueeritavate poolt välja puudulik toetusprogramm. Intervjueeritavate sõnul kasutati vähesel määral riiklike toetusprogramme ekspordi alustamiseks, kuid tihti tõid need endaga kaasa liigseid regulatsioone ning pärssisid tegevusvabadust. Lisaks toodi välja see, et ekspordi jaoks loodud toetusprogrammid aitavad küll mingil määral katta tekkinud kulusid, kuid ei kata kliendi juures käimisega seotud väljaminekuid, mis on intervjueeritavate sõnul kõige suurem kulu, mis eksporti arendades tekib.

Välised takistused välisturul

Selles kategoorias tõid kõik intervjueeritavad välja ühe takistusena keelebarjääri. Sihtriigi kliendid tunnevad end mugavamalt oma keelt rääkides ning nii mõnigi klient võis intervjueeritavate arvates saamata jääda just seetõttu, et ise sihtriigi keeles kõneleda ei osatud. Lisaks toodi ühe raskendava asjaoluna välja see, et erinevad riigid soovivad

lepinguid saada oma rahvuskeeles. Samas arvati, et nüüd on see takistus vähem pärssiv, kuna uue generatsiooni ettevõtetevaheline suhtlus toimub enamasti inglise keeles. Eestis toodetud toodete hindade konkurentsivõime ajal, mil intervjueeritavad ekspordiga alustasid, oli intervjueeritavate sõnul hea ning see oli üks põhjus, miks varasemalt oli lihtsam välisturul kanda kinnitada. Praegu, kui hinnad on hakanud ühtlustuma, peab intervjueeritavate sõnul pakkuma ettevõtte kindlasti midagi enam kui ainult hea hind.

Ühe huvitava takistusena toodi intervjuude käigus välja ka liiga suur kulu korruptsioonile. Oli olukord, kus üks ettevõtetest soovis siseneda Ukraina turule. Intervjueeritava sõnul oleks aga esialgne investeering turule sisenemiseks olnud liiga suur selle tõttu, et oli vaja maksta altkäemaksu ametnikele, et projekte endale võita.

3.4 Sisenemise meetodi valimine

OÜ Pumori varasemad kokkupuuted välisturgudega piirnevad allhanke korras tehtud töödega, kus kaup tarnitakse tellijale koduturul ning välisturul toimub toodangu lõppmontaaž. Ühel korral on õnnestunud kliendi poolse huvi tõttu müüa oma toodet ka otse väliskliendile. Autor palus intervjueeritavatel selgitada, millise välisturgudele sisenemise meetodi nad valisid ning mis põhjustel. Järgnevalt analüüsib autor intervjuude tulemusi ja erinevate sisenemismeetodite plusse ning miinuseid lähtudes OÜ Pumori praegusest tegevusest.

Eksportimine – eksportimine on kõige vähem kulukam välisturgudele sisenemise vorm selle tõttu, et rahaline pühendumus on piiratud eksporditavate toodete väärtuse ning ekspordi alustamisega seotud kuludega. Intervjueeritavad tõid välja ühe olulise kuluna ka lähetuskulud, mis kaasnevad kliendikohtumistega. Intervjueeritud ettevõtete juhtide sõnul on kliendisuhete loomisel väga oluliseks osaks personaalsed kohtumised potentsiaalsete klientidega. Lähetuskulude alla kuuluvad peamiselt transpordi- ning majutuskulud. OÜ Pumori liigitub mikroettevõtte alla ning mikroettevõtetel ei ole enamasti väga suuri finantsvarusid, et valida mõni rahaliselt suuremat pühendumist nõudev sisenemisevorm. Kuna ettevõttel puudub kogemus otsese ekspordiga siis on mõistlik turule siseneda ettevaatlikult. Eksportides saab ettevõtte siseneda rahvusvahelisele turule järk-järgult ning see annab võimaluse kohaneda sihtriigi tingimustega endale sobivas tempos.

Litsentside/frantsiiside müümine – kuna OÜ Pumori ei oma litsentse ning ettevõtte mahud, rahaline võimekus ning teadmised ei ole piisavad frantsiisilepingute sõlmimiseks, siis hetkel ei sobi see vorm ka välisturule sisenemiseks.

Ühisettevõtte moodustamine – selline lähenemine aitaks OÜ Pumoril vähendada individuaalseid riske ning hea koostööpartneri korral oleks kasu ka partnerettevõtte kogemustest. Samas vähese välisturgudel tegutsemise kogemuse tõttu on usaldusväärse partneri leidmine pigem keeruline ning aeganõudev. Lisaks on ettevõtte juhtidel ka suur omanditunnetus. OÜ Pumori omanikud ei soovi käest anda iseseisvust ja otsustusvabadust, mida annab ettevõtte kõikide osade enda kontrolli all hoidmine.

Tootmine välisriigis – plussideks on võimalus pääseda imporditasudest, vähendada transpordi- ja tööjõukulusid. Samas puudub ettevõttel välisturul tegutsemise kogemus ning vajalikud vahendid, et nimetatud sisenemisstrateegiat kasutada.

Kõik intervjueeritavad ettevõtted alustasid välisriikidesse sisenemist just eksportimise teel ja seda antud meetodi lihtsuse ning suhteliselt väikese finantspühendumise vajaduse tõttu.

Eelnevast analüüsist lähtudes sobib OÜ Pumorile kõige paremini alustada välisturgudele sisenemist ekspordi meetodil. Ettevõttel on olemas konkreetne väljatöötatud lahendustega toode, mida pakkuda. Lisaks on ettevõttel pikaajaline paigalduskogemus välisturgudel ning sellest lähtuvalt oskusteave välisturgudel töötamiseks vajamineva dokumentatsiooni kohta. Eksportimine võimaldab OÜ Pumoril siseneda välisturule omas tempos, samal ajal turgu tundma õppides. Esialgu on vaja ainult inimressurssi, kes tegeleks uute klientide otsimise ja kontaktide loomisega. Lähetuskulude haldamiseks on võimalik koostada konkreetne eelarve, mis aitab kulusid kontrolli all hoida.

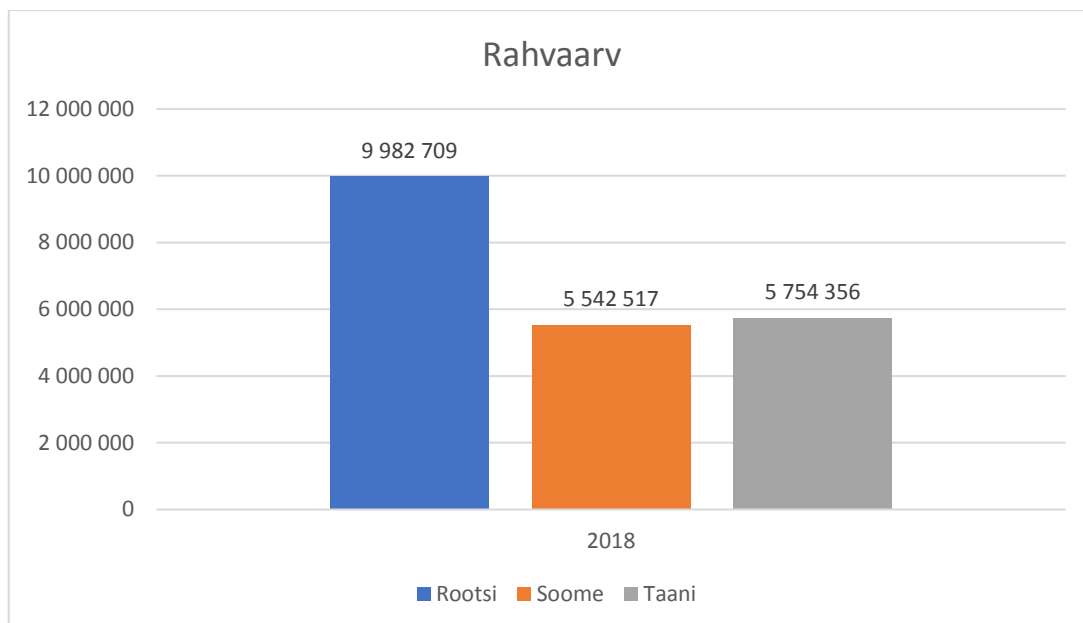
3.5 Sihtriigi valik

Järgnevalt analüüsib autor intervjuude tulemusi ning kasutab BCG (Boston Consulting Group) modifitseeritud meetodit, mida käsitleti antud uurimistöö teoreetilises osas, et välja selgitada, millisele turule oleks OÜ Pumoril kõige mõistlikum siseneda. Autor küsis intervjuueeritavatel nende esmaseid valikuid turgude osas, kuhu siseneda sooviti ning palus iseloomustada erinevatele turgudele sisenemisel esinevaid eripärasusi. Lisaks palus autor intervjuueeritavatel selgitada, mis põhjusel nad ühe või teise turu valisid.

Kõik intervjuueeritavad olid seisukohal, et eksportimise alustamisel tuleks keskenduda ühele konkreetsele turule. Leiti, et iga välisturg suudab Eesti ettevõtte ära toita. Kuuest intervjuueeritavast viis valisid esmaseks välisturuks Soome. Valiku põhjuseks oli geograafiline lähedus ning mõningal juhul ka suhteliselt sarnane kultuuriruum. Lisaks oli üks põhjustest ka varasemalt välja toodud kliendi poolne huvi Eestis asuva ettevõtte toodete ja teenuste vastu. OÜ Sealteck valis esmaseks välisturuks Rootsi ning seda just kohaliku kontakti olemasolu ning varasema töökogemuse tõttu.

Kõik ettevõtted on arenedes proovinud siseneda ka teistele turgudele. Välja toodi erinevused Rootsi ja Soome turule sisenemisel. Intervjuueeritavate sõnul on Rootsi turul lõppkliendi keerulisem püüda. Soovitati siseneda pigem vahendaja kaudu ning olla allhanke teenust pakkuva ettevõtte rollis. Lisaks toodi välja ka geograafilise kauguse erinevus Soome ja Rootsi vahel, mistõttu on viimasesse logistiliselt keerulisem oma tooteid tarnida. Intervjuueeritavad, kes on eksportinud mööblit ka kaugematesse Euroopa riikidesse, tõid välja asjaolu, et mida kaugemale oma toodangut müüakse, seda suuremad peavad olema mahud, et transport liiga kalliks ei läheks.

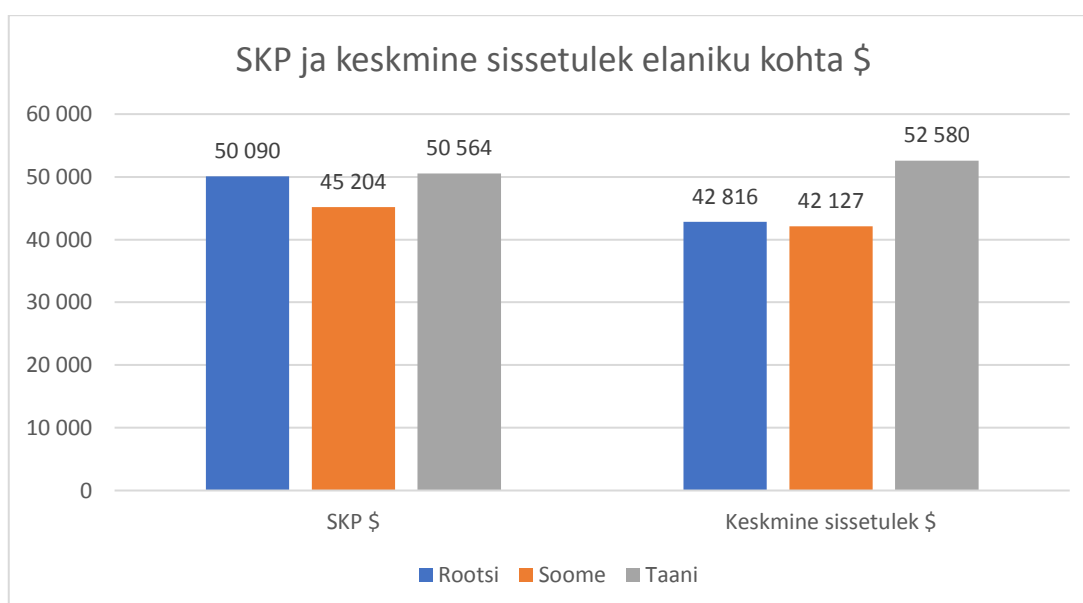
BCG meetodi rakendamiseks uurib autor Soome, Rootsi ning Taani turge, et võrrelda, milline sihtriikidest sobib OÜ Pumorile kõige paremini. Autor valis analüüsiks Soome ning Rootsi turu, kuna need sihtriigid tulid olid intervjuueeritavate seas kõige populaarsemad. Taani turu lisas autor võrdlusesse, kuna sarnaselt Soomele ja Rootsile kuulub Taani Põhjamaade hulka ning Euroopa Liitu.



Joonis 4. Potentsiaalsete sihtriikide rahvaarvu võrdlus

Allikas: autori koostatud OECD andmete põhjal

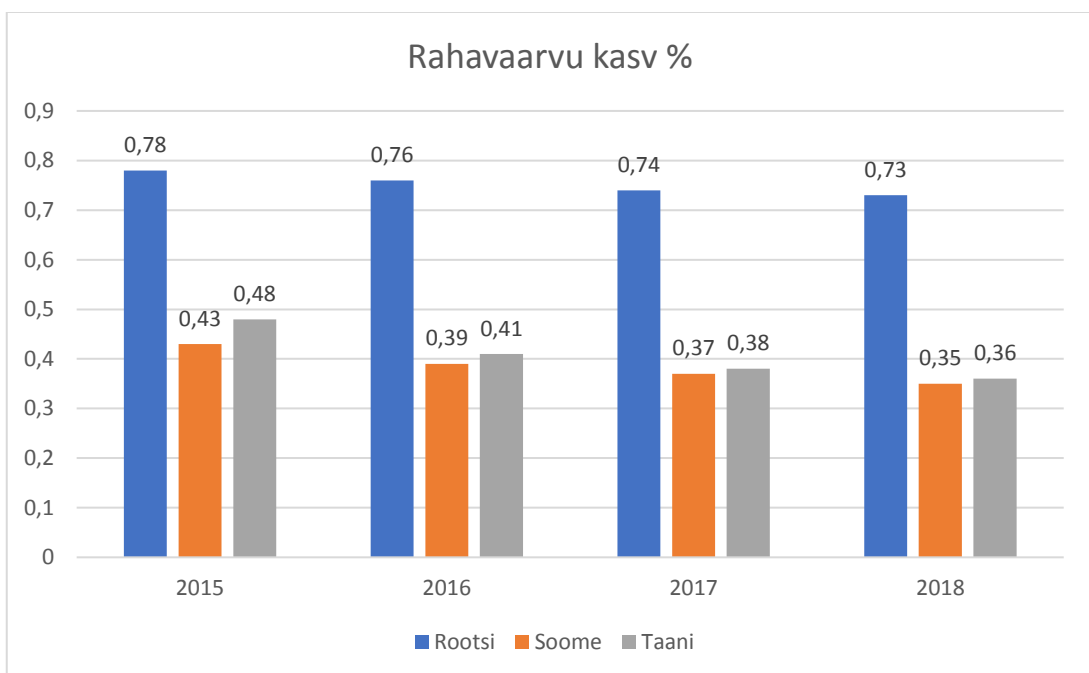
Joonis 4 näitab, et valitud riikidest kõige kõrgema rahvaarvuga ehk potentsiaalsete klientidega on Rootsi. Teisel kohal Taani ning kolmandal kohal Taanist veidi väiksema populatsiooniga Soome. Võttes arvesse hetkel ainult rahvaarvu, kui turu suuruse näitaja on joonisest 4 lähtuvalt kõige atraktiivsem sihtturg Rootsi.



Joonis 5. Potentsiaalsete sihtriikide SKP ning keskmise sissetuleku võrdlus

Allikas: autori koostatud OECD andmete põhjal

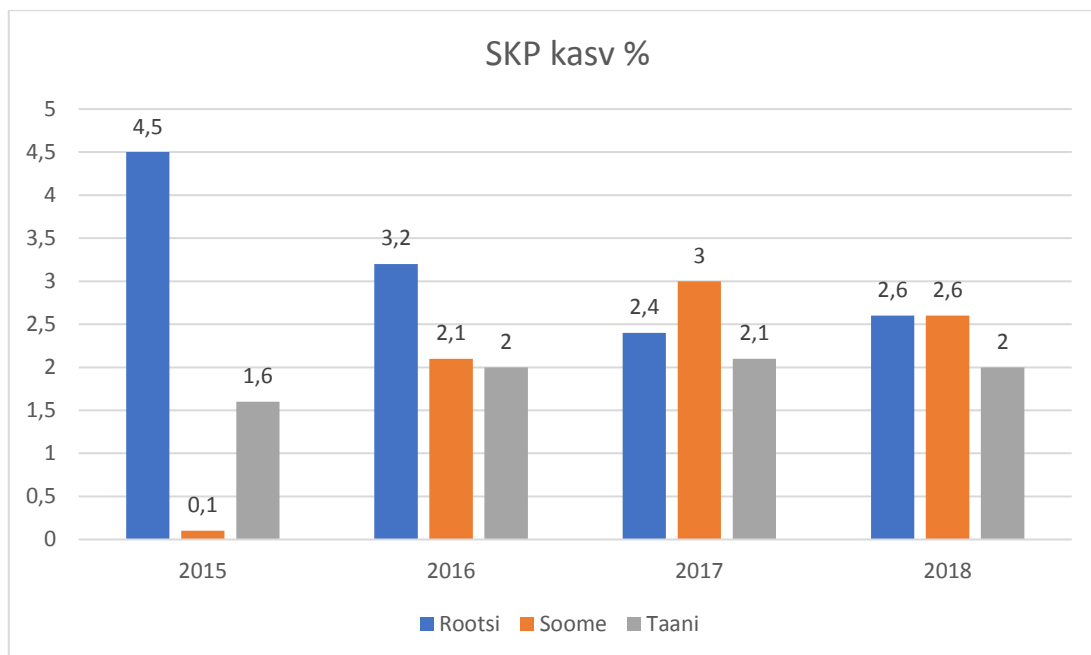
Joonis 5 näitab, et kõige suurema SKP ning elanike keskmise sissetulekuga on Taani. Samas ei ole Taani erinevused Rootsi ning Soomega väga suured. Analüüsidest joonist 4 ja 5 samaaegselt selgub, et olenemata Rootsi ligi kaks korda kõrgemast rahvaarvust võrreldes teiste analüüsitavate riikidega, on riigi keskmine sissetulek ning SKP ligilähedane naabritega. Sellest lähtuvalt hindab autor BCG rahvusvaheliste turgude maatriksi turu suuruse aspekti arvesse võttes Soome ja Taani atraktiivsemateks sihtriikideks kui Rootsi.



Joonis 6. Potentsiaalsete sihtriikide rahvaarvu kasv

Allikas: autori koostatud OECD andmete põhjal

Joonis 6 näitab sihtriikide rahvaarvu kasvu viimase nelja aasta jooksul. Kõige rohkem kasvab rahvaarv Rootsis. Graafikust selgub, et rahvaarvu kasv on kõikides sihtriikides suhteliselt stabiilne. On näha, et aastate jooksul on kasv pisut aeglustunud.



Joonis 7. Potentsiaalsete sihtriikide SKP kasv

Allikas: Autori koostatud OECD andmete põhjal

Joonis 7 annab ülevaate sihtriikide SKP kasvust viimase nelja aasta jooksul. Kõige stabiilsem on olnud SKP kasv Taanis. Sellest järeldab autor, et tegemist on stabiilse keskkonnaga, mis annab eeldused mugavaks äritegevuseks. Samas on viimastel aastatel kasv olnud suurem just Soomes ja Rootsis, seega ei saa potentsiaalsete sihtriikidena välistada ka neid. BCG maatriksi turu kasvu aspekti arvesse võttes hindab autor kõiki riike võrdselt atraktiivseteks.

Tabel 3. Mööblitööstusettevõtete arvu ning ehitatud eluruumide suhe

	Ehitatud eluruumid (2016)	Mööblitööstusettevõtete arv (2016)	Suhe
Rootsi	42 441	2 262	0,053
Soome	30 265	915	0,030
Taani	19 500	400	0,021

Allikas: autori koostatud internetiallikate põhjal

Tabel 3 näitab potentsiaalsetes sihtriikides tegutsevaid mööblitööstusettevõtteid suhtelises seoses ehitatud eluruumidega. Antud tabel annab ülevaate konkurentsi tihedusest kindlal sihtturul. Mida kõrgem on suhe mööblitööstusettevõtete ning ehitatud eluruumide vahel, seda suurem konkurents antud turul ühe eluruumi sisustamiseks on. Tabelist on näha, et kõige suurem konkurents on Rootsi turul. Järgnevad Soome ning Taani. BCG maatriksi konkurentsitingimuste aspekti arvesse võttes hindab autor kõige atraktiivsemaks turuks antud tabeli puhul Taanit.

Kultuuriline, juriidiline ning poliitiline keskkond on autorile teadaolevalt kõikides ülalloodud sihtriikides suhteliselt sarnane. Kõik riigid asuvad Euroopa Liidus, mis annab võimaluse vabaks kaubanduseks. Arvestades sihtriikide kultuurilist, juriidilist ning poliitilist keskkonda hindab autor kõiki sihtriike atraktiivseteks.

OÜ Pumori konkurentsivõime hindamiseks tuleb BCG modifitseeritud maatriksile lähtudes arvesse võtta ettevõtte turuosa saavutamise võimalusi, turundusvõimekust, toote sobivust ning jaotuskanalite kvaliteeti. Arvestades asjaolu, et OÜ Pumoril puudub eelnev kogemus ekspordiga saab autor ainult eeldada, et ettevõtte suudab omandada sihtriikides turuosa ning on piisavalt motiveeritud arendamiseks enda turundusvõimekust. Ettevõtte toote sobivuse sihtriigi turgudele hindab autor heaks.

Kõrge	Sisenemiseks sobilik	Taani	Ühisettevõtte
Sihtriigi atraktiivsus		Risk keskmine Soome Rootsi	
Madal			Sisenemiseks mittesobilik

Kõrge Ettevõtte konkurentsivõime **Madal**

Joonis 8. Turuportfelli analüüs

Võttes arvesse ülaltoodud analüüsi sihtriikide ning OÜ Pumori konkurentsivõime kohta, hindab autor kõige atraktiivsemaks sihtriigiks Taani (joonis 8). Soomele ning Rootsile annab autor keskmise atraktiivsuse hinnangu. Ettevõtte konkurentsivõimele annab autor, ülaltoodud analüüsist lähtudes, keskmise hinnangu.

3.6 OÜ Pumori SWOT-analüüs

Tabel 4. SWOT-analüüs ekspordivõimaluste kohta

	Kasulikud	Kahjulikud
Sisemised	<ul style="list-style-type: none"> - Tugev toode - Pikaajaline kogemus - Madalad püsikulud - Välja töötatud lahendused 	<ul style="list-style-type: none"> - Tootmis- ja/või tootearendusalase oskusteabe puudumine - Ekspordialaste teadmiste puudumine - Madal krediitivõime
Välimised	<ul style="list-style-type: none"> - Puittoodete väärtustamine - Avatud piirid - Tehnoloogia areng 	<ul style="list-style-type: none"> - Kütusehindade tõusuga kaasnev transpordihindade tõus - Kvaliteetse tööjõu puudus - Muutused klientide käitumises (isetegemise populaarsus) - Materjalide hinnatõus

Tabel 4 näitab, et OÜ Pumori sisemisteks tugevusteks on tugev ja välja arendatud toode, milleks on peamiselt täispuidust trepid. Pikaajaline kogemus on aidanud neil välja töötada lahendused treppide kiireks ning kvaliteetseks tootmiseks. Sisemisteks takistusteks ekspordi arendamisel võivad saada ekspordialaste teadmiste puudumine ning tootmis- ja tootearendusalase oskusteabe puudumine. Lisaks on üks takistus ka madal krediitivõime just ettevõtte väiksuse tõttu.

Ettevõtte välisteks võimalusteks on taaskasutatavate materjalide, sealhulgas puittoodete väärtustamine tänapäeva ühiskonnas. Lisaks aitavad ekspordi arendamisele kaasa avatud piirid ning tehnoloogia areng, mis võimaldab klientidega kiiremini kontakti saada ning enda ettevõtet ning tooteid efektselt esitleda. Välised takistused ekspordi arendamiseks on kütusehindade tõus, millega kaasneb ka kulude tõus logistikas, lisaks veel kvaliteetse tööjõu puudus, materjalide hinnatõus ning isetegemise populaarsus, mis on viimasel ajal kasvanud.

3.7 Järeldused ja ettepanekud

Peamised motiivid, mis ajendasid intervjueeritavaid välisturgudele sisenema, olid käibe ja kasumi kasvatamine, välisturu lähedus ning juhuslikud välistellimused. Juhuslikud välistellimused on antud nimekirjast ainukene motiiv, mis ei kattu OÜ Pumori omadega. Seda põhjusel, et ettevõttel pole juhuslikke välistellimusi praktiliselt olnud. Küll aga kattuvad soov kasvatada käivet ja kasumit ning huvi siseneda välisturgudele just välisturu läheduse tõttu. Lisaks on OÜ Pumori juhatuse liikmetel suur motivatsioon ettevõtet rahvusvahelisel tasandil arendada. Autor järeldab, et kuna intervjueeritavate ettevõtete ning OÜ Pumori motiivid välisturgudele sisenemiseks suuresti kattuvad ning et õiged motiivid on eksporditurgudel edu saavutamise üheks eelduseks, siis on võimalus ka OÜ Pumoril õigete motiivide olemasolul välisturgudel edu saavutada.

Intervjueeritavad arvavad, et eksportida sooviva ettevõtte juht peab olema pühendunud, korrektne ning ambitsioonikas, lisaks ka kõrge pingetaluvusega ning hea suhtlemisoskusega. Ettevõtte seisukohalt on oluline, et ettevõtte väline kuvand oleks korrektne, töökeskkond korras ning vähem oluline ei ole ka erinevate juhtimisstandardite olemasolu. Kuna OÜ Pumoril hetkel vastavad dokumendid puuduvad, siis teeb autor ettepaneku juhatuse liikmetel astuda samme juhtimisstandardite juurutamiseks. Lisaks soovitab autor ettevõttes välisturgudega tegelema hakkaval isikul hinnata oma isikuomadusi ning nende sobivust ekspordiga tegelemiseks. Tänu pikaajalisele tegutsemisele on OÜ Pumoril kogunenud väga suur hulk häid referentse, mis aitaksid ettevõtet välisturgude jaoks atraktiivsemaks teha. Autor soovitab ettevõttel koostada kvaliteetne referentside kataloog ning välja selgitada, kas mõnel koduturu kliendil on ehk väärtuslik välisturul tegutsev kontakt, läbi kelle ettevõtte eksporditegevust saaks arendada.

Peamised takistused, mis intervjueeritavatel välisturule eksportides esinesid, olid suured transpordikulud kaugematesse riikidesse, keelebarjäär ning praegusel ajal ka võime pakkuda lisandväärtust. Autori ettepanek OÜ Pumori juhatuse liikmetele on valida sihtriigiks mõni lähedalasuv turg. Kuna suures osas toimub ärisuhtlus tänapäeval inglise keeles, siis keelebarjäär eksportimisel takistusi ei tekita. Lisaks soovitab autor ettevõtte juhatuse liikmetel keskenduda lisandväärtuse pakkumisele nagu näiteks kvaliteetne järelteenindus.

Kõikide intervjueeritud ettevõtete sisenemise meetodiks välisturule oli eksport oma madalate kulude ning ettevõttele sobiva sisenemistempo valimise võimaluse tõttu. Autor

soovib lähtuvalt intervjuude ja teoreetilise osa analüüsist ning OÜ Pumori tooteportfelli arvesse võttes siseneda ettevõttel välisurgudele samuti ekspordi meetodil.

Intervjuude analüüsist lähtudes oli kõige populaarsem sihtriigi valik ekspordimise alustamiseks Soome. Seda tänu oma geograafilisele lähedusele ning sarnasele kultuuriruumile. Geograafiline lähedus annab võimaluse suhteliselt väikeste kuludega oma tooteid välisurule pakkuda. BCG modifitseeritud meetodit kasutades osutus Soome, Rootsi ning Taani turge võrreldes kõige atraktiivsemaks sihtriigiks Taani. Arvestades Soome geograafilist lähedust ning intervjuueeritavate vähest kokkupuudet Taaniga, kuid samas suurt kokkupuudet Soomega, teeb autor ettepaneku OÜ Pumori juhatuse liikmetel valida esimeseks sihtriigiks Soome.

OÜ Pumori kohta koostatud SWOT-analüüs näitab, et kuigi ettevõttel on ekspordimise alustamiseks suhteliselt suured sisemised takistused, siis annavad pikaajaline kogemus, tugev toode ning kõrge motivatsioon OÜ Pumorile hea aluspinna välisurgudele laienemiseks. Autor soovib ettevõtte juhtidel kasvatada oma teadmisi tootmis- ja tootearendusalase oskusteabe osas.

Edasiste tegevustena soovib autor OÜ Pumori juhatuse liikmetel koostada uurimistöös käsitletud infot kasutades konkreetne ekspordiplaan Soome turule sisenemiseks ning vajadusel kasutada välist abi ekspordialase kompetentsi tõstmiseks. Autor leiab, et võttes arvesse antud uurimistöös käsitletud andmeid ning jälgides töö koostaja poolt antud soovitusi, on OÜ Pumoril suurem tõenäosus siseneda edukalt eksporditurgudele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva diplomitöö eesmärgiks oli välja selgitada puitutöötlemissektoris treppe ja mööblit tootva ettevõtte OÜ Pumori võimalused välisturgudele laienemiseks. Võimaluste väljaselgitamiseks püstitas autor järgmised küsimused:

1. Mis motiveerib ettevõtteid välisturgudele sisenema?
2. Millised on vajalikud eeldused ettevõttes ekspordiga alustamiseks?
3. Millised takistused tekivad ettevõtte rahvusvahelistumisel?
4. Millist sihtriiki ekspordimiseks valida?

Teoreetilises osas lõi autor välja erinevad rahvusvahelistumise motiivid, et selgitada välja peamised põhjused, miks ettevõtted välisturgudele laienevad. Lisaks uuris autor ettevõtte rahvusvahelistumise meetodeid, et välja selgitada, mis viisidel on võimalik ettevõttel rahvusvahelisele turule siseneda. Seejärel lõi autor välja peamised takistused, mis võivad esineda ettevõtte välisturgudele sisenemisel, sihtriigi valiku teoreetilise käsitluse, et selgitada välja, kuidas õiget turgu valida, ning SWOT-analüüsi käsitluse, mille abil hinnata ettevõtte võimalusi ning sobivust ekspordiga alustamiseks.

Metoodilises osas kirjeldas autor valitud uurimismetoodikat, milleks oli juhtumiuuring. Autor viis läbi poolstruktureeritud süvaintervjuid erinevate Eesti mööblitööstusettevõtete juhtidega, kellel on õnnestunud oma toodangut edukalt välisturgudele ekspordida.

Empiirilises osas analüüsis autor teoreetilist materjali ning intervjuude tulemusi, et välja selgitada püsitatud uurimisküsimuste vastused. Peamised motiivid välisturgudele laienemiseks olid käibe ja kasumi kasvatamine, välisturu lähedus ning juhuslikud välistellimused. Uurimistöö käigus selgus, et intervjuueeritud ettevõtete esmased motiivid kattusid suuresti OÜ Pumori motiividega. Sellest järeldas autor, et õigete motiivide olemasolul on OÜ Pumoril võimalik välisturgudele edukalt siseneda.

Välisturgudele sisenemise eelduste analüüsist selgus, et peamiselt eeldas tulemuslik välisturgudele sisenemine tugevaid isikuomadusi nagu ambitsioonikus, kõrge pingetaluvus, hea suhtlemisoskus ja korrektsus. Ettevõtte seisukohalt on eeldusteks korrektne väline kuvand, juhtimisstandardite olemasolu, head referentsid ja välisturu kontakt. Autor tegi OÜ

Pumorile ettepaneku hinnata oma isikuomadusi ning nendest lähtuvalt valmisolekut ekspordiga alustamiseks, koostada kvaliteetne referentside kataloog ning üritada leida läbi Eestis klientide ka välisturu kontakt.

Takistuste analüüs tõi välja, et peamised barjäärid välisturule sisenemisel on suured transpordikulud kaugemate riikide puhul; keelebarjäär, mis võib esineda sihtriikide klientidega ning võimetus pakkuda lisandväärtust. Nendest takistustest tulenevalt tegi autor OÜ Pumori juhatuse liikmetele ettepaneku valida sihtriigiks mõni lähedalasuv turg ning läbi mõelda, millist lisandväärtust nad suudavad oma tootele pakkuda.

Empiirilises osas käsitletud sisenemise meetodi analüüsist selgus, et kõigi intervjueeritavate esmane sisenemine välisturule toimus ekspordi meetodil. Ekspordi meetod oli kõige populaarsem valik oma madalate kulude tõttu. Lisaks annab ekspordi meetod ettevõttele võimaluse siseneda välisturule endale sobivas tempos. Lähtudes analüüsist soovitas autor OÜ Pumoril samuti valida sisenemisviisiks ekspord.

Sihtriigi valiku analüüsiks kasutas autor intervjueeritavate vastuseid ning BCG modifitseeritud maatriksit. Analüüsis kasutas autor kolme Põhjamaa riigi andmeid: Rootsi, Soome ning Taani. Analüüsi tulemusena tegi autor OÜ Pumori juhatuse liikmetele ettepaneku siseneda Soome turule – seda tänu geograafilisele lähedusele, suhteliselt kõrgele atraktiivsusele ning asjaolule, et suur osa intervjueeritud ettevõtteid alustasid oma edukat ekspordööri karjääri just Soome turul.

Viimasena analüüsis autor empiirilises osas OÜ Pumori kohta tehtud SWOT-analüüsi, mis näitas, et kuigi ettevõttel on ekspordimise alustamiseks suhtelised suured sisemised takistused, siis on pikaajaline kogemus, tugev toode ning kõrge motivatsioon need, mis annavad ettevõttele hea aluspinna välisturgudele laienemiseks. Autor soovitas ettevõtte juhatuse liikmetel kasvatada oma teadmisi tootmis- ja tootearendusalase oskusteabe osas.

Autor usub, et võttes arvesse käesolevas uurimistöös tehtud analüüsi tulemusi ning autori antud soovitusi, on OÜ Pumoril suurem tõenäosus saavutada välisturgudel edu.

SUMMARY

THE POTENTIAL OF OÜ PUMORI FOR EXPANDING INTO FOREIGN MARKETS

Jaanus Lüüs

This graduation thesis is created by Jaanus Lüüs in Tallinn 2018. The thesis contains 51 pages, including eight figures, four tables and 24 sources cited.

The aim of the present graduation thesis is to establish the potential of OÜ Pumori for expanding into foreign markets. OÜ Pumori is a microenterprise manufacturing staircases and furniture in the wood processing sector in Estonia. To establish the potential, the author attempted to find the answers to the following research questions:

1. What motivates enterprises to enter foreign markets?
2. Which are the necessary prerequisites in the enterprise for starting export?
3. Which are the challenges of expanding into foreign markets?
4. Which target country should be chosen for export?

In the theoretical part of the thesis, the author gave an overview of different motives for expanding into foreign markets to clarify the main reasons for expansion. Additionally, the author investigated the methods of internationalisation of enterprises to get an overview of the methods of entering the international market. As the next step, the author outlined the main challenges of entering the foreign market, the theoretical approach to the selection of the target country in order to establish the methods for choosing the most suitable market and the SWOT analysis for assessing the opportunities of the enterprise and its suitability for exporting.

The methodological part of the thesis describes the chosen research methodology, i.e., the case study. The author carried out semi-structured in-depth interviews with the leaders of different enterprises in the furniture industry in Estonia, who have been successful in exporting their products into foreign markets.

In the empirical part, the author analysed the theoretical material and the results of the interviews to find answers to the research questions. The main motives for expanding into foreign markets were the wish to increase the turnover and the profit of the enterprise, the

close proximity of the foreign market and occasional inquiries from foreign buyers. The results of the research indicated that the primary motives of the interviewed enterprises largely coincided with those of OÜ Pumori. The author concluded that if OÜ Pumori has the right motives, the enterprise can successfully enter into foreign markets.

The analysis of the prerequisites for entering into foreign markets revealed that the key behind the successful entry into foreign markets lies in strong personal characteristics such as ambitiousness, high stress tolerance, good communication skills and accuracy. From the point of view of the company, the prerequisites include the impeccable external image, the existence of management standards, good references and a contact in the foreign market. The author suggested the members of the management board of OÜ Pumori assess their personal characteristics and thus also their readiness for commencing export, prepare a high-quality catalogue of references and attempt to find a contact in the foreign market through their customers in Estonia.

The results of the analysis of the challenges revealed that the main barriers to entry into foreign markets are high transport costs to more distant countries, the potential language barrier with the customers of the target countries and the incapacity to offer added value. Based on these challenges, the author proposed OÜ Pumori to start exporting to a close market and to think through the options of their capacity to offer added value to their products.

The analysis of the method of entry in the empirical part of the thesis indicated that the first entry into foreign markets of all the interviewed enterprises was by using the export method. This method was mainly chosen due to the fact that it involves low costs for the enterprise. Additionally, the export method gives the enterprise a possibility to enter into a foreign market at the pace suitable for them. Based on the results of the analysis, the author also advised OÜ Pumori to choose the export method.

To analyse the choice of the specific target country, the author used the answers of the interviews and the modified matrix of BCG. The author included the data of the following three Nordic countries into the analysis: Sweden, Finland and Denmark. As the result, the author suggested the members of the board of OÜ Pumori enter into the market of Finland. The main reasons included the geographical proximity, relatively high level of attractiveness and the fact that the majority of the interviewed enterprises had chosen Finland as their first successful target country for export.

Lastly, the author also studied the SWOT analysis he had prepared for OÜ Pumori and which indicated that although the company has relatively high internal barriers for starting export, their long-term experience, strong product and high motivation are the factors which give the enterprise a favourable basis for entering into foreign markets. The author also suggested the members of the board of the enterprise expand their knowledge in the field of production and product development.

The author believes that when taking into consideration the results of the analysis performed in the present thesis and the suggestions of the author, OÜ Pumori is more likely to succeed in foreign markets.

VIIDATUD ALLIKAD

- Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management, fifth edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- AS Kateks Sisustus koduleht. (05. Mai 2018. a.). Allikas: AS Kateks Sisustus koduleht: www.kateks.ee
- AS Sarkop koduleht. (05. Mai 2018. a.). Allikas: AS Sarkop koduleht: www.sarkop.ee
- Carter, S., & Jones-Evans, D. (2012). *Enterprise and Small Business, Principles, Practice and Policy, Third Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2002). *International Business, Sixth Edition*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (2001). *International Business, Environments and Operations, Ninth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dollinger, M. J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Marsh Publications.
- Dudley, J. W. (1989). *Exporting*. London: Longman Group UK Ltd.
- FME, T. (05. May 2018. a.). *Free Management eBooks*. Allikas: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>
- Ghauri, P., & Cateora, P. (2006). *International Marketing, Second Edition*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Ghauri, P., & Gronhaug, K. (2002). *Äriuuringute meetodid, praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Griffi, R. W., & Pustay, M. W. (1996). *International Business, A Managerial Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Gürel, E. (05. Mai 2018. a.). *ResearchGate*. Allikas: ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_TH EORETICAL_REVIEW
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing, Sixth Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.

- OECD. (05. Mai 2018. a.). Allikas: OECD: <http://www.oecd.org>
- OÜ *Evo Design* koduleht. (05. Mai 2018. a.). Allikas: OÜ *Evo Design* koduleht: www.evodesign.ee
- OÜ *Halver Mööbel* koduleht. (05. Mai 2018. a.). Allikas: OÜ *Halver Mööbel* koduleht: www.halver.ee
- OÜ *Meediagrupi* koduleht. (05. Mai 2018. a.). Allikas: OÜ *Meediagrupi* koduleht: www.meediagrupi.ee
- OÜ *Pumori* koduleht. (05. Mai 2018. a.). Allikas: OÜ *Pumori* koduleht: www.pumori.ee
- OÜ *Sealteck* koduleht. (05. Mai 2018. a.). Allikas: OÜ *Sealteck* koduleht: www.sealteck.com
- Smallbone, D., & Welter, F. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Development in Post-Socialist Economies*. London: Routledge.
- Strann, L., & Horelli, P. (1990). *Ekspordiõpetus*. Tallinn: Eesti Majandusjuhtide Instituut.
- Zeiger, P. (05. Mai 2018. a.). *Ettevõtlusõpe*. Allikas: <https://ettevotlusope.weebly.com/9110-swot-analuumlumls.html>
- Äripäev, A. (2014). *Ekspordi käsiraamat*. Tallinn: AS Äripäev.

LISAD

Lisa 1. Intervjuude küsimused

1. Millal alustasite ekspordiga? (Kui kaua aega peale ettevõtte asutamist?)
2. Mis ajendas teid ekspordiga alustama?
 - Kasumi ja käibe kasvu eesmärgid
 - Juhtkonna tung
 - Tehnoloogiline eelis/ainulaadne toode
 - Välisturu võimalused/turuinformatsioon
 - Mastaabiefekt
 - Maksusoodustused
 - Konkurentide surve
 - Väike ja küllastunud koduturg
 - Ületootmine
 - Juhuslikud välistellimused
 - Hooajaliste toodete müük
 - Rahvusvahelise turu lähedus
3. Millised takistused esinesid ekspordiga alustamisel?
 - Sisemised takistused koduturul (personali puudumine jne, riskide mitte tunnetamine jne.)
 - Sisemised takistused välisturul (suured transpordikulud, vähene turundusvõimekus)
 - Välised takistused koduturul (valitsuse toe puudus, keeruline dokumentatsioon)
 - Välised takistused välisturul (konkurentsi tihedus, hindade konkurentsivõime, impordi- ja eksporditariifid)
4. Kust kohast saite abi või vajalikku informatsiooni ekspordiga alustamiseks?
5. Millist eeltööd tegite ning kui pikalt, enne kui hakkasite eksportima?
6. Kui suured kulutused kaasnesid ekspordiga alustamisel?
7. Kuidas leidsite esmaseid kontakte sihtriikidest?
8. Kuidas lähenesite uutele klientidele?
9. Kui palju aega kulus ekspordi ideest esimese tehinguni?

10. Kas erinevates sihtriikides esines erinevaid või sarnaseid takistusi turule sisenemisel?
11. Kas pidite ettevõttes midagi muutma, et end sihtriigi kliendile atraktiivsemaks teha, kui jah siis mida?
12. Mida teeksite teisiti, kui peaksite praegu ekspordiga alustama?
13. Mis oleks teie soovitused algajale eksportijale?
14. Kas teid aitasid ekspordimise alustamisel ka sihtriigis esinevad tutvused või alustasite uute klientide otsimist nullist?
15. Millised omadused peaksid olema ettevõtte juhil, kes tahab ekspordimisega alustada?
16. Kui palju ja kui kiiresti aitas ekspordimine teie ettevõttel kasvada?
17. Kes tegeles teie ettevõttes ekspordiga, kas teie ise või oli selle jaoks eraldi inimene?
18. Mille alusel tegite valiku, kuhu turule suunduda?
19. Kas valik kindlale turule oli teadlik või läksite pigem sinna kuhu saite?
20. Kas oskate tuua välja erinevusi Põhjamaade turgudele sisenemise ning mõnele muule turule sisenemise vahel?
21. Kas olete kasutanud ning kui ei siis, miks ei kasuta toetusprogramme? Kuidas need teid aidanud või mitte aidanud on?
22. Kas olete osalenud messidel ning kui palju kliente olete saanud messidelt?