

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Karmela Palgi

**ELEKTRIVÕRGU EHISETTEVÕTTE VÕIMALUSED
LAIENEMAKS SOOME TURULE**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. ETTEVÕTTE VÄLISTURULE SISENEMISE ALUSED.....	5
1.1 Välisturule sisenemise meetodid	5
1.2 Väärtusahela olemus ja konkurentsieelise saavutamine	14
2. SOOME LAIENEMISE KAVANDATAV UURING	22
2.1 Soome laieneda sooviv Eesti võrguettevõtte LWE näitel.....	22
2.2 Soome, sealne turg ja võrguehitus	26
2.3 Kuluanalüüs – olukorrahinnang ja üldeesmärgid	31
2.3.1 Transpordi- ja majutuskulud	32
2.3.2 Tööjõukulude analüüs	36
2.3.3 Kulud ehitusmaterjalidele, raskeveokite transpordile ja võimalikule kontorile.....	41
2.4 Järeldused ja ettepanekud	47
KOKKUVÕTE	51
VIITED	54
LISAD	61
Lisa 1. Küsitlus Leonhard Weiss Energy AS juhtkonnale.....	61
Lisa 2. Soome energiaameti poolt kinnitatud võrgukomponentide hinnakiri.....	63
Lisa 3. Esvika Elekter hinnapakkumine	71
SUMMARY	73

SISSEJUHATUS

Välisturgudel osalemine on Eesti ettevõtete toimimises väga olulisel kohal meie endi turu väiksuse ning ühesuguste teenuste pakkumise osas oleva konkurentsi suuruse tõttu. Välisturule sisenemiseks on tarvis tõhusalt suhelda ja tegeleda nn. oskusliku müügitööga tagamaks tulemuslikku koostööd välisettevõtetega ja head mainet piiri taga toimuvatel vähempakkumistel.

Käesoleva lõputöö teemavalik on ajendatud Eesti võrguettevõtete sisenemisest välisturgudele, kuna vajaka võib jääda kogemustest müügitöö valdkonnas ja seda eriti lähiriikide turgudel. Seisukoht on leidnud kinnitust ka töö andmestiku aluseks võetud Leonhard Weiss Energy AS-i (edaspidi ka LWE) juhatuse liikmetega tehtud usutlustest. Soome Vabariiki sisenemiseks peab esmalt tegema teoreetilise käsitlemise. Käesoleva lõputöö eesmärk on leida Soome turule sisenemisel toimiv mudel elektritööde valdkonnas järgnevate uurimisülesannete kaasabil:

1. saada ülevaade probleemi käsitlesest erialases kirjanduses;
2. teha ankeetküsitlus ettevõtte juhtkonna hulgas olukorra hindamiseks;
3. analüüsida uurimistulemusi ning teha ettepanekuid olukorra parendamiseks;
4. koostada üksikasjalikum näidiskava võimaliku laienemise tarbeks.

Töö esimeses, teoreetilises peatükis antakse ülevaade välisturule sisenemise meetoditest ning nende eelistest ja nõrkustest aitamaks ettevõttel enda jaoks sobiv variant valida. Teooria teises osas tuleb vaatluse alla Porteri väärtusahela kontseptsioon, kus põhiorhk on suunatud konkurentsieelise saavutamise meetoditele.

Töö teises, empiirilises peatükis viib autor ettevõtte juhatusega läbi küsitluse tuvastamaks ettevõtte seisukohti Soome turule sisenemise osas ning analüüsima neid läbi terve uuringu osa. Esmalt tutvustatakse aluseks võetud organisatsiooni ning tehakse läbi ettevõtte valmisolekut välisturule sisenemisel hindav, st. selle tugevusi, nõrkusi, ootusi ja ohte arvesse võttev SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) analüüs. Lisaks tutvustatakse ettevõtte plaane olukorra parandamiseks. Empiirilise osa teises pooles antakse ülevaade Soome turust ning sealsest võrguehitusest. Viimases osas vaadeldakse Soome sisenemisega seotud rahalisi kulutusi ning

analüüsitakse uuringu tulemusena saadud andmeid, millest lähtuvalt esitatakse ettepanekuid Eesti võrguehitusettevõtte võimaluste kohta Soome turule sisenemiseks.

Kahjuks kurvastas kogu LWE kollektiivi novembri alguses toimunud ränk tööõnnetus Rootsis, mille tagajärjel hukkus kaks meest (Rootsis hukkunud... 2016). Lisaks leinale, mida kahe tubli mehe ja sõbra kaotus kaasa toob, tekitavad sellised sündmused paratamatult küsimuse: „Kuidas nii sai juhtuda?“ Juhtumit tasub ka muidu meenutada enne kavandatud Soome turule siirdumist, kuna seal peetakse just ehitustöödel tööõnnetuste arvu pöördvõrdeliseks objekti kordamineku määraga ning mitteametlikuks lipukirjaks on *hoolikus, õiged töövahendid, tähelepanu enda ja töökaaslaste suhtes = null tööõnnetust*.

Eestlastest töömeeste hulk Soome Vabariigis on suur juba praegu ning mõningatel objektidel, eriti pealinnas ja selle ümbruses (*pääkaupunkiseutu*), on Eesti päritolu tööjõudu pea võrdselt kohalike töömeestega. Nagu ka käesolevas töös hiljem juttu tuleb, on Soome ja Eesti lähedased väga mitmes mõttes, eestlasi ei peeta Soomes päris välismaalasteks ning see seab eestlastele suure vastutuse erinevalt kaugemalt sinna tööle tulnuist. Eelised ja eesõigused pole kunagi piiranguteta, õigused tähendavad ka vastavaid kohustusi. Kuigi paljudel Soome ehitusobjektidel on juhised ametlikult vaid soome ja vähestel juhtudel lisaks ka rootsi ning inglise keeles (mitteametlikult on juhiseid antud ka kõikides tööobjektidel kasutatavates keeltes), siis on vaid soome ja eesti keelt ametlikult kasutatavaid tööobjekte koguni Helsingi kesklinnas, Katajanokka sadamast mõnesaja meetri kaugusel Jätkäsaari keskosas.

Töö koostamisel on kasutatud kokku 22 kirjandusteost (sh. 19 inglise- ja kolm eestikeelset), kaks normatiivdokumenti, 37 võrgulehekülge, viis artiklit ning kolm muud allikat (praktikaaruanne, ettekande esitus ja kõrgkooli lõputöö).

Töö autor tänab oma töö juhendajat ning töökaaslast Leonhard Weiss Energy AS kontsernist, kes on kaasa aidanud käesoleva töö valmimisele.

1. ETTEVÕTTE VÄLISTURULE SISENEMISE ALUSED

1.1 Välisturule sisenemise meetodid

Kõigest veerandsada aastat tagasi oli Eesti okupeeritud riik ning oma toodangut ei olnud võimalik välisturul pakkuda. Nüüd püüavad oma tooteid ja teenuseid välisturule viia pea kõik koduturul toimivad ettevõtted. (Vihalem 1999, lk 5)

Alljärgnevalt leiavadki käsitlemist teoreetilised lähtekohad, milles analüüsitakse klassikalisi võimalusi ettevõtetel oma toodete ja/või teenustega välisturule sisenemiseks. Teema analüüsil keskendutakse Soome turule siseneva elektriliinidega tegeleva ettevõtte jaoks olulistele küsimustele. Konkreetseks aluseks on võetud aktsiaselts Leonhard Weiss Energy (LWE).

Rahvusvaheline turundus tähendab toodete ja teenuste turustamist üle poliitiliste riigipiiride. Kuigi rahvusvahelise turunduse protsess hõlmab kodumaise turundusega samu elemente – planeerimist, edendamist, jaotust, hindade kujundamist, toote, teenuse ja teabe toetamist ning selle viimist lõpptarbijani, on välisturul tegutsemine siiski palju keerukam. (Omar 2009, lk 5) Keerulisemas mõttes hõlmab see firma laienemist välisriikidesse, endale neis riikides tootmisasutuste loomist ning ülemaailmset turundusstrateegiate koordineerimist (Doole, Lowe 2001 lk 7).

Välisturule siseneja peab arvesse võtma mitmeid peamisi väliskeskkonna erinevusi võrreldes kodukeskkonnaga. Nendeks võivad olla näiteks erinevused tarbija eelistustes ja vajadustes, majanduslikus tasemes, turu struktuuris, äri ajamise meetodites, seadustes ja regulatsioonides. Ükskõik milline neist teguritest võib ettevõtte välisturule sisenemise muuta ebaefektiivseks või isegi kahjumlikuks. Välisturule edukaks sisenemiseks ja laienemiseks nõuab kogu protsess väga hästi kavandatud lähenemist. (Omar 2009, lk 5)

Rahvusvahelist turundust võib analüüsida lähtudes erinevatest teguritest, mis liigituvad kolme alarühma (Vihalem 1999, lk 12):

1) Väliskeskkonnast ehk makrotasandil:

- Erineva arengutasemega riikide lõikes;

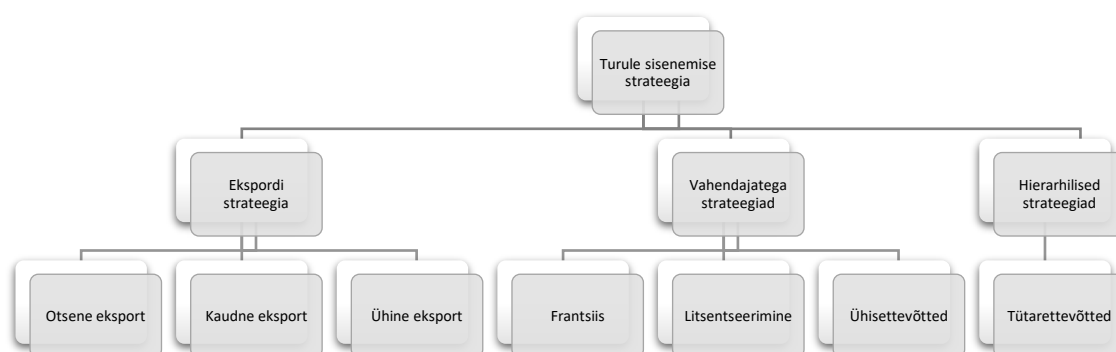
2) Konkreetse ettevõtte tegevusalast lähtudes ehk mikrotasandil:

- Tootepoliitika
- Turustuspoliitika
- Toetuspoliitika
- Hinnapoliitika

3) Sisenemismeetodi järgi:

- Eksport
- Litsentseerimine ja frantsiis
- Ühisettevõtte loomine
- Tütarettevõtte loomine

Järgneval joonisel (vt Joonis 1) on välja toodud ettevõtte turule sisenemise võimalikud strateegiad.



Joonis 1. Turule sisenemise strateegiad

Allikas: Hollensen 2007, lk 311-368; autori koostatud

Suurele osale ettevõttest on just eksport esimeseks sammuks astumaks rahvusvahelisele ärimaastikule, kuigi on ka teiste meetoditega alustanud. Viimase 30 aasta jooksul on tehtud palju ekspordi arengut puudutavaid uuringuid. Nende tulemustele tuginedes on selgunud, et enamasti on ettevõtte rahvusvahelistumine hindamatuid organisatsioonilisi kogemusi andev astmeline protsess. Välisurule sisenemiseks ekspordimeetodit kasutanud ettevõtted valivad tavaliselt sihturuleks kultuuriliselt, ajalooliselt ja tööstusliku arengu poolest koduriigile sarnaseima turu. Selle tõenäoliseks eesmärgiks on viia risk miinimumini, kuna võimalus on väga lihtsalt koguda oma tegevuseks oskusteavet ning edu saavutamise korral saab varalisi panuseid oma tegevusse järk-järgult tõsta. Ettevõtte tegevuse kasvades muutub ka selle panus rahvusvahelisele turule, kuna edu saavutanud ettevõtted süvendavad aja jooksul osalust välisurgedel ja muudavad oma

tootevaliku mitmekülgsemaks kas juba olemasoleva tooteliini raames või luues täiesti uusi tooteid või teenuseid. (Albaum *et al* 2005, lk 70–71)

Ekspordi eeliseks (ja ka eelduseks) on tootmisprotsessi edukas toimimine kodumaa piirides. See võimaldab ressursside säästmist, mis kuluksid välisriigis asuvate tehaste või seadmete rendile või ostmisele. Tugevustena võib veel välja tuua madalad lähtekulud, minimaalse riski, kohese kasumi ning saadava kogemustepagasi. (Vihalem 1999, lk 90) Lisaks on ekspordiga alustamine suurepärase meetod sihtturgu testida, arvestades eeldust, et vähese kasumlikkuse korral on turult eemaldumine võrreldes teiste meetoditega lihtsam (Alon, Jaffe 2013, lk 207).

Ekspordimeetodiga sisenemise edukuse nimel tuleb järgida alljärgnevat juhiseid (Omar 2009, lk 175–176):

1. Eelistama peaks pigem väiksemat arvu sihtturge;
2. Ettevõtte peab olema valmis oma toodet või teenust kohandama vastavalt turu vajadustele;
3. Ettevõtte võimaldab ekspordile eriressursse;
4. Ettevõtte on orienteeritud pikaajalisele tegevusele väliskeskkonnas;
5. Ettevõtte turundusstrateegia luuakse rangelt täpsete turu-uuringute baasil.

Ekspordit jaguneb kaudseks, otseseks ja ühiseks ekspordiks. Neist kaudne ekspordit tähendab tootja poolt toote välismaale viimiseks kodumaise edasimüüja vahenduse kasutamist. (Kotabe, Helsen 2001, lk 291) See meetod sobib kõige paremini piiratud ressurssidega firmadele välisturuga tutvumiseks enne määravate otsuste tegemist. Viimaste jaoks on oluline teadvustada toimimisviisi nii tugevaid külgi kui ka nõrkusi (vt Tabel 1). (Hollensen 2007, lk 313)

KAUDNE EKSPORT	
Tugevused	Nõrkused
Madalad investeerimiskulud	Tarbijaeelistuste muutumise puhul paindumatus ja aeglus
Minimaliseeritud risk	Kontroll turul puudub
Võimalus tegutseda sihtturgu tundmata	Otsekontakt tarbijaga puudub
Kohene tulu	Kasum on väike
Turustamisega seotud probleemidest vabanemine	Sõltuvus ekspordifirmast

Tabel 1. Kaudse ekspordit tugevused ja nõrkused

Allikas: Vihalem 1999, lk 92–93

Ettevõttel on seda võtet kasutades oma toote turustamise üle väga väike või olematu kontroll. Nii võivad edasimüüjad – kasutades ebasobivaid turustuskanaleid koos kehva teeninduskvaliteedi,

järelteeninduse või ebaproportsionaalse hinnastamisega – tugevalt kahjustada välisturul olevat toodet või teenuse ning tootja mainet. Teine vajakajäämine on tootja puudulik kontakt välisturuga. (Hollensen 2007, lk 313) Vaatamata sellele alustab enamus ettevõtteid turu testimiseks just kaudse ekspordiga. Nõudluse kasvades vahetatakse meetod mõne proaktiivsema meetodi vastu. (Kotabe, Helsen 2001, lk 291)

Teise võimaluse – otsese ekspordi puhul – müüb tootja või eksportija oma toote või teenuse otse välisturul asuvale ostjale või importijale ehk loobutakse kodumaistest vahendajatest sihtriigi vahendajate kasuks, kelleks on välisriigi agendid, turustajad või ettevõtte enda filiaal. (Hollensen 2007, lk 317–318)

Otsese ekspordi eelised kaudse ekspordi ees on järgmised (Vihalem 1999, lk 97):

- müügikogused ja kasum on suuremahulisemad;
- kontroll turu üle on suurem;
- teabevahetus turuga on kiirem ja kvaliteetsem;
- turunduslik rõhuasetus toote omapärale on suurem;
- võimalused kasutada mittemateriaalseid väärtusi, patente ja kaubamärke on paremad.

Lisaväärtusena saadakse rikkalikumaid kogemusi rahvusvahelises turunduses, mis eeldab siiski suuremaid inimressursse ja rahalisi võimalusi.

Ühine eksport on levinud peamiselt väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) seas. Palju sellised ettevõtteid ei saavuta kohaliku turu piiratud mahu ning puudulike juhtimis- või turundusalaste vahendite tõttu piisavat majanduslikku taset tootmises ja turunduses. Kõige olulisemaks põhjuseks väikeste ja keskmiste ettevõtete teistega liitumisel on lootus leida võimalus ühendtoodete tulemuslikuks turustamiseks laiemale ostjaskonnale. (Hollensen 2007, lk 323)

Ühise ekspordi valinud ettevõtted ei soovi ressursse kulutada isikliku turundusosakonna (*distribution organization*) loomisele, küll soovitakse säilitada kontroll oma toimingute üle välisturul. Ühise ekspordi tuntuim viis on nn „sea seljas sõitmine“, kus väiksemad ettevõtted („sõitjad“) loovad sidemed välismaise, endast suurema ettevõtte („kandja“) või turundusvõrguga oma toodangu või teenuste välisturule viimise eesmärgil. (Kotabe, Helsen 2001 lk 290)

Tavaliselt eksporditaksegi kahel viisil (Vihalem 1999, lk 96):

- „sõitja“ tasub „kandjale“ oma toodete müügi eest kindla protsendi;

- „kandja“ ostab „sõitja“ tooted ning annab neile oma firmamärgi.

Erinevate, mittekonkureerivate toodete pakkumine ühises turustuskanalis on õigetest tingimustel kasulik mõlemale osapoolle. „Sõitja“ tarnitud tooted rikastavad „kandja“ tootevalikut, hooajaliste kaupade puhul aga lausa tasakaalustavad. „Sõitja“ siseneb viivitusega juba toimivasse turustusvõrku ning kulud jaotatakse. (Hollensen, lk 316–317)

Üks laialdasemalt kasutatavaid võimalusi väliturule laienemisel lisaks ekspordile on litsentsilepingud. Litsentseerimine hõlmab kokkuleppeid välismaise litsentsisaajaga, andes talle loa teatud perioodil oma toodet või teenust müüa, jäädes samas ise kõigi varaliste õiguste omajaks. (Albaum *et al* 2005, lk 254)

Rahvusvahelise turunduse puhul on litsentseerimise näol tegemist kahe ettevõtte vahelise lepingulise kokkuleppega. Üheks osapooliks on litsentsi andja, kes ekspordib mittemateriaalset kaupa (nagu näiteks patendid, kaubamärgid, autoriõigused, tehnoloogilised teadmised või konkreetsed turundusoskused). Teisel pool on litsentsivõtja, kes litsentsimaksu, -lõivu või autoritasu eest ostab nimetatud kaupa, st. kindlaks määratud tasu eest saab välisettevõtte õiguse toota välisriigis litsentsiandja ettevõtte toodet. (Czinkota *et al* 2007, lk 291)

Kuna üldiselt nõuab litsentseerimine küllaltki madalat investeringut nii kapitali kui ka turunduskogemuste osas, on litsentseerimine mitmel põhjusel väga kasulik moodus väliturule sisenemiseks (Dibb *et al* 2016, lk 124). Füüsilise toote puudumine kõrvaldab võimalikud imporditakistused ja litsentseerimine on väga populaarne just nende riikide seas, mille välisriiki sisenemist takistavad kõrged maksubarjäärid või muud tegurid. Lisaks säilib sihtriigis kontroll toote üle. Litsentseerimise nõrkuseks on vähene kasum võrreldes teiste viisidega. Tavaliselt jäävad litsentsitasud 5% piiridesse. (Vihalem 1999, lk 102)

Enamik rahvusvahelist turundust puudutavaist küsimustest jääb litsentsivõtja kanda, litsentsiandja ei saa turundusprogrammi mõjutada ja ta kogub protsessist ainult piiratud teadmisi. Litsentsivõtja pakutava toote mittevastavusel standarditele kahjustub ka litsentsiandja maine. (Czinkota, Ronkainen 2007, lk 292)

Litsentseerimisega sarnanevat frantsiisi nimetatakse sageli litsentseerimise erikujuks, kusjuures mõlemad on lepingulised turule sisenemise meetodid (Lamb *et al* 2010, lk 165). Sellele vaatamata on nende võimaluste vahel mitmeid tähelepanuväärseid erinevusi (vt Tabel 2). Frantsiis on tehing,

mille käigus frantsiisiandja litsentseerib kindlaksmääratud tasu eest äritegevuse süsteemi koos omandiõigusega frantsiisivõtjale. (Omar 2009, lk. 152-154)

Mendelsohni (1992, lk 414) järgi on frantsiis toodete, teenuste või tehnoloogia turustamise süsteem, mille aluseks on tihe ja pidev koostöö juriidiliselt ja rahaliselt eraldiseisvate ja sõltumatute ettevõtjatega, kus frantsiisiandja tagab frantsiisivõtjatele õigused ja kohustab äritegevust läbi viima kooskõlastatult frantsiisiandjaga. Frantsiisivõtja on kohustatud otsese või kaudse rahalise panuse eest kasutama frantsiisiandja kaubamärki, ärinime, oskusteavet, ärilisi või tehnilisi meetodeid ning teisi intellektuaalseid või tööstuslikke omandiõigusi, jätkates sealjuures kaubanduslikku ja tehnilist toetuspoliitikat kahepoolse kirjaliku lepingu raames.

Tabel 2. Litsentseerimise ja frantsiisi erinevused

Litsentseerimine	Frantsiis
Tasude puhul kasutatakse terminit "autoritasu".	Sobilikum termin on "haldustasud".
Hõlmab vaid osa ettevõtte toodangust.	Hõlmab kogu äri, kaasaarvatud oskusteavet, kaubamärki, ärikontakte, firmaväärtust ning intellektuaalseid õigusi.
Litsentse võetakse tavaliselt eduka taustaga ettevõtetelt.	Frantsiisivõtja seisukohalt on tavaliselt tegemist algava (<i>start-up situation</i>) ettevõtmisega
Lepinguperiood on tavaliselt 16-20 aastat.	Leping tehakse tavaliselt viieks aastaks, osal juhtumistest pikendatakse kuni 11 aastani.
Litsentsivõtjad tajuvad sageli oma tugevat positsiooni turul ja langetavad otsuseid litsentsiandja selja taga.	Frantsiisivõtja on frantsiisiandja poolt kindlatele kriteeriumitele tuginedes valitud, seega on ka kontroll suurem.
Sageli ei jõua litsentsiandja poolt edasised tootearenduseks teostatud uuringutulemused litsentsisaajani.	Lepingutingimustele tuginedes edastab frantsiisiandja kõik uuringutulemused ka frantsiisivõtjale.
Litsentsivõtja ei ole litsentsiandja ettevõtte firmaväärtusega seotud.	Kuigi frantsiisiandja säilitab peamise firmaväärtuse, võtab frantsiisisaaja lokaliseeritud osa üle.
Litsentsihoidjad kasutavad vabadel läbirääkimistel ära oma positsiooni turul ning kaubanduslikku jõudu.	Frantsiisi puhul on olemas standardne lõivustruktuur, mille mistahes muudatus frantsiisisüsteemis tooks kaasa segaduse ja kaose.

Allikas: Hollensen 2007, lk 336

Frantsiis jaguneb tootja- ja tootenime frantsiisiks ning täielikuks frantsiisiks. Esimesel juhul on tegemist tavapärase kokkuleppega, mille puhul keskendutakse ühe ettevõtte toodangule ning teatud määral samastatakse ennast kõnes oleva firmaga. Täielik frantsiis on uuem äriine suund, mille raames luuakse frantsiisi andja ja -võtja vahel pikaajaline ning kompleksne suhe. Seda meetodit kasutatakse peamiselt kinnisvaraäris, rendi- ja äriteenuste ning tööstustoodete pakkumisel. (Vihalem 1999, lk 103–4)

Kuna frantsiisi korral toimub ühinemine tavaliselt ennast turul juba tõestanud ettevõttega, võib peamiseks plussiks lugeda võimalust ettevõtlusega alustada maandatud riskidega keskkonnas ja hoida seeläbi kokku ressursse, mida saaks kasutada näiteks toodete ja teenuste arendamiseks. (Nuum 2016) Frantsiisi parimaks näiteks võib välja tuua McDonaldis kontseptsiooni, mis loodi 1937 aastal (Meie ajalugu... 2016).

Ühisettevõtte loomine tähendab välisriigis ühinemisest huvitatud ettevõtte leidmist, kellega koos luuakse jagatud omandiõiguste ja kontrolliga ühisettevõtte. Mitmed firmad valivad turule sisenemisel just selle viisi võimaliku pikemaajalise ja suurema oodatava tulu tõttu. (Albaum 2005, lk 254–5) Piiratud vahenditega ettevõtete puhul on ühisettevõtte loomine välisturgudele sisenemisel parim meetod. See võimaldab säästa rahalisi ja inimressursse ning loob võimaluse siseneda suuremale arvule turgudele, kui see oleks võimalik näiteks tütarfirmade puhul, millega omakorda vähendatakse riski. Samal otstarbel võetakse kasutusele ka kohaliku ettevõtte juhtimisoskused ja kogemused turul, mis aitavad laieneda soovival firmal uue keskkonnaga kergemini kohaneda. Võrreldes tütarettevõttega on müügid ja kasumid üldjuhul suuremad, kuna tarbijate huvi ja usaldus ühisettevõtte vastu on suurem võrreldes välisettevõttega. Nõrkade külgede hulka kuulub jagatud omandiõiguse tõttu ka tulude jagamine, laienev ettevõtte ei pruugi mõne muu viisiga võrreldavat kasumit teenida. Lisaks võivad esineda partnerite vahel erimeelsused näiteks dividendide jaotamise või juhtimis põhimõtete osas. Tihti lepitakse juba ühisettevõtte loomisel kokku, et mingil ajahetkel peab välisfirma kohaliku ettevõtte osakud välja ostma ning iseseisvalt tegutsema hakkama. (*Ibid.*, lk 355–6)

Ühisettevõtte loomiseks on mitmeid olulisi põhjusi. Turule sisenemise protsess on tänu välispartneritele oluliselt kiirem – välispartnerite poolt saadav täiendav tehnoloogia ning kohapealsetes oludes omandatud juhtimisalased oskused võivad olemasolevas sektoris uusi võimalusi luua. Mitmetes vähem arenenud riikides on ühisettevõtte loomine ainsaks turule sisenemise meetodiks, kuna välisettevõtete iseseisvat tegevust ei soosita. Rahvusvaheliste

operatsioonide puhul on erinevate toimingute (uuringud, arendus, tootmine) sooritamine küllalt kulukas, ent vajalik konkurentsieelise saavutamiseks. (Hollensen 2007, lk 339)

Kuna välisturgudele sisenedes on ühissettevõtluse eelisteks juurdepääs ressurssidele ja turgudele, poliitiliste riskide vähendamine ja konkurentsi suurendamine, sh positsiooni parandamine (Bradley 2005, lk 249), siis on ühissettevõtlus eelistatud alljärgnevatel puhkudel (Vihalem 1999, lk 111–12):

- sihtriigi kultuuriline taust on väga erinev;
- ettevõttel on puudulikud teadmised välisturul tegutsemise kohta;
- arenduskuludel on suur osakaal;
- tegevusala on uus ja tundmatu;
- turuhõivamise kiirus on oluline;
- tootmine on lihtsustatud ressurssidele hõlpsama ligipääsu tõttu;
- omandi seisukohalt pole oluline, kas luuakse uus või omandatakse toimiv ettevõte.

Välisturule laienemise meetoditest kõige kulukam ja suurimat pühendumust nõudev on kindlasti tütaretevõtte loomine. Sellist meetodit on mõistlik kasutada ainult juhul, kui nõudlus pakutava toote järele on igati kindlaks tehtud. See turule sisenemise meetod – eriti juhul, kui montaažitehaste asemele planeeritakse ka kogu tootmise välismaale viimist – näitab, et ettevõtte tegevust kavandatakse pikemaajaliselt. Kui ettevõtja tõepoolest usub oma pakutava toote pikaajalisse turupotentsiaali, on selle meetodi valimine kõige kindlam viis tagada ettevõtte strateegilistele eesmärkidele täielikult vastav kontroll, millega kaasnevad paratamatult ka märkimisväärsed riskid. Ettevõtte tegevuse ebaõnnestumine tähendaks lisaks suurele rahalisele kaotusele ka ettevõtte maine kahjustumist nii välis- kui ka koduturul. (Doole, Lowe 2001, lk 269) Seega osutubki tütaretevõtte loomine välisturule sisenemise meetodina elujõuliseks vaid suurte, arvestatava rahvusvahelise kogemusega ja riskide vastu kindlustatud korporatsioonide hulgas. Sel viisil välisturule sisenemine hõlmab sihtriigis olemasoleva ettevõtte omandamist või uue taristu ehitamist ning vaatamata suurimale võimalikule kontrollile tegevuse üle on riskid poliitilisel, keskkondlikul, juriidilisel ja finantsilisel maastikul väga suured. Järgnevas tabelis (vt Tabel 3) on välja toodud erinevate turule sisenemise meetodite eelised ja puudused. (Alon, Jaffe 2013, lk 220-221)

Tabel 3. Turule sisenemise meetodite eelised ja puudused

Turule sisenemise meetod	Eelised	Puudused
Eksport	<ul style="list-style-type: none"> • Madal riskitase; • Lihtne turule siseneda ja sealt väljuda; • Võimalus välisturu kohta teadmisi koguda 	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrged maksumäärad; • Transpordikulud; • Võimalikud probleemid turustajaga
Litsentsilepingud	<ul style="list-style-type: none"> • Madal riski tase; • Kiire juurdepääs turule; • Võimalus välisturu kohta teadmisi koguda; • Puuduvad takistavad regulatsioonid ja tollimaksud 	<ul style="list-style-type: none"> • Väiksem kontroll turu ja müügitulude üle; • Küsimused seoses teabeomandiga; • Potentsiaalne võimalus, et litsentsivõtjast saab konkurent
Frantsiis	<ul style="list-style-type: none"> • Madal rahaline risk; • Võimalus välisturu kohta teadmisi koguda; • Puuduvad takistavad regulatsioonid ja tollimaksud; • Tugevam kontroll 	<ul style="list-style-type: none"> • Väiksem kontroll turu ja müügitulude üle; • Küsimused seoses teabeomandiga; • Potentsiaalne võimalus, et frantsiisivõtjast saab konkurent
Ühisettevõtted	<ul style="list-style-type: none"> • Juurdepääs turule läbi sisse töötatud turustuskanalite; • Kõrge kasumlikkuse potentsiaal; • Riskid on jagatud; • Suurem kontroll turul toimuva üle; • Võimalus partneritelt teadmisi koguda 	<ul style="list-style-type: none"> • Suuremad ressursside paigutamised; • Võimalikud erimeelsused partnerite vahel; • Rohkem juhtimistasandeid; • Võimalikud teabeomandit puudutavad küsimused
Tütarettevõtted	<ul style="list-style-type: none"> • Juurdepääs kogu turule; • Täielik kontroll tegevuse ja tulu üle; • Puuduvad takistavad tollimaksud; • Mitmekülgsed tehingud 	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrge poliitiliste ja keskkondlike riskide tase; • Suuremahulised investeeringud; • Võimalikud kasumi repatrieerimisküsimused; • Rohkem juhtimistasandeid

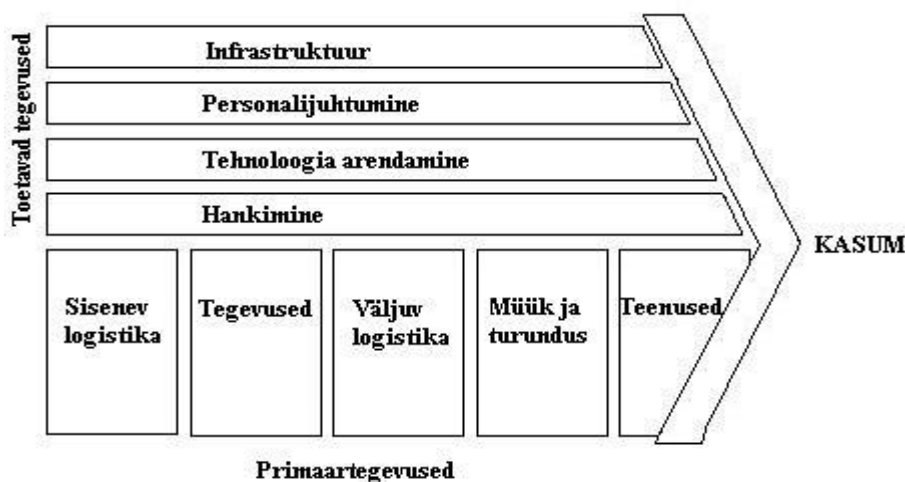
Allikas: Alon, Jaffe 2013, lk. 221

Nagu tabelist nähtub, on ettevõtte turule sisenemine mistahes teoreetilise meetodi abil keerukas ettevõtmine oma tugevate ja nõrkade külgedega. Parima meetodi valikul on autori arvates tarvis analüüsida ettevõtet ning tema sisekliimat, et saavutada läbi välisturule sisenemise protsessi võimalikult kasumlik lõpptulemus. Mida põhjalikumalt ettevõtte oma edasised sammud juba välisturule sisenemisel määratleb ning need läbi analüüsib, seda enam on edaspidises tegevuses võimalik vigu ennetada.

1.2 Väärtusahela olemus ja konkurentsieelise saavutamine

Tänapäevane turg on algupärane barbersüsteem nagu seda on isegi laste vahel tehtav vahetuskaup mõne mänguasja või koomiksi vahetuse näol. Ühelgi juhul ei tee osapooled tehingut enne veendumist, et kasum ületab tunduvalt tehtud kulutusi. Kuna vahetus on vabatahtlik, võivad osapooled loobuda igal ajal. Praeguseks on turg kujunenud välja siiski äriliseks maastikuks, kus mõlema osapoole ainsaks ajendiks on luua mulje vastastikku kasulikust tehingust. Teisisõnu motiveerib väärtus tarbijaid ja tootjaid tegema vahetuskaupa. (Czepiel 1992, lk 35) Väärtusahel annab ettevõttele raamistiku üleilmses mõõtmes omavahel seotud kasumlikeks tegevusteks. Sisuliselt ongi ettevõtte oma toodet disainiv, tootev, turustav, transportiv ja toetav tegevuste kogum, mida võib kokkuvõtvalt väärtusahelaks nimetada. Seega peab ettevõtte turul konkurentsieelise saavutamiseks tegutsema kas madalamate kuludega, olema võimeline oma toodet/teenust eristama või suutma teha mõlemat. (Kotabe, Helsen 2001, lk 324)

Organisatsiooni üldine väärtusahel (vt Joonis 2) kirjeldab ettevõtte tootmise, turunduse ning toote või teenuse tarnega seotud tegevusi. Michael Porter väidab aga, et väärtust saab lisada kõigis esmategevuste liikides, näiteks kaupade liikumise ajal, alates toormaterjalide tootjatest kuni tarbijani. (Palmer 2000, lk 341)



Joonis 2. Porteri väärtusahela kontseptsioon

Allikas: Porter 1998, lk 37; Väärtusahel 2016

Porteri järgi (1998, lk 38–40) saab ettevõtte tegevused jaotada kaheks – esmasteks ehk peamisteks ja toetavateks tegevusteks. Esmased tegevused on konkreetselt seotud toote tegeliku tootmise,

müügi ja ostjale edastamisega ning järelteenindusega. Igas ettevõttes jagunevad esmategevused omakorda viieks (*Ibid.*, lk 38–40) :

1. Sisenev logistika – tegevused, mis on seotud toote vastuvõtmise, ladustamise ja tosete lähteandmete ja vahendite õiges koguses kogumisega. Hõlmab materjalide, komponentide ja teenuste ostmist, varustajatega suhtlemist ja vajaliku tehnika hankimist.
2. Tegevused – kõik, mis on seotud lähteandmete kasutamise ning käsitlemisega lõpptoote kujundamiseks. Siia alla kuuluvad töötlemine, pakendamine, montaaž, masinate hooldus ning testimine.
3. Väljuv logistika – tegevused, mis on seotud kogumise, hoiustamise ja toote või teenuse toimetamisega tarbijateni. Siia alla kuuluvad valmistoodangu ladustamine, materjalide käsitlemine, kohale toimetamise korraldus, tellimuste töötlus ning ajakavade koostamine.
4. Müük ja turundus – tarbijaile ostmisvõimaluste loomine. Mõjutamine toimub läbi pakkumiste, kaubanduspersonali, edendamise, suunamise ja turustuskanali valikute.
5. Teenused – tegevused, mis on seotud tarbijale müüdüd toote või teenuse edasise väärtuse lisamise ja säilitamisega. Siia alla kuuluvad koolitused, remonttööd, varuosade tarnimine ja toote kohandamine.

Kõik väljatoodud esmategevuste liigid on konkurentsieelise saavutamiseks eluliselt tähtsad, kuid erisuunaliste ettevõtete jaoks erineva kaaluga. Turustaja jaoks on kriitilise tähtsusega logistika liigid. Teenindajate jaoks ei mängi väljuv logistika mingit rolli, samas on tegevuste kategooria neile ülioluline. Sellegi poolest mängivad kõik need kategooriad ettevõtte tegevuses konkurentsieelise saavutamisel suuremat või väiksemat rolli. (Porter 1998, lk 40)

Teise poole moodustavad toetavad tegevused jagunevad neljaks kategooriaks:

1. Hankimine. Tegevused, millega hangitakse ettevõtte tegevuseks vajalikud vahendid. Kuigi esmalt võivad hankekulud tunduda väikesed, siis kuluartikkel terve ettevõtte mastaabis on väga suur. Tavaliselt on olemas ostudega tegelev osakond, kuid hankega seotud tegevustega on hõivatud terve ettevõtte. (Czepiel 1992, lk 142) Hankekulusid aitab kontrolli all hoida toote disaini- ja kvaliteedinõuete täitmise järjepidev kontrollimine ja hindamine. Siia hulka kuulub ka toote töötlemisvõimaluste hindamine ja normeerimine, kasutades soodsamaid lähtematerjale. (Mullins *et al* 2005, lk 140)
2. Tehnoloogia arendamine. Kõik ärilised tegevused hõlmavad teavet, kuidas midagi teha. Konkurentsieelise saavutamiseks ja hoidmiseks peavad ettevõtted ajaga kaasas käima ning ennast viimaste tehnoloogiliste arengutega kursis hoidma. (Czepiel 1992, lk 142)
3. Personalijuhtimine. Sarnaselt hankimisele on ka isikkoosseisu juhtimine organisatsioonis jagunenud hajusalt. See hõlmab personali säilitamist, koolitamist ning tasakaalustamist, mille tulemusi sageli ei märgata, kuid mis on igas ettevõttes siiski levinud. Eriti kriitilise tähtsusega on see otsekontakti – näiteks konsultatsioonid ja ükselt-uksele müük – kasutatavate ettevõtete puhul. (*Ibid.*, lk 142)
4. Infrastruktuur. Raamatupidamine, seadusandlus, kavandamine ja rahandus võivad ettevõttele läbi igapäevaste tegevuste tõhustamise luua märkimisväärse konkurentsieelise. (*Ibid.*, lk 142)

Konkurentsieelise saavutamiseks on oluline määratleda ettevõtte väärtusahel vastavas tööstusharus. Ettevõtte raames tuleb välja tuua iga kategooriat puudutavad väärtust lisavad tegevused, vastav analüüs koosneb neljast olulisest sammust:

1. Väärtusahela määratlemine. Esimeseks oluliseks sammuks on määratleda olulist rolli määravad tegevused väärtusahelas. Teiseks paiknevad iga välja toodud esmase ja toetava tegevuse liigis veel kolm täiendavat tegevust (*Ibid.*, lk 144–145):
 - Otsesed tegevused. Siia kuuluvad kõik, mis on otseselt loodud lisaväärtuse loomiseks kliendile – montaaž, müügioperatsioonid, reklaam, toote disain jne.
 - Kaudsed tegevused. Need teevad võimalikuks otseste tegevuste järjepidevuse ja siia kuulub peamiselt administreerimine.
 - Kvaliteedi kindlustamine. Tegevused, mis kindlustavad eelnimetatute kvaliteedi. Siia kuuluvad monitooring, testimised, ülevaadete tegemine jne.
2. Seoste määratlemine väärtusahelas. Kõik tegevused väärtusahelas on omavahel seotud. Kaks olulisimat võtet ettevõtte konkurentsieelise saavutamiseks on koordineerimine ja optimeerimine. Paljudel juhtudel peegeldavad seosed tegevuste vahel ühise eesmärgi saavutamise nimel sõlmitud kompromisse, nagu rangemad nõudmised tootmismaterjalide osas või kallim tootedisain, mis võivad hiljem vähendada hoolduskulusid. Konkurentsieelise saavutamiseks ja süsteemsete muudatuste mõju mõistmiseks on optimeerimine hädavajalik. Teiseks seoste parendamise viisiks on koordineerimine, mis sageli vähendab kulusid või paneb aluse diferentseerimisele. Näiteks võib parem koordineerimine astmelises tootmises vähendada iga tööjaama töös oleva inventari lisavarude hulka. (*Ibid.*, lk 144–145)
3. Kulude ja varade määramine. Ettevõtte väärtusahela määravate tegevuste lõppedes ja nendevahelised seoste kindlakstegemise järel saab alustada kuluanalüüsiga. Esimeseks sammuks on määratleda tegelikud tegevuskulud ning neis kasutatavad varad – nii materiaalse põhivara kui ka käibekapitali – iga tegevuse raames eraldi. Varade määratlemine on kuluanalüüsi lahutamatu osa varade ja otseste kulude vaheliste tüüpiliste seoste ning varade rakendamise tähtsuse tõttu kasumi arvutamisel. (*Ibid.*, lk 143–146)
4. Konkurentsivõime ulatus. Konkurentsivõime jaguneb kitsaks ja laiaks sfääriks. Lai sfäär hõlmab tavaliselt osalemist kulude juhtpositsiooni või diferentseerumise strateegias, mis tähendab tegutsemist erinevaid turusegmente teenindavate väärtusahelate vahel. Kitsas sfäär tegeleb kindla turusegmenndiga ühe tööstusharu või geograafilise piirkonna raames, millest tulenevalt on kulusid lihtsam kontrolli all hoida või pakutavat teenust/toodet unikaalsel viisil pakkuda. (Porter 1998, lk 53–54)

Töö autor on seisukohal, et ettevõtte väärtust lisavate tegevuste kindlakstegemine on üks esmaseid ülesandeid ettevõtte välisturule sisenemisel. Sellega on võimalik ennetada olukorda, mis soodustaks ebaõnnestumist ning anda hinnang võimalikele tugevustele välisturul läbilöömiseks.

Konkurentsieelist ei saa mõista vaadeldes ettevõtet tervikuna, vaid selle iga eraldiseisva tegevuse positiivse mõju ühistulemina. Need tegevused võivad anda panuse ettevõtte kulueelise saavutamisele või panna aluse diferentseerimisele. Kulueelis võib tuleneda erinevatest allikatest nagu madalate kuludega tehtud jaotusvõrgustik, kõrgetasemeline montaažiprotsess või väga

oskusliku müügipersonali kasutamine. Diferentseeritus võib tuleneda samuti väga mitmekesistest põhjustest nagu kõrgekvaliteediliste toormaterjalide hange, kiire tellimuste käsitus, toote parem disain, tagatised, vastupidavus, soodsamad laenuitingimused (Porter 1998, lk 33), säästlikkus, uuenduslikkus ja kliendi vajaduste rahuldamiseks parima meetodi väljatöötamine. (Alas 2005, lk 86)

Esimene konkurentsieelise saavutamise strateegia on diferentseerimine, mis tähendab midagi unikaalset, ainukordset, ettevõtet konkurentidest kõrgemale tõstvat ning näitab ettevõtte kavandatud viise kliendi soovide rahuldamiseks. Eristumiste puhul on võimalik edu saavutada suurendades tootlust, tõstes kvaliteeti, usaldusväärust, prestiiži või kasutusmugavust. (Aaker 1995, lk 179)

Sellel strateegial on siiski mitmeid negatiivseid külgi. Esiteks võib toote parendamise protsess osutuda küllaltki kulukaks. Teiseks, konkurentidel on uuendusi lihtne matkida (kui patendiamet seda ei piira) ning kolmandaks, klientide vajadused muutuvad ajas. Eristumine võib kaotada kasumlikkuse, kui kliendid suunavad oma fookuse mõnele teisele toodet puudutavale olulisele tegurile. Näiteks autotööstuses võiks välja tuua vaheldumisi eelisarendatud turvalisuse ja ökonoomsuse, kuid ajaliselt mitte mõlemaid korraga. (Drummond 2005, lk 189)

Teiseks mooduseks konkurentsieelise saavutamisel on kulueelise strateegia. Kulul on ka diferentseerimisstrateegiate puhul väga suur tähtsus, kuna eristumise korral tuleb kulud hoida konkurentidega enam-vähem samal või madalamal tasemel. (Czepiel 1992, lk 55–56)

Kolmandana eristatakse fookustamise strateegiat, mis erineb teistest viisidest sihtgrupi kitsuse läbi tootmisharu sees. Fokuseerija valib välja segmendi ja kohandab oma strateegia nendele, välistades sealjuures kõiki teisi. (*Ibid.*, lk 55–56)

Fookustamise strateegiat seob teistega võimalik suunitlus kuludele või diferentseeritusele. Kui firma võtab suunaks kuludele fokuseerimise, siis otsitakse sihtsegmendis kulude eelist; diferentseeritusele keskendatuse puhul võetakse suund diferentseerimisvõimaluste leidmisele sihtsegmendis. (*Ibid.*, lk 55–56)

Konkurentsieelise võib kokku võtta alloleva maatriksiga (vt Joonis 3).

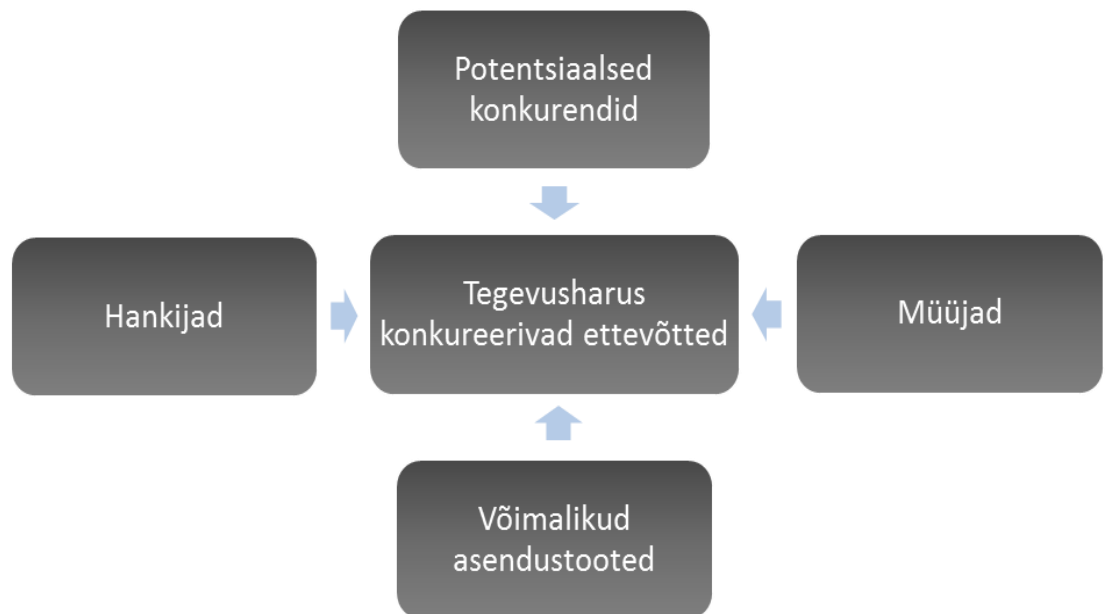
		Konkurentsieelis	
		Madalamad kulud	Eristumine
Konkureerimisulatus	Lai turg	Kululiider	Diferentseerimine
	Turunis	Fokuseeritud kululiider	Fokuseeritud diferentseerimine

Joonis 3. Konkurentsistrateegiate maatriks

Allikas: Porter 1998, lk 12; autori koostatud.

Konkurentsiolekorra tegevusharus on Michael Porteri poolt välja toodud viis jõudu, mille kaudu saab analüüsida ettevõtte võimalusi ja ohte (vt Joonis 4) (Leimann *et al* 2003, lk 118–125):

1. Konkurents tegevusharu ettevõtete vahel, mis on üldjuhul peamiseks konkurentsijõuks. Mida rohkem on harus konkurente, seda suurem on nende agressiivsus ja tõenäolisemad kasumlikkust vähendavad hinnasõjad;
2. Uute konkurentide potentsiaalne turule sisenemine. Uued sisenejad toovad harusse lisavõimsusi ning nad soovivad saavutada positsiooni olemasolevate ettevõtete arvelt;
3. Asenduskaupadest tulenev oht. Konkurentsivõimelise hinnaga tooted määravad võimaliku piirhinna. Kulude kärpimise võimatuse korral vähendatakse kasumeid. Teine oluline punkt on tekkiv võrdlusmoment, kus tarbijad peavad võrdlema toodete omadusi ja kvaliteeti. Oluline on tarbijaid veenda oma kauba paremuses, kombineerides paremat kvaliteeti, hinda, tooteomadusi jms.
4. Hankijate mõjukus. Mida suuremat võimu hankija omab, seda suurem on võimalus tegevusharus olevatele ettevõtetele müüdavate toodete ja/või teenuste hindu kergitada või nende kvaliteeti langetada.
5. Ostjate mõjukus. Hindade langetamisega ja lisateenuste või kõrgema kvaliteedi nõudmistega võidakse mõjutada ettevõtete kasumeid. Lisaks mõjutavad ettevõtete kasumeid ka ostjate oskus ettevõtteid üksteise vastu suunata.



Joonis 4. M. Porteri viie konkurentsijõu mudel

Allikas: Porter 1998, lk 5; autori koostatud

Väljatoodud konkurentsijõududel on kulueelise saavutamisel suur tähtsus, kuna selle strateegia kasutamisel tuleb ettevõttel ennast nende jõudude eest kaitsta. Võimalused selleks on alljärgnevad (Leimann *et al* 2003, lk 192):

- Eriti hinnatundlikel turgudel on konkurentidega võrreldes madalam hinnatase tugevaks relvaks.
- Kulueelise allikaks peaks olema ettevõttesisene efektiivsus, mitte haavatavust võimaldavad soodsamad hanked, võimaldades end kaitsta hankijate rünnakute eest.
- Hinnalangetamistega on võimalik tekitada sisenemisbarjäär potentsiaalsete tegevusharusse sisenejate tõrjumiseks.
- Mõjukad ostjad ei saa hindu alla kaubelda rohkem kui kuludelt järgmine konkurent. See loob suhteliselt hea positsiooni.
- Asenduskaupade vastu ollakse suhteliselt hästi positsioneeritud.

Enamus kulu-uuringuist pöörab tähelepanu tootmiskuludele ning kahe silma vahele jäetakse muudele tegevustele (näiteks turundus) suunatud ressursid. Lisaks analüüsitakse iseseisvaid tegevusi järjest, jättes nendevahelised, võimalike kulusid mõjutavad seosed tähelepanuta. Lõppeks on ettevõttel keeruline konkurentide positsiooni kulude osas hinnata, hädavajalik samm on hoopis teadvustada iseenda positsiooni. (Porter 1998, lk 62)

Põhilised tegurid kulude juhtimisel on (Drummond, Ensor 2005, lk 189):

- Mastaabisääst, mis on suurimaid tootekulude mõjufaktoreid. Hästi majandatud võib maht tõsta efektiivsust ja võimendada ostu eeliseid. Suuremõõtmeliste ettevõtmiste puhul võib saadava info käsitlemine luua kulueelise.
- Seosed. On vajalik luua sidemeid tegevuste vahel, mis võib olla kulueelise eelduseks.
- Taristu. Asukoht, oskuste ja riikliku tugisüsteemi kättesaadavus võivad suurel määral firma kulusid vähendada. Tänu infotehnoloogia arengule on võimalik saavutada ülemaailmne infrastruktuur, paigutades oma tegevusi teadlikult madala kuluga piirkondadesse.

Aluseks oleva kontseptsiooni eelised tulenevad eeldusest, et ettevõtte pakub ainuisikuliselt madalate kuludega toodet, mitte ei ole üks mitmest samalaadset hinnataset pakkuvast konkurendist. Kulude erinevus võrreldes rivaalidega peaks olema märkimisväärne ja eelis peab olema pidev. Kõiki neid punkte arvesse võttes saavutab ettevõtte turul struktuuriliselt tugeva positsiooni. (Czepiel 1992, lk 47)

Kulueelise allikateks võivad olla (Leimann 2003, lk 192):

1. Mastaabiefekt;
2. Standardsete baastoodete tootmine;
3. Vertikaalse integratsiooni eeliste kasutamine – sama ettevõtte tegutsemine mitmes, üksteisele järgnevas äritegevuse faasis;
4. Kulude jagamine ettevõtte siseselt;
5. Ettevõtte asukohast sõltuvad tegurid;
6. Kogemuskurvi efekt – eelis tuleneb omandatud teadmistest ja kogemustest.

Kui ettevõtte tegutseb võrreldes konkurentidega madalamate kuludega ja suudab oma positsiooni ka säilitada, saab ta pakkuda oma klientidele parema hinnaga toodangut (Palmer 2000, lk 299).

Ettevõtte kulude positsioon tuleneb väärtustegevuste kulude käitumisest. Kulude käitumine sõltub mitmetest kulusid mõjutavaist struktuurilistest faktoreist, mida nimetatakse kuluallikateks. Eraldiseisvana ei määra ükski kuluallikas ettevõtte kogukulusid. Analüüsides ettevõtte väärtusahela iga lüli ning nende vaheliste seoste kuluallikaid, on võimalik saavutada kõrgetasemeline arusaam ettevõtte suhteliste kulude positsioonist ning võimalikest muudatusist olukorra parandamiseks. Üldjuhul suudab ettevõtte nende kuluallikate käitumise kontrolli all hoida. (Porter 1998, lk 70)

Kululiidri strateegia sobivuse määravad ära kuus väga olulist tegurit (Leimann *et al* 2003, lk 193):

1. Hinnakonkurents on tegevusharu raames väga tugev;
2. Pakutav toode või teenus on normeeritud;
3. Võimalused toote/teenuse eristamiseks on väikesed või puuduvad;

4. Toote kasutusvaldkond on piiritletud;
5. Tarbijate kulud hankijate vahetamiseks on madalad;
6. Ostjate mõjuvõim on suur ning seeläbi on võimalus hinda alla kaubelda.

Nagu kõigi strateegiatega puhul, esinevad ka siin mõned märkimisväärsed riskid (Hill *et al* 2001, lk 207):

- Tehnoloogia areng muudab kogemuskurvi efekti vanamoeliseks. Uuemate ettevõtete ning nende kasutuses oleva uuema tehnoloogia pealetung võib senise kululiidri poolt saavutatud positsiooni tugevalt mõjutada;
- Konkurentidel on lihtne kululiidri tegevusi matkida;
- Olles orienteeritud kulude kärpimisele, võib ettevõtte tähelepanuta jätta tarbijate eelistuste muutumise: näiteks hinnatundlikkuse või vajaduse lisahüvede järele;
- Tekib ka oht mahajäämuses kvaliteedi, teenuste või tooteuenduste osas.

Eestis on kululiidri parimaks näiteks Säästumarketi kauplusekett, kelle pakutav tootevalik on piiritletud ning madalad sisseostukulud on tagatud tänu mastaabiefektile. Siiski ei tohi madalaid kulusid taotledes loobuda toote omadustest ja väärtustest, mida kliendid antud toote kontekstis oluliseks peavad. Saavutatud konkurentsieelise väärtus sõltub selle püsivusest tarbijate ja konkurentide silmis. (Leimann *et al* 2003, lk 193)

Autori arvetes peab turul ja eelkõige välisurul soovitud eesmärgi saavutamiseks tegema konkurentsieelise saavutamiseks palju eeltööd. Elektritöödega tegeleva ettevõtte puhul saaks konkurentsieeliseks välisurul olla näiteks madalam hind. Seda saaks saavutada tööks vajaliku tehnika kasutamise optimeerimisega (kaaluda tehnika renti või vedu, tehnika võimalikult otstarbekas ekspluatatsioon), personali oskusliku kasutamisega jne.

2. SOOME LAIENEMISE KAVANDATAV UURING

2.1 Soome laieneda sooviv Eesti võrguettevõtte LWE näitel

Nagu sissejuhatuses mainitud, on käesolev töö kirjutatud Eestis tegutseva elektrivõrke haldava ettevõtte põhjal, mis soovib laieneda ka Soome turule. Konkreetse olukorra täpsema hindamise aluseks on ettevõtte Leonhard Weiss Energy AS andmestik: sel eesmärgil on tehtud ka kaks usutlust ettevõtte juhatuse liikmetega.

Ettevõtte tekkis, kui 2009. a. liitusid Elpec (asutatud 1963. a.) ja AJ Elektriteenused (asutatud 2000. a.) ettevõtteks Eesti Energia Võrguehitus AS, mille 100% osakute omanik oli Eesti Energia AS. Alates 14. augustist 2014 on Eesti Energia Võrguehitus AS uueks ärinimeks Leonhard Weiss Energy AS (edaspidi – LWE). Nimemuutuse tingis omanikuvahetus, kus Eesti Energia AS võõrandas 100% Eesti Energia Võrguehitus AS'i aktsiatest Leonhard Weiss Baltic Holding OÜ'le (seni olid nende omanduses Eestis Leonhard Weiss RTE AS ja Leonhard Weiss Viater Ehitus AS, kes tegutsevad vastavalt raudtee ning teedehituse turul). (Palgi 2016, lk 4–5)

Emafirma näol on tegemist 115-aastase ajalooga finantsiliselt tugeva ja toimiva Saksa perefirmaga, mille tütarfirmad on pea kõigis Euroopa riikides ja mille põhitegevuseks on raudteede-, teede- ja üldehitus. Kontsernis on ligikaudu 4500 töötajat. (*Ibid.*, lk 4–5)

LWE igapäevatöö alustalaks on kontserni juhtpõhimõtte „Ühine rõõm ehitamisest“, millele on elujõu andnud ettevõtte motiveeritud ja rahulolevad töötajad. Lisaks tehnilisele oskusteabele ja hästitoimivale juhtimissüsteemile on LWE edu võtmeks tema üle 300 asjaliku töötaja usaldusväärsus ja kogemused. (*Ibid.*, lk 4–5)

LWE teeb kõiki elektritöid nii kodusele majapidamisele, võtmed-kätte arendusprojektidele, väike- ja suureettevõtetele kui ka kohalikele omavalitsustele. Ettevõtte pädevusse kuulub (*Ibid.*, lk 4–5):

- Elektrivõrkude ja sidesüsteemide projekteerimine, ehitamine, hooldamine ja käit;

- Tänavavalgustuste ning selle juhtimissüsteemide projekteerimine, ehitamine, hooldamine ja käit;
- Releekaitse- ja automaatikasüsteemide projekteerimine, ehitamine, seadistamine ja hooldamine;
- Elektri- ja maakasutusala konsulteerimine ning tellija esindamine;
- Liinitrassi valikud ja trassilaienduste seadustamine;
- Omaniku- ja projektijäreivalve;
- Geodeetilised mõõdistustööd ja detailplaneeringud.

Lisaks pakub ettevõtte (*Ibid.*, lk 4–5):

- Energiasüsteemide arenguskeeme – koostamist, arengukavu, tasuvusuuringuid;
- Elektripaigaldiste kontrolltoiminguid – diagnostikat, mõõtmist, defekteerimist;
- Mobiilset laborit kaablirikete otsimiseks ja erinevate elektrivõrgu mõõtmiste teostamiseks;
- Elektripaigaldiste käitlemisteenust;
- Jõutrafoide diagnostikat ja remonti;
- Elektriliste kaitsevahendite teimimist;
- Õli- ja isolatsioonitöid;
- Nõuetekohasuse tunnistuste väljastamist.

Ettevõtte täidab küll peamiselt eelpool nimetatud lepingupartneri (Elektrilevi OÜ) poolt esitatud tellimusi, kuid samas on tal võimekus teenindada ka väljastpoolt iseseisvalt tulnud elektritöid (*Ibid.*, lk 4–5).

LWE AS peamiseks kliendiks on Elektrilevi OÜ ja Eesti Energia AS, kellele pakutakse täisteenusust võrguühenduste loomiseks vajalike dokumentide vormistamisest kuni võrguühendustele kasutusloa hankimiseni. Kõik elektritööd tehakse projektist kuni lõpplahenduseni. Lisaks annavad LWE töötajad nõu tehnovõrkude ja maakasutusõiguste kohta ning on vajadusel ka kliendi esindajaks eelpool toodud küsimustes. (*Ibid.*, lk 4–5)

Ettevõtte käibeks planeeritakse 2017. aastal 31,9 milj. eurot (Kesküll 2016, l. 9).

LWE-l on praeguseks olemas kaks kogemust välisriikidesse sisenemisel. Asutati filiaal Läti Vabariigis, kus praegusel hetkel ühtki projekti enam käsil ei ole ning sõlmiti välisleping Rootsi Kuningriigis õhuliinide rekonstrueerimiseks Tyforsis. Juhatuse liikmete Mait Kesküll ja Gustav Madise sõnul on iga projekt oodatust alati erinev ning üldist lähenemist kuskilt üle kanda ei saa, kuna erinevates riikides on õigusruum, ärikultuur ja tellijate regulatsioonid erinevad. Siiski leiavad mõlemad juhatuse liikmed, et tuginedes varasematele kogemustele on hädavajalik kaaluda sihtriigi

keelt ning ärikultuuri tundva inimese palkamist. Tööjõunappuse tõttu on kaalutud värbamist teistest Balti riikidest, mille kuluotstarbekuse juurde tuleme veel tagasi. Tehnilise poole pealt on ettevõttel olemas investeerimisvõime.

Soome turule sisenemise valmisoleku hindamiseks koostas autor koostöös ettevõtte juhtkonna, projektigrupi juhi ning Rootsi projektiga seotud isikutega SWOT analüüsi (vt Tabel 4).

Tabel 4. Ettevõtte Soome turule sisenemise SWOT

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> - Kogemustega juhtkond; - Kogemus välisturul tegutsemisel; - Kompetentne ja lojaalne personal; - Investeerimisvõime; - Sihturu lähedus ja sarnasus; - Kaasaegse tehnoloogia olemasolu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kindla kava puudumine Soome sisenemiseks; - Aeglane info liikumine; - Puudulikud teadmised turunduse kohta; - Maine kahjustumine Baltikumis Rootsi intsidendi tõttu.
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> - Leida Soome turult kindlad partnerid ja piisav rakendus Eesti kvalifitseeritud tööjõule; - Edukate töötulemuste korral ennast Soome turul tõestada ja edasi areneda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurentsi kasv - Võimalik kahju ettevõtte mainele ettevõtte puudulike turundusalaste teadmiste ning puuduliku sihturu info tõttu.

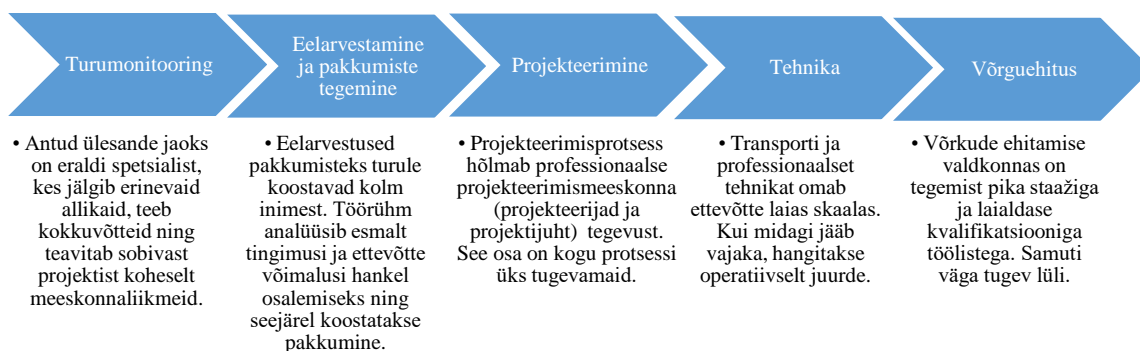
Allikas: autori koostatud

Ülaltoodud tabelist nähtub, et kuigi Soome turule sisenemisel on tugevusi ja võimalusi küllaldaselt, on siiski ka nõrkuste ja ohtude osakaal küllaltki suur. Autor leiab, et turule sisenemine on otstarbekas, kui ettevõtte tegeleb tõsiselt oma nõrkuste kõrvaldamisega ning teadvustab ohtudest tulenevaid võimalikke tagajärgi. 2016. aasta novembri alguses olnud infotunnis selgus, et 2017. aastaks on ettevõtte fookusesse võetud nii sisekliimat kui ka laienemist puudutavaid aspekte (Kesküll 2016, l. 11):

- Siseturul positsiooni hoidmine ja stabiliseerimine;
- Välisturgude strateegia elluviimine;
- Müügitöö fokuseerimine peatöövõtule/projektijuhtimisele;
- Kliendisuhete arendamine, võtmeklientide turundusprogramm;
- Strateegiliste referentside hankimine ja uuendamine;
- Töötajate hoidmine ja motiveerimine;
- Töötajate koolitamine ja arendamine;
- Välisprojektide meeskondade loomine/värbamine;

- Töötervishoiu ja tööohutuse parendamine;
- Ettevõtte sisekliima ja koostöö parandamine;
- Finantsanalüüsi ja aruandluse kättesaadavuse tagamine.

Järgnevalt keskendutakse ettevõtte väärtusahela lülide vaatlemisele, kus iga tegevus kannab endas määravat tähtsust kogu protsessi edukuses (vt Joonis 5).



Joonis 5. Ettevõtte väärtused välisturule sisenemisel

Allikas: autori koostatud

Turumonitoringu puhul on lisaväärtuseks vajaduse puudumine viibida turu jälgimise eesmärgil sihtriigis. Ettevõtte jaoks tähendab see kokkuhoidu palga osas, sest Eestis makstavad palgad on madalamad kui Soomes ning kõik töötaja Soome toimetamise kulud jäävad olemata.

Eelarvestamise ja pakkumistega tegelevad inimesed on oma ala kõrgetasemelised ja piisava kogemustepagasiga asjatundjad, mistõttu töö on kiire, põhjalik ning reeglina ka tulemuslik. Ettevõtte juhtkonna väitel töötavad selle alluvuses Eesti parimad võrguehituse projekteerijad. Tööjõu oskuste juures ei jää ükski detail tähelepanuta. Siinkohal annabki lisaväärtuse projekteerijate oskus suhelda klientidega, paindlikkus ning loomulikult tehniline taiplikkus. Ettevõtte jaoks seisneb väärtus taaskord kulude kokkuhoius palganumbri arvelt.

Nagu joonisel 5 näha, tehnika osas suuremaid probleeme ei ole. Ettevõttel on võrguehituseks vajaminev professionaalne tehnika olemas ning rasketehnika viimiseks välisriiki on võimalik hankida vedu väljastpoolt.

Võrguehitus koos projekteerimisega on antud ahela kaks kõige tugevamat lüli. Ehitusmeeskonna juht teeb koostööd projekteerijatega ning sel moel saavutatakse parimad lahendused. Ehitusmeeskond koosneb pikaajalise töökogemuse ja laiapõhjalise ettevalmistusega töolistest, kes saavad ka pidevat lisakoolitust.

Kogu protsessi kokkuvõtteks selgub, et LWE väärtus välisturule sisenemisel on kulueelis, kuna kokkuvõtteid ilmneb mitmeti ning võrreldes välisriikidega annab see teenuse hinna kujunduses olulise lisaväärtuse. Teine oluline tegur on töötajate pikaajaline kogemus ja tase, tagades teenuse võrreldava või kõrgema kvaliteedi võrreldes konkurentidega.

2.2 Soome, sealne turg ja võrguehitus

Soome turg on Eesti jaoks atraktiivne olnud juba Kalevipoja ja Soome sepa aegadest saadik (Kreutzwald 1862, lk 54–63). Iga eestlane teab oma põhjapoolset naabrit, kuid igapäevased teadmised ei pruugi olla piisavad ettevõtte edukaks pürgimiseks Soome turule ja seal konkureerimiseks. Alljärgnevalt on toodud välja Soome Vabariigi üldiseloostus, mis suuremal või vähemal määral mõjutab iga seal tegevust alustada soovivat ettevõtet.

Soome riigikorraks on parlamentaarne demokraatia. 1955. a. liitus Soome Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni (ÜRO) ja Põhjamaade Nõukoguga. Alates 1995. a. kuulub Soome Euroopa Liitu ja alates 2002. a. on kehtivaks valuutaks euro. Halduslikult jaguneb Soome 19 maakonnaks, 317 vallaks ja 107 linnaks. Suurimad linnad on 31.07.2016 seisuga Helsingi (632 577 elanikku), Espoo (272 384), Tampere (225 843), Vantaa (217 416), Oulu (198 832) ja Turu (185 836). (Välisministeerium, Soome Vabariik – I 2016)

Soome riigikeelteks on soome ja rootsi keel. Üha enam levib inglise keele oskus, mis lihtsustab välisriikidega kaubanduslike suhete korraldamist ning välisriikide sisenemist Soome turule.

Arvestades Soome lähedust nii geograafilises kui ka kultuurilises mõttes ning mõlema riigi kuulumist Euroopa Liitu, on Soome Eesti jaoks üheks olulisemaks kaubanduspartneriks. Vaatamata Euroopa Liiduga liitumisele ja seega äritegevuselt suuremate takistuste kõrvaldamisele pole Eesti firmad Soome turul tugevat positsiooni saavutanud. (Välisministeerium, Soome Vabariik – V 2016) Alates 2004. aasta maist reguleerivad Eesti-Soome vahelisi majandussuhteid Euroopa Liidu siseturu reeglid ning naaberriikide vahel on sõlmitud kõik peamised majanduslepingud, s.h. investeringute soodustamise ja kaitse leping, majandusliku koostöö ja abi leping, topeltnaksumise vältimise ning maksudest hoidumise tõkestamise leping, vastastikuse tollialase abistamise ja maanteetranspordi leping. (Välisministeerium, Soome Vabariik – III 2016)

Palju Soome ettevõtteid on toonud osa oma tootmisest üle Eestisse või laiendavad siin olemasolevat tootmist, mis aitab kaasa ka kaubavahetuse mahtude kasvule. Ka Eesti ettevõtete huvi Soome turu vastu kasvab pidevalt (vt Tabel 5).

Tabel 5. Eesti ja Soome kaubavahetus aastail 2011-2015 (mln eurot)

Eesti ja Soome kaubavahetus aastail 2011-2015 (mln eurot)					
Aasta	Eksport	Osakaal (%)	Import	Osakaal (%)	Bilanss
2011	1807,8	15,1	1604,5	12,6	203,3
2012	1817,8	14,5	2105,7	14,9	-287,9
2013	1982,4	16,1	2088,6	15,0	-106,2
2014	1848,7	15,3	2093,9	15,2	-245,2
2015	1863,2	16,0	1901,6	14,5	-38,4

Allikas: Välisministeerium. Soome Vabariik – III 2016

2015. aastal oli kaubavahetuse käive Soomega ligi 3,9 mld eurot, millest eksport moodustas 1,9 mld eurot (16% kogueksportidist) ja import samuti 1,9 mld eurot (14,5% koguimportidist).

Peamised ekspordartiklid Soome 2015. a olid (Välisministeerium. Soome Vabariik – III 2016):

- masinad ja seadmed (trafod, staatilised muundurid, erinevate masinate ja seadmete osad, puldid, paneelid, isoleeritud traat, telefonid) – 27,2%,
- metallid ja metalltooted (mustmetallid ja mustmetalltooted, alumiinium ja alumiiniumtooted, mitmesugused mitteväärismetallisttooted, vask ja vasktooted) – 13,6%,
- muud tööstustooted (mööbel ja selle lisandid) – 7,6% ning
- puit ja puittooted (puidust tislari- ja puusepatooted, töötlemata puit, küttepuit) – 7,6%.

Peamised impordartiklid Soomest 2015. a olid (*Ibid.*, III 2016):

- masinad ja seadmed (telefonid, trafod ja staatilised muundurid, isoleeritud traat, elektrilised lülitusseadmed ja katkestid) – 23,3%,
- mineraalsed tooted (naftaõlid, elektrienergia) – 20,2%,
- metallid ja metalltooted (mustmetallid ja mustmetalltooted, alumiinium ja alumiiniumtooted, mitmesugused väärismetallist tooted, vask ja vasktooted, mitteväärismetallist tööriistad) – 10,9% ning
- transpordivahendid (sõidua autod, traktorid, haagised) – 5,6%.

Üldjuhul on soomlased lojaalsed olemasolevatele äripartneritele ning isegi paremate tingimuste pakkumise korral peab neid pikalt veenma teistes ettevõtmistes osalema. Eesti puhul muudab läbirääkimised keeruliseks soomlaste umbusk eestlaste poolt pakutavate toodete ja teenuste kvaliteedi osas. Võib järeldada, et ainult soodsa hinna tõttu soomlased oma partnereid ei hülga, ka pakutav kvaliteet ning läbirääkimisoskused peavad olema kõrgetasemelised. Kuigi Soome turg on väikesele Eestile väga atraktiivne oma suuruse ja maksuvõimelisuse poolest, võib teiseks raskendavaks asjaoluks pidada konkurentide rohkusest tulenevat pikka ooteaega Soome turul soovitud tulemuse saavutamiseks. (Pedak 2011)

Alates töömehe tasandist ettevõtte omani vajatakse kõikvõimalikke lube ja sertifikaate. Tegevuseks jaotusvõrgus vajatakse Soome Energiaturuameti väljastatavat elektrivõrguluba. Võrgu haldajaid puudutavad võrgu haldamis- ja arenduskohustus, elektritarbijate ja tootmisüksuste liitmiskohustus ning elektri siirdekohustus. Võrguhaldurid on vastutavad elektrivõrgu korrasoleku ning edastatava elektriühenduse kvaliteedi eest. Loaga kaasneb maa-alaline vastutus, määratud alal on võrguhalduril ainuõigus, aga ka kohustus ehitada jaotusvõrku. Tarbija asukoht ei saa mõjutada liinide ehitamist (st tarbija peab saama liitumise sõltumata enda asukohast vastutusalal), samuti ei piirata tarbija õigust osta elektrit soovitud edasimüügi ettevõttelt. Võrguehitus on vastutusalalt seega monopol, mida valvab energiaturuamet, samas on edasimüük reguleeritud konkurentsiga. Võrguhaldur peab avalikustama ettevõtte hinnakirjad nagu ka majandustegevust ja -tõhusust iseloomustavad arved. (Kamarjanski 2014, lk 9)

Suurimad võrguehitusettevõtted Soomes on rahvusvahelised Empower Oy ja Eltel Networks Oy. Muud ettevõtted on näiteks Relacom, Pohjolan Werkonrakennus, Lapin Verkonrakennus, Verkonrakentaja Wire, Voimatel Oy, KSS rakennus ja Tampereen Vera. (Kamarjanski 2014, lk 16)

Suurimaks Soome elektrivõrke haldavaks ettevõtteks on Fingrid OY, kelle üleriigilises võrgus liigub umbes 75% kogu Soome elektrist (vt Tabel 5). Fingrid OÜ omanikud on Fortum, Pohjolan Voima, Soome riik ja mõned investorid. Peavõrgu liinide pikkus on kokku umbes 14 000 km ja hõlmab enam kui sadat alajaama. (Fingrid 2016) Eestiga on Fingrid OY seotud peamiselt läbi EstLink 1 (Elering. Estlink 1 2016) ja EstLink 2 (Elering. EstLink 2 2016) projektide. EstLink 1 merekaabli omanikud on alates 2013. aasta 30. detsembrist Eesti ja Soome põhivõrguoperaatorid Fingrid Oy ja Elering AS ning 2014. aastal valmis kahe suurfirma ühistööna ka EstLink 2 merekaabel. Alates 2015.a. on Fingrid OY-l 1.2 miljardit eurot maksev investeerimisprojekt, mille käigus vahetatakse välja vananenud ülekandeliinid ning alajaamad. Projekt kestab aastani 2020.

Tabel 5. Fingridi võrgustiku koostisosad

Pinge	Võrgu tüüp			Kokku
	Põhivõrk	Kõrgepingeline jaotusvõrk (Maa-alavõrk)	Keskpingevõrk	
400 kV	4 608 km	37 km	0	4 645 km
220 kV	2 557 km	0	0	2 557 km
110 kV	7 453 km	1 581 km	6 689 km	15 728 km
1-70 kV	0	0	139 014 km	138 014 km
400 kV	0	0	239 283 km	239 283 km
Kokku:	14 618 km	1 623 km	384 986 km	401 227 km

Allikas: Fingrid 2016

Põhivõrku mittekuuluvad 110 kV liinid moodustavad maa-alavõrke või on osa jaotusvõrgust, olles 13 maa-alavõrguettevõtte ja umbes 60 muu ettevõtte halduses. Alla 110 kV jaotusvõrgus vastutavad elektri edastamise eest umbes 90 kohalikku ettevõtet. Põhiosa viimastest on omavalitsuste omanduses. (Kamarjanski 2014, lk 8)

Soome madal- ja keskpinge võrgud on ehitatud peamiselt aastail 1960–90, nii läheb suur osa võrgust ümberehitamisele järgmise aastakümne jooksul. Näiteks üle 10 000 km pikkustest 110 kV maa-alavõrkudest on 60% ehitatud enne aastat 1980. (Kamarjanski 2014, lk 10)

Liitumistõid ja kinnistustiseste võrkude ehitamise tellivad kinnistuomanikud ise, sealhulgas asutused, tööstus, kaitsejõud jm. Sellealaseid tehinguid reguleerivad avalike hangete kohta käivad seadused. Vastavas seaduses sätestatakse ühiskondlikud poolte ja põhiteenuste osutajate tegevuse põhimõtted sektorite kaupa kooskõlas Euroopa Liidu avalikke hankeid puudutavate direktiividega, mis on Soomes jõustunud kahe eraldi seadusena. Neist hankeseadus puudutab kõiki hangetega seotud ametivõime ja erialane hankeseadus (*eritysalojen hankintalaki*) eraldi vee-, energia-, liiklus- ja sidetoiminguid. Energeetikale rakendatakse üldiselt erialast hankeseadust sõltumatult ettevõtte omandivormist – osühing, omavalitsusliku alluvusega äriettevõtte vm. Nõutavad on konkurentsi põhimõtted nagu avatus, lisaks peab järgima äripõhimõtteid, sh hinnapoliitikat. Avalikele hangetele määratakse riiklikult aastate kaupa võimalikud kõrgeimad hinnad. Alla piirmäärade jäävaid hankeid saab käsitleda vabamalt, piisava konkurentsi tagamiseks on Soome

energiatööstus avaldanud juhise energeetikahangete ja konkurentsi kohta. (Valvontamenetelmät 2015)

Soomes näib olevat kitsaskohaks kõrgepingeliinide monopoli küsimus: kui jaotusvõrkudes probleemi pole – võrguhaldureid on üle 80 –, siis põhivõrkude hindu määrab Fingrid OY. Monopoliseisundis ettevõttele on kiusatus pakkuda teenuseid suure kasumiga, mis tingib järelvalve vajaduse, kuigi näiteks majandusspetsialist Roger Wessman on seadnud viimase tõhususe kahtluse alla ning loodab pigem piirhindade kehtivusele. Soomes on praegu kasutusel kasumi piiramise võtte, mis omakorda tähendab ettevõtete vähest soovi oma tegevusi tõhustada, st vähesemate vahenditega soovitud tulemuseni jõuda. (Wessman 2016) Kui peamiseks liikumapanevaks jõuks olev kasumi määr on piiratud, ei anna töö tõhustamine ettevõttele midagi olulist. Vastupidi – vastavalt kulutuste määra suurenemisele saab tõsta hindu ja kokkuvõttes tõuseb ka kasum.

Olukord investeringute alal on aga veelgi keerulisem. Kui lubatud rahapaigutuste kasum on ahvatlevalt kõrge, kannustab see ettevõtteid suurendama investeringuid tarbijate huve arvestamata. Rahapaigutuste kasum on tõhususest sõltumatuna kindlustatud, kuna sellega võidakse põhjendada hindade kasvu. (Wessman 2016)

Jaotusvõrkude alal on kitsaskohtadeks muud tegurid: põhivõrkudega sarnaste tingimuste juures soovitati Soomele Suurbritannia mudelit, kus kasumi piiramise asemel on kindel hinnalagi. See ahvatleb ettevõtteid oma tegevust pigem tõhustama, kuna kulutustest ülejääv summa jääb puhtalt kasumiks. Kuna vähempakkumiste korral suureneb oht toodangu kvaliteedile, nõuab see vastava järelvalve tõhustamist. Hetkel ongi Soomes küsimuseks pigem selle hinnalae kõrgus – liiga madal lagi peletaks ettevõtteid (sh Eesti omi), liiga kõrge aga taastaks peagi endise ummikseisu. (Wessman 2016) Praegusel hetkel on selge, et need küsimused on päevakorras vaid jaotusvõrkude alal tiheda konkurentsi tingimustes, kus põhiorihk on pandud nii ehitus- ja hooldustööde läbiviimisele kui ka võrkude endi tõhususele. Viimased ei pea olema mitte üksnes töökindlad, vaid ka senisest säästlikumad.

Silmapiiril paistavad juba nn. nutikad, iseseadistuvad võrgud. Lisaks nõuavad võrkude täiustamist uued väikesed elektritootjad, mis suunavad enda tarvitamata jäänud elektri nutivõrku. Investeringuid nõuab ka üldiselt vananenud võrgu uuendamine ja peamistes elektriettevõtteis vähenenud ehitusasjatundjate hulk, kes on siirdunud alltöötavõtteisse. Asjatundliku tööjõu puudust on pikemas perspektiivis juba ette näha. (Kamarjanski 2014, lk 21–22)

Septembris 2013 jõustunud elektrituruseadus järgutab elektrivõrkude ehitamise edaspidiseks aastate lõikes. Kõik uuendustööd peavad valmima aastaks 2028 (osaaesmärgid on aastaks 2019 ja 2023). Esimesel viiel aastal paigutatakse elektrivõrku hinnanguliselt umbes neli miljardit eurot. Maakaabelduse lisandumine on neist üksikult kulukaim; keskpingeakaablite pikkus peaks samaaegselt kasvama üle kahe korra. Investeeringud annavad tööd üle Soome ja toovad omavalitsusisise maksutuluse aastateks, tööjõukuluseid arvestatakse kahekordistuvat aastaks 2019 (Perustietoja energia-alasta 2016). Õhuliinide ümbertegemiseks maakaabelliinideks hakatakse tulevikus tööle võtma alltöövõtjaid, kes võivad lammutada ka vananenud liine või siirata neid hooldatavuse huvides teede äärde. Lisaliitumisi tingivad lisaks uutele elamu-, tööstus- ja tootmisaladele ka näiteks lisanduv kaevetegevus, lisakulutusi toovad ka rajatavad ning võrku lisatavad elektritootmisjaamad, sh. tuumajaamad ja tuulepargid. (Kamarjanski 2014, lk 21–22)

Elekter korvab oma hõlpsa kasutatavuse tõttu muid energialiike, see tingib katkematu elektrivoolu vajaduse, uute seadmete nn. nutikus vajab samuti lisaenergiat. Nõudmised suurenevad, kuna tegelikult seiskub elektrikatkestuste ajal kogu elu ning tegevuse taastumine võtab aega (Sähköverket 2016). Erandlike loodusnähtuste esinemissagedust ennustatakse lähiaegadel tõusvat. See lisab survet suurenevate hüvitustrahvide näol ja suurendab teatud maa-aladel maakaabelduse otstarbekust. (Kamarjanski 2014, lk 22)

Euroopa Liidus Soomele eraldatud saastekvoodid tingivad saasteta või vähese saastega energialiike (nende hulgas tuule- ja hüdroelektrijaamad) kasutatavate elektritootjate eelistamist. Taastuvenergia jaamade lülitumine võrku nõuab muutusi arendamise põhimõttesse. Tuulejaamad hakkavad paiknema künkail või rannikul, kavandatakse ka merel paiknevaid tuuleparke. Kahesuunaline elektriliikumine tähendab algupäraselt tarbijaks mõeldud koha ajutist muutmist elektritootjaks. Tuulejaamade lisandumine tähendab ka ennustamatu toodangumahu lisandumist võrku. Rõhk on automatiseerimisel, lisaks võimaliku rikkekoha asukoha määramise kiirenemisele lüheneb ka parandamise aeg. (Kamarjanskij 2013, lk 23)

2.3 Kuluanalüüs – olukorrahinnang ja üldeesmärgid

Eesti turg on ennast võrguehituse seisukohalt mõneks ajaks sisuliselt ammendanud, kuna suuremaid projekte on lähiajal ees vähe ning vananenud võrkude uuendamiseni on veel aega. Sellest tulenevalt peavad kõnealuse tegevusharu ettevõtted otsima uusi väljundeid oma oskuste rakendamiseks. Sundolukorras olles peab ettevõtte endalt küsima, kas leppida koduturu pakutuga

või on aeg seada suund välisriikidele ning leida võimalusi enda arendamiseks kasvavatel turgudel. Käesoleva töö sihttegevõtteks olev Leonhard Weiss Energy on otsustanud valida teise võimaluse. Protsess pole sugugi lihtne ning ettevõtte vajab enne sisenemist Soome turule vastuseid mitmetele küsimustele. Saamaks aimu ettevõtte valmisolekust, viis autor ettevõtte juhatuse neljast liikmest kahega läbi küsitluse (vt. Lisa 1), kus selgusid esmased tähelepanu vajavad punktid. Mõlema liikme ankeedist tulenevalt on määravaks teguriks kulud. Lähtudes ka Leonhard Weiss Energy AS eelnevatele kogemustele välisurgudele sisenemisel, peetakse mõistlikumaks alustamisviisiks ekspordi, kuna ka teoreetiliselt on see meetod kulude seisukohalt alustava ettevõtte puhul optimaalseim.

Käesoleva lõputöö kirjutamise ajal on Soome turule laienemine alles planeerimisjärgus ja teadmata Leonhard Weiss Energy AS turulepääsemise projekti suurus, on analüüsimiseks valitud mõningad ettevõtte esmased vältimatud kulud. Täpsemate hinnangute andmiseks transpordi ja majutuse osas on võetud sihtkoht Ida-Hämes – Jyväskylä, mis asub Helsingi Katajanokka sadamast umbes 270 km kaugusel.

2.3.1 Transpordi- ja majutuskulud

Järgnevalt on etappidena välja toodud Eesti 10-liikmelise meeskonna Soome viimisega seotud kuluanalüüs. Kuna tegemist on kulueelise strateegiaga, on kümne töölise peale arvestatud kaks sõiduautot (Peugeot *Partner*, keskmine kütusekulu segatsükliks 5,7l/100km) objektile liikumiseks ja kaks tööbussi (Volkswagen *Transporter Kasten*, keskmine kütusekulu segatsükliks 7.2 l/100 km) materjalide vedamiseks.

Kütusehinnad on pidevas muutumises ning väga raske on hinda ennustada kindlal ajahetkel tulevikus. Kaugemaid ennustusi on veelgi keerulisem teha, kuna 01.01.2017 ootab Eestit ning ka Soomet ees järjekordne mootorikütuste aktsiisitõus. Allpool toodud tabelis on näha keskmised kütusehinnad 01.11.2016 seisuga nii Soomes kui Eestis (vt Tabel 6). Nagu tabelist näha, on mootorikütusehind Soomes märkimisväärselt kallim (vt Tabel 7).

Väiksem erinevus (14 senti liitritl) on diiselmootori puhul, seega oleks ettevõttel mõistlik kasutada just diiselmootorit töötavaid sõidukeid.

Tabel 6. Kütusehinnad 1. nov 2016 (€)

Kütus	Hind 1L/€	
	Eesti	Soome
95	1,099	1,404
98	1,16	1,479
Diisel	1,12	1,26

Allikas: Kütusehinnad ... 2016; Polttoaine.net 2016

Tabel 7. Kütusepaagi (60 l) hinnavahe (€)

Kütus	95	98	Diisel
Soome	84,24	88,74	75,6
Eesti	65,94	69,6	67,2
Erinevus	18,3	19,14	8,4

Allikas: autori arvutused

Laevapiletite hinnad kõiguvad, kuid pileteid ette ostes on võimalik kulusid kontrolli all hoida. Erinevate laevafirmade kodulehekülgede läbivaatusel osutusid soodsaimaks *Viking Line* poolt pakutavad lepinguliste klientide soodustused ja seeriapiletid (vt Tabel 9). Analüüsi jaoks valitud seeriapiletite hinnad on võrreldes vabamüügist ostetud piletitega stabiilsed ja enamasti ka soodsamad, valiku õigsust kinnitasid ka Eckerö Line'i ja Viking Line'i müügikoordinaatorid. Siiski tõdeti, et lepingulistele klientidele pakutavad soodustused annavad suurema vabaduse reiside planeerimisel ning teinekord ka paremad hinnad, kuid viimaseid ei ole võimalik neid täpselt ennustada. Seeriapiletitele annab lisaväärtuse võimalus neid vajadusel edasi anda kolleegidele, st. tegemist pole personaalsete piletitega. Kümne korra pilet ühele inimesele maksab 210€ ning sõiduautole 230€. Äriklientidel võimalik oma ettevõtte jaoks küsida ka lepingulist pakkumist.

Tallinn-Helsingi suuna puhul on hinnad välja toodud pühapäeva õhtuse reisi ja Helsingi-Tallinn suunal reede õhtu raames. Viking Line'i hinnakirja (vt Tabel 8) ja sõidugraafikutega tutvudes tuleb selgelt välja võimalikult varajase tellimise kasulikkus kulude kokkuhoiu seisukohast. Näiteks novembri piletite hinnad on märgatavalt kallimad võrreldes detsembriks või jaanuariks pakutuiga (Liinireisi broneering 2016).

Tabel 8. Viking Line'i piletihinnad üle Soome lahe alates jaanuarist 2017 (€)

Suund	Täiskasvanu pilet (seeriapiletist 1 sõit)	Sõiduauto, kuni 5m pikk ja 1,9m kõrge	Sõiduauto kuni 5m pikk ja 2,05m kõrge + 1 inimene
Tallinn-Helsingi	21	23	67,5
Helsingi-Tallinn	21	23	49

Allikas: Liinireisi broneering... 2016; Seeriapiletid 2016

Kokkuvõttes võib ettevõttele soovitada kasutada nii seeriapiletite kui kliendilepingute varianti. Soodsate hindade korral soovitab autor kasutada protsentuaalset soodustust, mis Eckerö Line'i puhul on -10% kuni -25% ning Viking Line'i puhul -10% kuni -40% reisijapiletitelt ja -10% kuni -30% autopiletilt. Kallimate piletite korral soovitab autor kasutada fikseeritud hinnaga seeriapileteid.

Lähtudes eelpool toodud andmetele kujuneb hind meeskonna ja masinate veoks Tallinna sadamast Jyväskylasse järgmiselt:

8 x reisijapilet laeval – kokku 168€;
2 x Peugeot Partner laevapilet – 46€;
2 x Volkswagen Transporteri laevapilet koos juhiga – 135€;
2 x Peugeot Partner kütusekulu 30,78 liitrit – 34,47€;
2 x Volkswagen Transporter kütusekulu 38,88 liitrit – 43,55€.

Kokku: 427,02€

Transport Jyväskyläst Tallinnasse:

2 x Peugeot Partner kütusekulu – 38,78€
10 x reisijapilet laevas – 210€
2 x Peugeot Partner laevapilet – 46€

Kokku: 294,78€

Kokku kulub edasi-tagasi sõidule 721,8€. Kogukuludest moodustavad ülaltoodud arvutused väga väikese osa. Siiski, toetudes küsitluses selgunule, et valikus olnud variantidest töötajate Soomes viibimise kohta osutusid ettevõtte jaoks sobivaimaks variandid A ja B (vt Lisa 1, küsimus 10), soovitab autor kulude kokkuhoiu saavutamiseks kasutada varianti A või pikendada Soomes viibimisperioodi nelja nädalani.

Mõlemad juhatuse liikmed kinnitavad, et Eesti töötajate majutus Soomes on tööandja kulu. Sellest tulenevalt viis autor läbi vaatluse Soome kinnisvaraportaalis, leidmaks majutuskohat kuni kümnele mehele Jyväskyläs ja selle lähiümbruses (vt Tabel 9).

Vaatluse käigus selgub, et nii suurele meeskonnale polegi soodsa hinnaga majutust väga lihtne leida. Ülaltoodud tabelis on välja toodud Jyväskylä lähiümbruses pakutavad erineva hinnaga majutuskohad.

Tabel 9. Võimalikud majutuskohad Jyväskyläs ja lähiumbruses

Aadress	Link	Pind (m²), tüüp	Hind (eurot kuus)	Kaugus linnavalitsusest, märkusi
Kalanterimiehentie 8, Lohikoski, Jyväskylä	http://asunnot.oikotie.fi/vuokra/ttavat-asunnot/jyv%C3%A4skyl%C3%A4/13463790?contact_cta=1	180, eramu, 3-4 tuba	1 100	6 km. Ümbruses samasugused eramud, kinnistu 609 m ² , vesi ja küttekulud endal maksta.
Patotie 2b 47 Jyväskylä	http://asunnot.oikotie.fi/vuokra/ttavat-asunnot/jyv%C3%A4skyl%C3%A4/13501919?contact_cta=1	77, eramu, kolm tuba, pilt puudub	750, koristus 56	5 km. Ümbrus rahulik
Lampikuja 5 Jyväskylä	http://asunnot.oikotie.fi/vuokra/ttavat-asunnot/jyv%C3%A4skyl%C3%A4/7215339?contact_cta=1	100, ridamaja, neli tuba, köök, saun	1 095	22 km põhja poole lennuvälja lähedal. Üürileandjaks Jyväskylä kogudus.
Ilmarisen-katu 2 Jyväskylä	http://asunnot.oikotie.fi/vuokra/ttavat-asunnot/jyv%C3%A4skyl%C3%A4/13518471?contact_cta=1	105, korter, seitsmes korrus, viis tuba, kaks rõdu,	1 500	800 meetrit, Jyväskylä keskus. Kirikud, muuseumid jm lähedal
Väliaitankatu 10 Jyväskylä	http://asunnot.oikotie.fi/vuokra/ttavat-asunnot/jyv%C3%A4skyl%C3%A4/8840777?contact_cta=1	110, korter	2073, sisaldab kõiki makse.	3–4 km, kauplus kõrval, möbleeritud. Uus köök. Kaunis vaade rõdudelt, rahulik ümbrus

Allikas: Vuokrattavat asunnot 2016; autori koostatud

Ruumi, hinna ja asukoha poolest oleks tabelis esimesena välja toodud Kalanterimie eramu väga hea valik. Miinusena võib siin siiski välja tuua, et vesi ja küte tuleb tööandjal maksta, mis eramajade puhul reeglina tähendab küllaltki suurt lisaväljaminekut.

Lampikuja ridaelamu boksi puhul tuleb kindlasti lisaväärtusena välja tuua sauna olemasolu. Tulenevalt suuremast kaugusest kesklinna piirkonnast on ka hind soodsam, kuid suureneb kütusekulu (vt. Tabel 6). Arvestades, et töölised peaksid sõitma iga päev 2 x 22km (20 tööpäeva kuus), tuleb kütusekuluna kahe sõiduauto (Arvutuskäik: $[(880 \times 5,7)/100] \times 2 = 100,3 \times 1,26 = 126,38\text{€}$) ja 2 bussi $[(880 \times 7,2)/100] \times 2 = 126,7 \times 1,26 = 159,64\text{€}$) pealt kuus kokku juurde 286,02€. Selle võimaluse tugevuseks on üür ja vesikeskküttest (võrreldes elektriküttega) tulenev kokkuvõtte, nõrkuseks aga sõidukulud, millele lisandub ka ajakulu.

Ilmarisenkatu korteri puhul on eeliseks kindlasti tubade arv, mis loob meestele rohkem privaatsust. Lisaks on ka asukoht väga hea ning ka siin on vesikeskküte.

Väliaitankatu korteri puhul on tugevuseks kõik-ühes-hind. Hinna sees on kõik kommunaalkulud, koristamisteenus ning korter on möbleeritud. Lisaks on pikemaajalise rendi puhul võimalik hinna osas läbi rääkida. Sellegi poolest leiab autor, et käesoleva kulueelise strateegia raames ei oleks selle korteri valik otstarbekas.

Käesolevast nimekirjast valiks autor Ilmarisenkatu korteri selle positiivsete külgede tõttu. Kahjuks ei tule küll lisainfost välja, kas korter on möbleeritud või mitte. Siinkohal peaks ettevõtte arvestama vajadusega töötajate tarbeks sisse seada voodikohad.

2.3.2 Tööjõukulude analüüs

Väga tähtsaks analüüsipunktiks on tööjõukulud. Mõlemad juhatuse liikmed eelistasid selgelt sihtriiki kaasa võtta ettevõtte enda asjatundjad ja mitte värvata kohalikke. Sellegipoolest leiab autor, et kaaluda tuleks mõlemaid võimalusi, kuna kulude seisukohalt kaasneb Eesti tööjõuga mitmeid lisakulusid. Transport, majutus, komanderingutasud ja kohalike tööohutuskoolituste kulud ei tundu eraldi vaadeldes väga suured, koos aga moodustavad need märkimisväärse summa.

Erinevalt Eesti proportsionaalsest maksusüsteemist on Soomes progressiivne maksusüsteem ehk astmeline tulumaks. Töötaja maksustamine oleneb sellest, kui kaua isik Soomes elab ning kas töötaja on Soome või välismaine ettevõtte. Kui isik elab Soomes üle 6 kuu, makstakse palgast tulumaksu Soome. Sel juhul pole tähtsust, kas saadakse palka Soome või välismaa töötajalt või osaliselt mõlemalt. Palgast peetakse kinni sotsiaal- ja kindlustusmaksud (kokku umbes 7%), kui ei ole tõendit töötaja kindlustatuse kohta mõnes teises riigis. Soome maksuametile peab esitama tuludeklaratsiooni. Kui isik elab Soomes kuni 6 kuud ja palka maksab väljaspool Soomet registreeritud ettevõtte, siis ei pea palgast Soome tulumaksu maksma. Sel juhul esitatakse

tuludeklaratsioon ja makstakse tulumaksu ainult oma kodumaal. Kui välismaisel tööandjal on Soomes filiaal, maksustatakse sellelt tööandjalt saadud palk alati Soomes. Erandiks on nõ renditööjõud. Renditööjõudu puudutab 1. jaanuaril 2007 jõustunud seadusemuudatus, mille kohaselt kuulub Soomes maksustamisele ka alla 6 kuu Soomes töötavate Eesti renditöötajate palgatulu. Kui renditöötaja tööandjaks on välismaine (nt Eesti) ettevõtte, kellel ei ole maksude kinnipidamise kohustust Soomes, peab renditöötaja end ise Soome maksuametis arvele võtma ja hoolt kandma oma maksude tasumise eest (Kui palju võiks ... 2016).

Soome Vabariigis kehtivad töötegijaile järgud, mis sõltuvad järgmistest tegureist (Tehtäväkohtainen palkka... 2016):

- Tööl vajaminevad oskused (teadmised, oskused, taiplikkus);
- Töö mõjukus ja vastutus (töö mastaap, võimed, juhtimine ja mõju teovõimele);
- Tööl eeldatavad koostöövõimed (koostöö- ja inimsuhete valdkonnas);
- Töötingimused.

Oktoobris 2014 oli keskmine palk ehitusmeistril 3 395 eurot, töödejuhil 2 987 eurot ja ametimehel (nende hulka kuuluvad ka ehitajad) 2 596 (Palkkoja eri ammatteissa 2016).

Vastavalt Elektriehitajate tegevusala töölepingule on Soome Vabariigis ajapalga aluseks olevad tunnipalgad vastavalt kategooriatele järgmised (vt Tabel 10):

Tabel 10. Elektritöömeeste tunnipalgad

Oskustase	1. veebr 2015	1. veebr 2016
S	10, 14	10, 18
1	12, 44	12, 49
2	14, 52	14, 58
3	15, 44	15, 50
4	16, 30	16, 37
5	17, 23	17, 30

Töötajate palgatase määratakse töötaja oskuste põhjal ja otsustavaks saab tööandja esindaja seisukoht, vajadusel kutsutakse vaide lahendamiseks kohale vahemehed. Tabeli sisu kehtis augustini 2016. Tabelis 11 toodud töömeeste ametioskuste tasemeid on selgitatud järgnevas tabelis (vt Tabel 11):

Allikas: Sähköasennusalan... 2014, lk 26

Tabel 11. Elektritöömeeste palgatasemete nõuded

Tase	Põhinõuded
S	Töötaja tutvub oma erialal tavaliste töövahendite ja töövõtetega. Kohanemisaeg ülimalt kakskümmend neli kuud.
1	Tööl nõutakse põhiteadmisi tavaliste erialaste töövahendite ja töövõtete kohta.
2	Tööl nõutakse eriala määruste ja tööjooniste tundmist ning töövõtete head valdamist.
3	Tööl nõutakse vähemalt kahe erialase põhisuuna tundmist ja iseseisvust tööülesannete sooritamisel projekti- ja korrashoiutoimingutes.
4	Tööl nõutakse iseseisvust ja kõikehõlmavaid oskusi erialasel ehitusel või tööstuslikel masina- ja seadmeehitustel.
5	Ülesanded eeldavad lisaks tehnilistele oskustele (tase 4) ka oskusi suurema töörühma juhtimisel, vastutusvõimet isiku käsutusse usaldatud töörühma töötulemuste saavutamisel ning iseseisvust kliendisõbraliku heakorra hoidmisel töös. Lisaks eeldatakse majanduslikku mõtlemist ning tootlikkuse suurendamise oskusi. Ülesannete täitmisel nõutakse kõrgemaid ametioskusi võrreldes palgatasemega 4, mis eeldab lisakoolitusi või pikaaegset töökogemust.

Allikas: Sähköasennusalan... 2014, lk 28-30

Eri taseme töölistele on energia-alal kehtestatud palgatasemed alates 1. augustist 2016 (vt Tabel 12):

Tabel 12. Alampalgad alates 1.08. 2016

Tase	€/tunnis	€/kuus
1	10,12	1760
2	11,03	1919
3	11,97	2081
4	12,88	2238
5	13,76	2394
6	14,7	2556
7	15,6	2714
8	16,52	2873

Allikas: Sähköalan Työnehtosopimus TES 2016, lk 1-2

Sellele lisaks makstakse ametikooli eksami sooritanuile lisa 0,73 eurot tunnis (kuupalk tõuseb 126 euro võrra) ja kõrgema kutseõppeasutuse lõpueksami sooritanuile 1,37 eurot tunnis (kuulisa 236,01 eurot). Samuti makstakse eriti määriva töö eest 46 euro senti. Tööjuhataja lisatasu sõltub töörühma suurusest: kuni kahemehelise rühma eest lisandub 0,39, 3–6-mehelise rühma eest 0,69 ja seitsmemehelise või arvukama rühma eest 1,13 € tunnis. Lisatasu makstakse ka töö eest erakorraliste temperatuuride korral ja seda 0,47 eurot tunnis. Õhtusele vahetusele lisandub 1,94 eurot ja öisele vahetusele 3,71 eurot tunnis. Lisa tunnelis töötamise eest on 104,99 eurot kuus (Palkat ammatteittain 2016).

Töö eest kõrgustes makstakse lisatasu (nn mastilisa) vastavalt kõrgustele (vt Tabel 13) ja elektriliiniehitajate keskmised töötasud on samuti tabeli kujul välja toodud (vt Tabel 14).

Tabel 13. Mastilisa € tunnis

Kõrgus	Lisatasu
25m – 30m	1,85
30m – 70m	5,05
70m – 130m	6,04
Üle 130m	6,82

Allikas: Palkat ammatteittain 2016

Tabel 14. Võrguehitajate keskmised palgad (€)

Amet	Palk (bruto)	Palk (neto)
Töödejuht (<i>Rakennuksen työnjohtaja</i>)	3 450	3 213,67
Jaotusvõrgu paigaldaja (<i>Jakeluverkon asentaja</i>)	3 241	3 019
Projektijuht (<i>Projektipäällikkö</i>)	4 059	3 780,96

Allikas: Palkat ammatteittain 2016

Netopalkade arvestamisel on kasutatud meeste vanusegruppi 25–50 aastat, kuna sel perioodil on tulumaksumäär stabiilne. (Palkka.fi 2016)

Eestist Soome asunud töölistele hakatakse juhatare sõnul maksma sektori miinimum netopalka, mis on hetkel 12,88 € tunnis (vt. Tabel 12). Arvestades Soomes töönädala pikkuseks 40 tundi, tuleks ühe oskustöölise nädalapalk 515,2 € ja kuupalk 2163,84–2266,88 €, olenevalt kuu pikkusest. Vastavalt tabelile 12 kujuneb töödejuhi ehk 5. kategooria (8-järgulise jaotuse puhul) töötaja palgaks 2311,68–2421,76 eurot ning 6. kategooria ehk käesoleva töö mõistes projektijuhi miinimumpalgaks 14,7 eurot tunnis. Kuu lõikes teeb see 2469,6–2587,6 eurot.

Töölähetuse kulude hüvitiste maksmise kord ning välislähetuse päevaraha alammäär, maksmise tingimused ja kord § 7 lõige 4 näeb ette, et töölähetuse esimese 15 päeva eest makstav piirmäär on 50 eurot päevas, alates 16. päevast on määraks 32 € päevas. (Töölähetuse kulude hüvitiste... 2016) Käesolevaga tähendab see tööandjale ühe kuu lõikes 1230 euro suurust lisakulu. Alljärgnevalt on välja toodud Eestist tööliste Soome viimisega seonduvate kulude üldtabel (vt Tabel 15). Kulud on välja toodud ühe töötaja kohta kuu arvestuses.

Tabel 15. Tööjõukulude koondtabel. Kulud eurodes

Kuluallikas	Kulud		
	Oskustöölise	Projektijuht	Töödejuht
Laevapilet (edasi-tagasi)	42	42	42
Autotransport (kütus + autokoht) Soome	8,05	8,05	8,05
Autotransport (kütus + autokoht) Eestisse	8,5	8,5	8,5

Majutus + kommunaalid u. 30 €	180	180	180
Lähetuskulud esimesed 15 päeva	750	750	750
Lähetuskulud järgmised 15 päeva	480	480	480
Palk	2266,88	2587,6	2421,76
Kokku:	3735,43	4056,15	3890,31

Allikas: autori arvutused

Nagu korduvalt mainitud, on Soome turule minek seotud paljude lisakulutustega, nende hulgas vältimatud koolitused eri taseme ja suunaga ohutustehnika kohta. Esimesena tuleb taotleda tööohutuskaart, ilma milleta pole lubatud tööobjektidele sisenedagi. (Työturvallisuuskortti 2016) Elektritööde tarvis on vajalik eraldi elektritööde ohutuskaart (Sähkötyöturvallisuuskortti 2016) ning kuna tööd toimuvad nii vanade liinide ümberehituse kui ka uute rajamise puhul peamiselt maanteedel kõrval, siis liiniehituse tarvis on vajalik teeohutuskaart 1 ehk esimese, madalama taseme koolitus kõigile (Tieturva 1 – korttikoolutus 2016) ning vastutavale isikule ehk töödejuhatajale lisaks teeohutuskaart 2 (Tieturva 2 – koolutus 2016). Viimase kohta on erandina saadaval ka põhjalik õpik *Tieturva 2. Tiellä tehtävien töiden turvallisuuskoulutus, vastuuhenkilöiden kurssin oppikirja*, mille peatükid 5.2 ja 7 seletavad üksikasjalikult lahti kõivõimalike teede vahetus läheduses tehtavate ehitustööde kohta käivad liiklusohutusnõuded (2012). Mistahes kujul tuld ja sädemeid tekitava, sh keevitamist ja ketaslöikuri tarvitamist vajava töö tegemiseks on vajalik tuletööde ohutuskaart (Tulityökorttikoulutus 2016) ja võimaliku tuleviku vahelao kauba etteandja jaoks (eeldusel, et kasutatakse tõstukit) ka tõstukaart (Trukkikorttikoulutus 2016). Koondtabel koolituskulude kohta on allpool (vt Tabel 16).

Kuna kõiki koolitusi pole võimalik läbida Jyväskyläs, oleks kulude kokkuhoiu ja üldise tõhususe eesmärgil kasulik need läbida Helsingis või selle piirkonnas. See nõuaks kõigil töömeestel mitmepäevast Helsingi piirkonnas viibimist, töödejuhatajal vähemalt kaks päeva enam ja see tähendaks lisakulutusi sõidule ning öömajale – koolitused algavad reeglina kell 08:00, lisanduvad lähetuskulud. Siiski on mõned koolitused võimalik läbida Eestis, mis tähendab märgatavat kokkuhoidu nii ajaliselt kui ka rahaliselt (Koolituskalender 2016). Järgnevas tabelis on väljatoodud Eestis pakutavate koolituste hinnad (vt. Tabel 17).

Tabel 16. Tööturvalisuskaardid Soomes ja koolituste hinnad koha peal (eurodes)

Ohutuskaardi liik	Kogus	Hind €	KM 24%	Kokku €
SFS 6002 elektritööohutuskaart	10	240	57,6	2976
Tööturvalisuskaart	10	120	28,8	1488
Teeturvalisuskaart 1	10	120	28,8	1488
Teeturvalisuskaart 2 (vastutav isik)	1	250	60	310
Tuletöödekaart	10	125	30	1550
Töstukitööde ohutuskaart	3	120	28,8	446,4
KOKKU	44	855	205,2	8258,4

Allikas: Sähkötyöturvallisuuskortti 2016; Työturvallisuuskortti 2016; Tieturva 1 – korttikoulutus 2016; Tieturva 2 – korttikoulutus; Tulityökorttikoulutus 2016; Trukkikorttikoulutus 2016; autori arvutused

Tabel 17. Soome ohutuskaartide tegemise maksumus Eestis

Ohutuskaart	Kogus	Hind (sh. KM) €	Kokku €
Tööturvalisuskaart	10	90	900
Teeturvalisuskaart 1	10	132	1320
Tuletöödekaart	10	75	750
Kokku	30	297	2970

Allikas: Koolituskalender 2016; autori arvutused

Nagu näha, on koolituste läbimine Eestis igal juhul otstarbekam. Tööturvalisuskaarti tegemisel Eestis on kokkuhoid (1488–900) 588 €, teeturvalisuskaart 1 puhul (1488–1320) 168 € ning tuletöödekaarti puhul (1550–750) 800 €. Kokkuhoiu summa on 1556 €.

2.3.3 Kulud ehitusmaterjalidele, raskeveokite transpordile ja võimalikule kontorile

Tulenevalt juhatuse liikmete erinevaist hinnanguist ehitusmaterjalide hankekohtade kasumlikkuse suhtes – üks soovib need osta koha pealt ja teine – niipalju kui võimalik – võtta need kaasa Eestist, võib ehitusmaterjalide hindade vaatlust pidada vägagi oluliseks kuluteguriks. Soome Elektriamet on väljastanud võrgukomponentide hinnakirja 2016–2023 aastal toimuvate võrkude uuendamiste tarbeks, tegemist on ilma käibemaksuta omahindadega (vt. Lisa 2). Eestist ei õnnestunud kahjuks omahindadega nimekirja saada, kuid võrguehituse komponente müüv ettevõtte Esvika andis loa kasutada nende hulгимüügi hinnakirja (vt. Lisa 3).

Kuigi tegemist ei ole sama taseme hindadega, leiab autor, et võrdlus on ka sel viisil piisavalt ülevaatlik ja annab hea ülevaate mõlema riigi hinnatasemest antud sektoris (vt Tabel 18). Lisaks tuleb ära märkida, et ühtki toodet pole asendatud – väljatoodud nimekirjas on tegemist täpselt samade toodete hindade võrdlusega.

Tabel 18. Võrguehituses kasutatavate materjalide hinnavõrdlus riigiti (eurodes)

Võrgukomponent	Ühik	Hind	
		Soome (omahind)	Eesti (hulgimüügihind)
AMKA 16–25 mm ²	km	16 600	1150–1690
AMKA 35–50 mm ²	km	17 300	2230–2980
AMKA 70 mm ²	km	19 600	4050
AMKA 120 mm ²	km	23 300	6170
ACSR 34/6 Sparrow	km	21 800	550
ACSR 54/9 Raven	km	25 100	770
ACSR 85/14 Pigeon	km	29 100	1525
Maakaabel 95 mm ²	km	12 100	5680
Maakaabel 120 mm ²	km	14 300	7020
Maakaabel 150 mm ²	km	16 500	8575
Maakaabel 185 mm ²	km	18 100	10 689
Maakaabel 240 mm ²	km	20 300	13 104
Maakaabel 300 mm ²	km	25 500	18 333
KOKKU:	km	259 600	76 466

Allikas: Sähköverkot 2016 (vt Lisa 3); Esvika 2016 (vt Lisa 2)

Eeltoodud tabelis on võrreldud Soome omahinna ja Eesti müügihinnaga kaablite hindu ja nagu näha, on hinnaerinevus märkimisväärne.

Kindla projekti raames tuleb loomulikult läbi viia eelarvestus eri kaubaartiklite vajaduse kohta ning sellest tulenevalt selgub ka materjalide lõplik hind ning transpordikulu, kuid autor leiab, et tuginedes hinnaerinevuse suurusele tuleb materjalide viimine Eestist Soome siiski oluliselt soodsam, kui osta Soome Energiaameti poolt kinnitatud hinnakirjaga võrguehituse komponente. Tuginedes ka konsultatsioonile Maksu- ja Tolliameti maksude osakonna peaspetsialist Ain Ulmrega ei ole ehitusmaterjalide transport Soome mingilgi määral piiritletud.

Käibemaksuseaduse § 7 lõike 1 punkti 3 kohaselt loetakse kauba Euroopa Liidu siseseks käibeks ka enda kauba toimetamine Eestist teise Euroopa Liidu liikmesriiki ilma müügitehinguta oma teises liikmesriigis toimuva ettevõtluse tarbeks (Käibemaksuseadus 2016). See tähendab, et ka niisugune kauba viimine teise liikmesriiki tuleb Eestis käibemaksuga maksustada ja

käibedeklaratsioonil deklareerida. Kui Eesti firmal on teises liikmesriigis juba käibemaksunumber, saab ta ehitusmaterjalide viimise Eestist Soome deklareerida Eestis 0% määraga käibena (ühendusesisese käibe aruandel näitab ostja käibemaksunumbrina oma Soome käibemaksunumbri). Soomes esitatavas käibedeklaratsioonis tuleb ehitusmaterjalide toomine Eestist deklareerida kauba ühendusesisese soetamisena.

Käibemaksukohuslasena registreerimine ei ole Ulmre sõnul alati seotud filiaali ehk osakonna asutamisega teises riigis – teises riigis käibemaksukohuslasena registreerimise kohustus võib Eesti firmal tekkida mõnikord ka siis, kui tal selles teises riigis osakonda ega muud püsivat tegevuskohta ei ole, kuid tal on selle riigis mingisugune käive tekkinud. Kas, millal ja millistel asjaoludel Eesti firmal teises riigis käibemaksukohustused tekivad, sõltub alati selle teise riigi seadusest.

Ettevõtte juhtkonnaga vesteldes selgus, et kuigi esimesel Soome projektiga samaaegselt filiaali plaanis luua ei ole, on see plaan siiski päevakohane töömahtude suurenemisel. Autor leiab, et pannes rõhku kulude kokkuhoiule, tasub teha eeltööd ja jälgida võimalike kontoripindade hindu, et õigel hetkel saada parimatel tingimustel pakkumine. Tuginedes Läti kogemusele, kus kontoris oli kaks inimest, on autor otsinud Soome kinnisvaraportaalist (Vuokrattavat toimitilat 2016) mõningad sobilikud pinnad erinevates Soome piirkondades, kuid mitte kaugemal kui 300 km Helsingist (vt Tabel 19).

Kontoripindu otsides selgus, et vaid vähestel objektidel on hinnad kohe välja toodud. Enamustel kohtadest on juures kontaktandmed, kus soovitatakse ühendust võtta ja hinda küsida, tõenäoline on ka kauplemisvõimalus – see nõuaks mahukat ja kannatlikku lisatööd.

Siiski on koha otsimine filiaali loomise puhul kõige lihtsam tegevus. Kui välisriigi juriidiline isik soovib Soome Vabariigis asutada osakonda, tuleb see esmalt registreerida Patendi- ja Registriametis. Kui juriidiline isik on väljaspool EEA-d (European Economic Area), tuleb osakonna loomiseks esmalt taotleda luba. Filiaali registreerimise taotlusele tuleb lisada:

1. tunnistus filiaali asutamise kohta (näiteks juhatuse koosoleku protokoll);
2. tunnistus esindaja määramise kohta (näiteks juhatuse koosoleku protokoll);
3. registri väljavõtte juriidilise isiku olemasolu kohta;
4. soome- või rootsikeelne tõlge juriidilise isiku põhikirjast ja asutamisdokumentidest;
5. garantii filiaali nimel allakirjutamise õiguse kohta ja õiguste ulatus;
6. Patendi- ja Registriameti asutamisluba;

7. Kui registrisse märgitud ühingu esindaja ei ole Soome elanik, siis kinnitatud koopia tema passist;
8. muud dokumendid sõltuvalt konkreetsest juhtumist. (Välisministeerium IV 2016).

Tabel 19. Võimalikud kontoripinnad Jyväskyläst kuni 150 km kaugusel suunaga Helsingile

Koht ja viide	m ²	Kaugus Helsingist (km)	Hind kuus (eur)	Märkusi
Askola, Sepäntie 4 https://www.toimitilat.fi/toimitila/10547437-Askola-Sep%C3%A4ntie-4?ref=list	40	65-67	300 +mak -sud	Hinnas küte, ühiste wc-de kasutamine, elektrist eraldi leping
Tampere, Satakunnankatu 28, 33210 https://www.toimitilat.fi/toimitila/10549752-Tampere-Satakunnankatu-28?ref=list	26	180-183	280	Üür sisaldab vett ja kütet. Duširuum ja köök
Turu, Kaarningonkatu 11, 20740 Turku	30	163	Kuni 300	Kõik hinnas, va. elekter (köök, ka mööbel)
Helsinki, Fredrikinkatu 61, Kamppi, 00100 Helsinki https://www.toimitilat.fi/toimitila/10556215-Helsinki-Fredrikinkatu-61?ref=list	30	2,0	750	Sisaldab kõike, Helsinki kesklinnas
Vantaa, Porttikaari 16, 01200 Vantaa https://www.toimitilat.fi/toimitila/10531465-Vantaa-Porttikaari-16?ref=list	36	19,8	249	Üür sisaldab kõike. Parkimiskoht hoovis.
Itä-Päijänteentie 63, 40320 Jyväskylä	50	270	320	Tööstushoone teisel korrusel, kööginurk ja WC olemas
Puistokatu 1, 40100 Jyväskylä http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/jyv%C3%A4skyl%C3%A4/9707949?contact_cta=1	41	270	650	Teine korrus.
Mariankatu 25 B, 15110 Lahti http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/lahti/13527684?contact_cta=1	15	106	201	Kesklinn, kohe vaba. Köögimööbel ja WC
Hämeenlinnantie 16, 15800 Lahti http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/lahti/13512393?contact_cta=1	44	108	650	Osa suuremast kontorist. Köök ja WC sees

Allikas: Vuokrattavat toimitilat 2016

Sellegipoolest on kogu asjaajamine eestlaste jaoks suuresti lihtsustatud, sest väga palju on erinevaid eestikeelseid võrgulehekülgi koos üksikasjalike juhistega eri tegevuste puhuks. Allpool on nimekiri mõningaist abiks olevatest lehtedest:

- http://www.vero.fi/en-US/Tax_Administration/Eesti_keel – Soome Maksuamet
- <http://www.infopankki.fi/et/esileht> – Kogu vajaminev info Soome kohta
- <http://www.vm.ee/et/soome-vabariik-vii-kasulikke-kontakte> – Välisministeeriumi leht erinevate Soome kontaktide tarbeks.
- <http://www.eestimaja.fi/ee/eesti-maja.html> – Eesti Maja Soomes
- www.prh.fi – Soome Patendi- ja Registriamet

Leonhard Weiss Energy AS on otsustanud, et tööks vajalikud masinad viiakse Soome siit. Eeldusel, et tegemist on pikaajalise projektiga ning tehnilised ressursid on ettevõttel olemas, ei näe autor selleks erilisi takistusi. Sellegi poolest nõuab raskeveokite transport erioskusi ja kogemust vastavalt tööle. Käesoleva töö kirjutamise ajal õnnestus konsulteerida kahe ettevõttega, kellest esimene ei pidanud võimalikuks täpse summa arvutamist enne masinate sihtkohta jõudmist. Seevastu teine ettevõtte oli nõus tegema pakkumise, kuid oma andmeid firma avaldada ei soovi, kuna pakkumine on personaalne. Pakkumist küsiti kolmele raskeveokile:

- Hyundai R 145 LCR 9 ekskavaator – kaal 15 tonni ja mõõdud 7,38 x 2,6 x 2,9 m (Mascus recommends 2016);
- Lännen 8600i ekskavaator – kaal 11,5 tonni ja mõõdud 8,9 x 2,5 x 4,3 m (Lännen 8600i 2016);
- Valmet 860.3 forwarder – kaal 14.4 tonni ja mõõdud on 9,3 x 2,6 x 3,8 m (Valmet 860.3 Forwarder 2016).

Pakkumise hinnaks Tallinnast Jyväskylässe kujuneks 5700 €, milles sisaldub masinate peale- ja mahalaadimine, veokulud ning käibemaks. Rootsi projektiga seotud projekteerija sõnul tuli ühe veoki transpordihinnaks Tyforsi keskmiselt 5000 €, seega leiab autor, et pakutud summa kolme masina tarbeks on küllaltki mõistlik.

Tulles tagasi ettevõtte välisriiki sisenemisel tehtavate üldkulude juurde, tunduvad need eraldi vaadeldes tühised, kuid moodustavad tervikuna märkimisväärse summa ning käesolevas töös välja toodud kulud moodustavad sellest summast vaid murdosa (vt Tabel 20).

Eeldatud on, et Eestis käiakse vaid sõiduautodega, jättes ka kaubikud koos rasketehnikaga koha peale. Tabelisse ei ole lisatud filiaalikuluseid, kuna filiaali loomine sõltub edukusest Soome turul. Sellegipoolest on filiaali asutamise teema tulevikku silmas pidades ettevõtte jaoks vägagi oluline ning vääris autori hinnangul käesolevas töös kajastamist.

Tabel 20. Võimalike kulude koondtabel

KULULIIK		Palk	Märkused
1	Tööjõukulud		Palkade arvutamise aluseks on võetud sektori miinimum, kategooriate lõikes. Lisatasud on arvestatud seaduses sätestatud korra alusel.
	8 töolist	17994,24	
	Projektijuht	2587,6	
	Töödejuhataja	2421,76	
	Lähetuskulud kokku	12300	
	KOKKU	35303,6	
2	Transport Helsingisse		Reisijapiletite ja autopiletite puhul on arvestatud seeriapiletite hinda.
	8 x reisijapilet	168	
	2 x Peugeot Partner	46	
	2 Volkswagen Transporter + juht	135	
	KOKKU	349	
3	Kütusekulu Jyväskylä		Hinnad on arvestatud Eestist ostetud diislikütuse hindade baasil
	2 x Peugeot Partner	34,47	
	2x Volkswagen Transporter	43,55	
	KOKKU	78,02	
4	Majutuskulud		Valitud on majutuskoht, mis on üks odavamaid ja asukohalt parim valik.
	Majutus Jyväskyläs	1500	
	Kommunaalid hinnanguliselt	300	
	KOKKU	1800	
5	Kütusekulu Tallinnasse		Arvesse on võetud diislikütuse hinda Soomes.
	2 x Peugeot Partner	38,78	
	KOKKU	38,78	
6	Transport Tallinnasse		Kasutatud on seeriapileteid.
	10 reisijapilet	210	
	2 autot	46	
	KOKKU	256	
7	Raskeveokite transport Jyväskylä		Hinnas sisaldub käibemaks + maha ja peale laadimiseks kuluv aeg.
	3 raskeveokit	5700	
	KOKKU	5700	
8	Tööturvalisuskaartid		Ettevõtte sisenemisel vajaminevad tööohutuskaartid, ilma milleta ei tohi Soomes objektile sisenedagi.
	SFS 6002 elektritööohutuskaart	2976	
	Tööturvalisuskaart	900	
	Teeturvalisuskaart 1	1320	
	Teeturvalisuskaart 2 (vastutav isik)	310	
	Tuletöödekaart	750	
	Tõstukitööde ohutuskaart	446,4	
	KOKKU	6702,4	
	SUMMA	50227,8	

Allikas: autori arvutused

Teine väga oluline punkt on ehitusmaterjale puudutav osa, mida samuti ei ole võimalik tabelisse 20 lisada põhjusel, et ehitusmaterjalide hinna määrab hetkeks ennustamatu projekti maht. Nii on kajastatud vaid hindu endid, nende erinevusi riigiti ehk võimalike kokkuhoiukohti. Kõik ülejäänud kulud on oma ettevõtte tegevuse alustamise seisukohast vältimatud.

2.4 Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva töö jaoks kõige tugevama aluse andis empiirilises osas ettevõtte juhatusega läbi viidud küsitlus, kus selgusid analüüsiks kõige olulisemad punktid. Teoorias väljatoodud turule sisenemise meetoditest osutus ettevõtte jaoks väljakutsuvaimaks otsene eksport. Autor nõustub sellega, arvestades ettevõtte praegust positsiooni ning eelnevaid kogemusi välisturule sisenemisel. Tulevikku vaadates tasub edu korral mõelda ka filiaali ehk osakonna loomise peale. See eeldaks taaskord põhjalikku eeltööd näiteks kontori paiknemise suhtes, et see asuks eeldatavate tööobjektide suhtes võimalikult soodsas asukohas. Rahaliste ressursside olemasolul ja võimalusel tasuks positsiooni kindlustamiseks tulevikus kaaluda ka mõne Soome võrguehitusettevõtte omandamist nagu toimiti Eesti turule sisenemisel, kui Leonhard Weiss Baltic Holding ostis ära Eesti Energia Võrguehituse (Eesti Energia müüb... 2014). Sellega loodaks tugev ning kohalike kogemustega tütarettevõtte, mida soomlased võtaksid kui enda ettevõtet ning kõrvaldataks probleem kohalike umbusuga välismaise, antud juhul Eesti ettevõtte suhtes.

Teise olulise punktina selgus, et LWE konkurentsieelis tuleneb madalamatest kuludest kui sama sektori Soome konkurentidel. Autor leiab, et hoolikal kaalumisel ja hindade võrdlemisel on kulude vähendamine täiesti saavutatav, kui tähelepanu pööratakse ka pisisasjadele.

Peatükis 2.2 kirjeldati riiklikku järelevalvet hindade kujundamisele ja kasumi kontrolli all hoidmisele Soome elektriturul ning seda, et põhivõrkude alal valitseb suuresti monopoolne seisund turu valitseja Fingrid OY näol. See toob kaasa põhivõrkude alal tegutsevate ettevõtete vähese huvitatuse töö tõhustamise alal, kuna peamiseks liikumapanevaks jõuks olev motiiv – kasumi suurendamine – selle võttega ei õnnestu ja kasumid koguväärtuses suurenevad hoopis koos kulutuste tõusuga. Olukord on teistsugune jaotusvõrkude alal, kuna seal valitseb tugev konkurents – eri andmeil tegeleb jaotusvõrkude ehitamise ja haldamisega 80 (Wessman 2016) kuni sada (Kamarjanski 2014) ettevõtet. Praegusel hetkel pole ette näha olukorra muutust põhivõrkude osas, kuid Soome turule pürgivaid Eesti ettevõtteid see eriti ei puuduta, kuna vaevalt avaneb neil kohe

võimalus pürgida põhivõrkude turule, mistõttu ootaks ees kohene sisenemine karmi jaotusvõrkude maailma.

Nagu nägime peatükis 2.2, on jaotusvõrkude juures muutunud olukorras põhivõrk tõhususel ja eesmärgipärasusel, huvi küsitavate rahapaigutuste vastu on tugevalt vähenenud. Võib olla kindel, et vähemalt tihedama asustusega piirkondades on hinnasõda täies hoos koos pidevalt tõhustuva kvaliteedi järelvalvega. Vähempakkumistel osalemine on seotud suure riskiga mitte saada oodatud kasumit mitmesuguste ootamatute takistuste (nii inimtegevusest, looduslikest tingimustest, majandusliku olukorra muutumisest, lihtsalt juhustest tingitute jne) tõttu ja pakkumistega tuleb olla ettevaatlik, jättes eeldatavast tasust teatud osa ootamatuste puhuks. See aga teeb veelgi olulisemaks vajaduse vältida kulutusi valdkondades, kus kulutusi ennetav tegevus on võimalik.

Kui vaadata tagasi punktis 2.4.2 välja toodud laevapileti hindade analüüsi, tuleb selgelt välja, et kallimate piletihindade kehtivusaegadel on kasulik osta seeriapileteid, kuid pikemalt ette planeerides ning pileteid kaugemas tulevikku broneerides on mõistlik kasutada kokkuvõttes soodsamaid pakkumisi ärikliendile. Kombineerimisega on võimalik saavutada parimad võimalikud lahendused. Kütuse osas tasub kindlasti eelistada diiselkütust kasutavaid sõidukeid. Kütusehinnad kõiguvad pidevalt, kuid diisli puhul on Soome ja Eesti hindades erinevus väikseim igasuguse hinnataseme puhul.

Masinate transpordi osas ei õnnestunud kahjuks väga põhjalikku ülevaadet saada ning hinnang on antud võrdlusena Rootsi masinate transpordiga. Kindlasti peab rasketehnika osas võtma ühendust mitmete erinevate transpordifirmadega ning eelistama ettevõtteid, kes on suutelised üllatuste vältimiseks transpordi maksumuse vähemalt suurusjärgu tasemel välja arvutama.

Tööjõu osas nõustub autor ettevõtte plaaniga töömehed Eestist viia. Oma tegevuse võimalikult kiire ja tõhusana hoidmiseks soovib autor Soome tööohutust puudutavad tegevused korda ajada Eestis ning võimalikult kohe, teatud arv Soome saadetavate töömeeste kandidaatidest võiks need läbida isegi enne projekti mahu täpsustumist. Nii on võimalik kokku hoida Eestis pakutavate soodsamate koolituskulude arvelt, ära jäävad ka lähetustasud ning sõidu- ja majutuskulud. Palgatasemete erinevuse juures mängivad rolli mitte ainult kõrge põhipalk, vaid ka soomlastele makstavad lisatasud, muutes palganumbri Eesti mõistes väga suureks. Siiski leiab autor, et kõige otstarbekam oleks kokku panna meeskond, kes oleks koha peal järjest vähemalt kolm nädalat, soovituslikult neli, sest tihedama intervalliga Eestis käimine toob ettevõttele kaasa lisakulutusi ning sellisel juhul kaotab Eesti meeste viimine Soome oma kululise efektiivsuse.

Soome turg on eestlaste jaoks juba väga pikka aega oma suuruse tõttu ahvatlev olnud. Uuringus on selgunud, et aastail 1960–90 ehitatud Soome madal- ja keskpingevõrgud lähevad suures osas ümberehitamisele järgmise aastakümne jooksul ja võimalus turule siseneda on seega soodne. Töömahtude suurenemisega kaasneb vajadus värvata lisatööjõudu ka teistest riikidest.

Enne Soome turule sisenemist peaks ettevõtte suuresti SWOT-analüüsist selgunud nõrkustele tähelepanu pöörama ning laienemist tohiks alustada alles pärast ettevõttesiseste raskuste lahendamist. Autori arvates tuleks üle vaadata ka väärtusahela nõrgimateks lülideks osutunud turumonitoring ning eelarvestamine. Monitoringu osas peaks iga sihtriigi turgu jälgima erinevatele andmebaasidele juurdepääsu omav konkreetne inimene, kes on võimeline Soome eripärasid arvesse võttes langetama esmase otsuse pakkumise tegemise otstarbekuses. Ka eelarvestusega tegelev meeskond peaks ennast esmalt kurssi viima Soome turu ning sealsete eripäradega, nagu looduslikud ja majanduslikud tegurid ning ärikultuur. Oskusliku eeltööga võidakse luua näiteks ehitusmaterjalide transpordi osas oluline kokkuhoid eeldusel, et Soome Energiaamet seda kuidagi ei piira. Mõistagi ei saa ette ennustada 100% täpsusega vajaminevate materjalide hulka, kuid mida täpsemalt teevad eelarvestajad oma tööd, seda suuremal hulgal on võimalik ehitusmaterjalid Eestist kaasa võtta ning seeläbi suureneb ka tõenäosus Soomes täiendavate kulutuste vähendamisele.

Kalle Pedaku sõnul võib asjaajamine tunduda eestlaste jaoks aeglane ja bürokraatlik ning protsessi ei ole reeglina võimalik kiirendada vastutasu pakkudes või tutvusi kasutades. Vastupidi, selliste *tehingute* kasutamist tuleb juba eos vältida takistamaks suure hulga soomlaste seas valitseva seisukoha kinnistumist eestlaste kui nõukoguliku taustaga inimeste kohta. Soome ärikultuuri ja üldise asjaajamiskorra kohta öeldaksegi: see on riik, kus kõik toimib, kuid midagi korda ajada pole võimalik. Nii mõneski teises meie naaberriigis miski ei toimi, kuid kõike on võimalik korraldada. Asjaajamise kulgu saab Soomes mõjutada küll, kuid vaid toiminguid tundes. (Pedak 2011)

Autor soovib ettevõtte juhtkonnal kaaluda saata meeskonnaga Soome kaasa kasvõi ajutiselt mõni Soome ärikultuuriga tuttav ja soome keelt kõrgtasemel valdav inimene. Soomlased on eestlastest veelgi umbusklikumad kõige võõra ning arusaamatu vastu. Kindlasti võiks ettevõtte tähelepanu pöörata oma töötajate keelelisele koolitamisele, et ka nemad ennast teises riigis viibides kindlamalt saaksid tunda.

Omi kombeid pole vaja naabri juurde tingimata kaasa võtta, nähku naabri omad kuitahes bürokraatlikud ja vananenud välja. Eestlastele juba 15 aastat tagasi mahajäänuna tundunud

ühikordsena kasutatav pangakoodide voldik võrgupanka sisenemiseks on Soomes jätkuvalt kasutusel, pangakonto avamine kohalikus pangas tundub pikka aega võimatu ülesandena. Digiallkirja olemasolust ollakse kuulnud ja kohalik ID-kaart võimaldaks seda ka anda, kuid sel viisil allkirjastatud dokumendi saatmine põhjustab segadust – Eestis poolmuidu jagatavad ID-kaardilugejad maksavad end Soome *tõenäolisemalt soodsaimaks võrgukaubamajaks* nimetavas Verkkokauppas vähemalt 30 eurot 90 senti. (Henkilökortinlukija 2016) Soomlastega kokkuleppeid tegema minnes peab paberkujul võtma kaasa kõik olulised või nendena näivad dokumendid ning varuma portfellis rohkelt ruumi kaasaantavate paberite jaoks. Samamoodi on soomlastel raske kohaneda Eestis ja seda mitte vaid ärimaailmas.

Hetkel ei ole Soome turule sisenemiseks kindlaid samme astunud, mis on autori silmis väga positiivne. Aega on võetud turul toimuva jälgimisele ja otsuseid ei langetada ilma hoolika kaalumiseeta. Sellegipoolest ei tasu kaalumiseks ka liiga palju aega võtta, sest Soome turu võimalused on avatud ka konkurentide jaoks.

KOKKUVÕTE

Lõputööst kokkuvõtet tehes peab esmalt tõdema akadeemilise materjali piisavust töö teoreetiliseks käsitlemiseks, kuid piiratust taolise tegevusalaga ettevõtte analüüsiks. Seega on töö praktilises osas kasutatud erialast teaduskirjandust ning antakse ettevõtte erinevate välisturule sisenemisviiside võrdlus vaid üldise teabena sobivaima võimaluse leidmiseks.

Tuleb tõdeda, et ettevõtte välisturule sisenemiseks kasutatavaid kanaleid on küll mitmeid, kuid igal võimalusel on oma positiivsed ja negatiivsed omadused, puudub ohutu ja samas eduka tee valem. Nagu käesoleva lõputöö uuringu osast nähtub, vajab taolise optimaalseima lahenduse leidmine väga suurt ja järjepidevat tööd ning võimaluste otsingute käigus erinevate asjaolude ümbervaatumist nii materjalide transpordi, inimressursi haldamise kui ka välisriigi ärikliima analüüsimise osas.

Lõputöö põhiosa algab välisturule sisenemise meetodite ehk ekspordi, litsentseerimise, frantsiisi, ühissettevõtte ning tütarettevõtte loomise tutvustamisega. Tuginedes empiirilises osas läbi viidud küsitlusele LWE juhtkonnaga selgus, et võttes arvesse eelnevaid välisturule sisenemise kogemusi on ettevõtte kulude seisukohalt otsene eksport parimaks meetodiks, millega võib nõustuda. Teooria teises pooles pööratakse tähelepanu Porteri väärtusahela olemusele ning võimaliku konkurentsieelise saavutamise võimalustele, milleks on diferentseerimise, kulueelise ning fookustamise strateegiad. Küsitluse tulemusena selgub asjaolu, et kulud on ettevõtte tegevuse edukuse juures määravaks ning laienemine välisturule saab toimuda ainult läbi kulueelise strateegia.

Lõputöö empiirilises osas antakse üldine ülevaade aluseks võetud ettevõtetest, viiakse läbi SWOT analüüs määramaks selle tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud välisturule sisenemisel ning tuuakse välja ettevõtte tegevuse rõhuasetused olukorra paranemise puhul Soome turule laiendamiseks, mis peaks eelduste kohaselt toimuma järgmisel aastal. Elektrivõrkude ehituse seisukohalt on Soome turg Eesti jaoks väga ahvatlev, kuna aastaks 2028 on plaanis uuendada suur hulk vananenud võrke, kuid sinnamaani ette vaadates tuleb puudu tööjõust, mis omakorda loob

eeldused nii välismaiste ettevõtete kui ka oskustöötajate värbamiseks. Kuna Soomes on üle mindud kasumi piiramise põhimõttelt hindade piiramise põhimõttele koos sellest tuleneva tõhustava kvaliteedijärelevalvega, siis omandab täpne kuluhinnang varasemast veelgi olulisema rolli.

Uuringu viimases osas pöörataksegi tähelepanu ettevõtte väliturule sisenemise seisukohast vältimatuile kuludele. Hoolimata kokkuvõttes suurtest üldkuludest on võimalik neid osakulude hoolika kavandamisega mõistlikkuse piires hoida ning saavutada seeläbi konkurentsieelis. Eeldusel, et Soome Energiaamet kuidagi Eestist ehitusmaterjalide kohalevedu ja kasutamist ei takista, oleks see üks suuremaid ja kasutamist väärivamaid kokkuhoiukohti. Lisaks vajadusele Soome ühiskonna ja ärikultuuri (aga ka üldist kultuuri) tunda omandab veelgi suurema tähtsuse kohaliku, st soome keele oskus vähemalt algelisel suhtlutasandil ning näiteks kvaliteedijärelevalve osas on pädeva isiku juuresolek Eesti ettevõtte poolt tungivalt vajalik arusaamatuste vältimiseks. Pädevus tähendab siinjuures asjatundlikkust käesoleva ehituse, Soome äri- ja suhtluskultuuri alal, lisaks üldist keele-, suhtlus- ja esinemisuskust.

Niisiis peab Eesti ettevõtte kindlasti arvestama Soome kultuuri eripäradega ja valdama keelt. Tõepoolest, inglise keel on rahvusvahelisel tasandil ärikeel number üks, ent väliturule sisenedes annab kohaliku keele ja kultuuri tundmine kogu ettevõtmisele kõvasti kaalu juurde, sellest tulenevalt soovib autor kindlasti Soome turule sisenemisel leida inimene, kes valdab nii keelt kui tunneb kultuuri ja loomulik oleks minimaalsegi vastavasisulise õppe (sh keeleõppe) võimaldamine kogu isikkoosseisule. Kuigi LWE täidaks praeguste kavade kohaselt neid tööülesandeid iseseisvalt, st objektile piirduks vaid oma ettevõtte töömeestega ning kogu vajalik suhtlus toimuks eesti keeles, on tõenäolised kokkupuuted Soome ehitajatega kasvõi liinide lõikumisel – mida siis teha, kui keeleoskajat inimest pole kohe võtta. Pealegi on keeleoskus vajalik olmetasandil väljaspool tööaega. Soomlased teevad võõramaalaste puhul väga selget vahet keeleoskajate ning vastava oskusega inimeste vahel, vahetegemine väljendub peamiselt suhtumises ning see mõjutab paratamatult ka töö tulemuslikkust. Vähetähtis pole ka LWE töömeeste enesetunne ja -hinnang koha peal, see sõltub kindlasti suurel määral suhtlemise sujuvusest kohalikega nii töö- kui olmetasandil, et eestlased ei tunneks endid umbkeelsete ja soomlaste poolt välditavate, kellast kellani rasket tööd tegevate ja muul ajal majutuskohas istuvate ning vaid omavahel suhtlevate erakutena.

Ettevõttel on olemas piiriülese teenuse pakkumise võimalused, kuid protsess on keeruline ning uuringu käigus selgus lisaks, et Soome turule sisenemise üksikasjad tuleb tegelikus olukorras ümber vaadata kasvõi ehitusmaterjalide päritolu valiku osas. Väga suurt rolli mängib Soomes

töötamisel kõikvõimalike sertifikaatide ning tööohutuse seisukohast tähtsust omavate dokumentide olemasolu. Loomulikult tuleb osad neist omandada koha peal Soomes, kuid paljude koolitused on võimalik läbida ka Eestis. Sellegi poolest on kuluartikli seisukohalt tegemist ettevõtte investeeringuga, millega ei oldud seni vajalikul määral arvestatud.

Kuna käesolevas lõputöös on välja toodud vaid murdosa kõigist turule sisenemisega seotud kuludest, siis soovitab autor ettevõttel tegelikus olukorras pidevalt hinnata ja kaaluda muutunud ja muutuvat olukorda prima otsuse langetamiseks. Soome Vabariigis eeldatakse kõrgeimat võimalikku kvaliteeti ja seda on võimalik pakkuda vaid läbi igakülgse ja pideva põhjalikkuse. Soomlased võivad küll eestlaste silmis olla aeglasemad ja bürokraatlikumad, ent siiski tuleks sel kasvaval, seega ahvatleval turul külalisest välisettevõtjana kaaluda aja mahavõtmist teadmise, et edu pole seal võimalik saavutada pelga uljusega.

Autor leiab, et kuigi avalikkuses on jäänud mulje Eesti ettevõtete hõlpsalt saavutatud edust oma teenuste pakkumisel välisurgudel, siis praktikas, sealhulgas käesolevast uuringust tulenevalt pole see suure ettevalmistustööta kuigi lihtne. Autor on käesoleva uurimusega selgitanud analüüsitava ettevõtte huve silmas pidades välja kõige tõhusama viisi välisurule sisenemiseks ning on sellega seatud eesmärgi täitnud.

VIITED

1. **Aaker, D. A. (1995).** *Strategic Market Management* (4th ed.). New York: Wiley & Sons. 379 p.
2. **Alas, R. (2005).** *Strateegiline juhtimine* (3. tr.). Tallinn: Külim. 220 lk.
3. **Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (2005).** *International Marketing and Export Management* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited. 666 p.
4. **Alon, I., & Jaffe, E. (2013).** *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*. New York: McGraw-Hill. 602 p.
5. **Bradley, F. (2005).** *International Marketing Strategy* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times. 408 p.
6. **Czepiel, J. A. (1992).** *Competitive Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 491 p.
7. **Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007).** *International Marketing* (8th ed.). Mason: Thomson South-Western. 464 p.
8. *Rootsis hukkunud elektrike tööandja: tegemist oli kogunud meestele igapäevase ülesandega. Keegi kuskil pidi eksima.* (8. november 2016. a.). Delfi. [WWW] <http://www.delfi.ee/news/paevauudised/krimi/rootsis-hukkunud-elektrike-tooandja-tegu-oli-kogunud-meestele-igapaevase-ulesandega-keegi-kuskil-pidi-eksima?id=76200281> (8.11.2016)
9. **Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & C, F. O. (2016).** *Marketing: Concepts and Strategies* (7th ed.). Hampshire: Cengage Learning. 796 p.

10. **Doole, I., & Lowe, R. (2001).** *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. London: Thomson Learning. 453 lk.
11. **Drummond, G., & Ensor, J. (2005).** *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. 283 p.
12. Eesti Energia müüb Võrguehituse 7 miljoni euroga Leonhard Weissile. (26. juuni 2014. a.). *Postimees*. [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/2838767/eesti-energia-mueueb-vorguehituse-7-miljoni-euroga-leonhard-weissile> (15.11. 2016)
13. *EstLink 1*. (1. november 2016. a.). Elering. [WWW] <http://elering.ee/estlink-1/> (1.11. 2016)
14. *EstLink 2*. (1. november 2016. a.). Elering. [WWW] <http://estlink2.elering.ee/ulevaatlikud-faktid/> (1.11. 2016)
15. *Fingrid OY*. (7. november 2016. a.). Fingrid OY. [WWW] <http://www.fingrid.fi/fi/Sivut/default.aspx> (7.11.2016)
16. *Henkilökortinlukija*. (18. november 2016. a.). Verkkokauppa. [WWW] <https://www.verkkokauppa.com/fi/search/?query=Henkil%C3%B6kortinlukija> (18.11.2016)
17. **Hill, C. W., & Jones, G. R. (2001).** *Strategic Management*. New York: Houghton Mifflin. 512 p.
18. **Hollensen, S. (2007).** *Global Marketing* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited. 714 p.
19. **Kamarjanskij, M. (2014).** *Sähköverkon rakentamismarkinnat*. Tampereen ammattikorkeakoulu, rakennuasala. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
20. **Kesküll, M. (2016).** *Leonhard Weiss Energy AS. 2016 tulemused ja 2017 plaanid*. Majandusaasta aruanne, Leonhard Weiss Energy AS, Tallinn. (11.11.2016)
21. *Koolituskalender*. (21. november 2016. a.). Tondi koolituskeskus. [WWW] <http://www.koolitamine.ee/?module=events&gid=1> (21.11.2016)
22. **Kotabe, M., & Helsen, K. (2001).** *Global Marketing Management* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc. 739 p.

23. **Kreutzwald, F. R. (1862).** *Kalevipoeg*. Kuopio: Heimbürger, L. 133 lk.
24. *Kui palju võiks Soome tööle minev eestlane keskmiselt seal teenida?* (30. november 2016). Euroopa Liidu infokeskus: [WWW] http://elik.nlib.ee/k-v-andmebaas/page/2/?kv_id=1005&show_all=1 (30.11.2016)
25. *Käibemaksuseadus*. (01. juuli 2016). Riigi Teataja. [WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/125102012017?leiaKehtiv> (30.11.2016)
26. *Kütusehinnad seisuga 08.11.2016*. (8. november 2016. a.). 1181.ee. [WWW] <http://www.1181.ee/kytusehinnad/Area/1> (8.11.2016)
27. **Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2010).** *Marketing*. Mason: South-Western Cengage Learning. 777 p.
28. **Leimann, J., Skärvad, P.-H., & Teder, J. (2003).** *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim. 309 lk.
29. *Liinireisi broneering*. (7. november 2016. a.). Viking Line [WWW] <https://www.vikingline.ee/ferry/est/et/find-travel.vl> 89 (7.11. 2016)
30. *Lännen 8600i*. (14. november 2016. a.). Lännen - luo mahdollisuuksia. [WWW] <http://www.lannencenter.com/fi/tuotteet/-lannen/lannen-8600i.html> (4.11.2016)
31. *Mascus recommends*. (2016, November 14). Mascus [WWW] http://www.mascus.com/specs/crawler-excavators_971334/hyundai/r-145-lcr-9_1134179 (14.11. 2016)
32. *Meie ajalugu*. (20. november 2016. a.). McDonalds. [WWW] <http://www.mcdonalds.ee/et/content/meie-ajalugu> (20.11.2016)
33. **Mendelsohn, M. (1992).** *Franchising in Europe*. London: Cassell Plc. 428 p.
34. **Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larréché, J.-C. (2005).** *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*. New York: McGraw-Hill. 520 p.
35. **Nuum, T.** (10. juuni 2016. a.). Frantsiisi eelised ja puudused. *Pilguheit*. [WWW] [Pilguheit: http://www.pilguheit.ee/article/76004126/frantsiisi-eelised-ja-puudused](http://www.pilguheit.ee/article/76004126/frantsiisi-eelised-ja-puudused) (10.11.2016)

36. **Omar, O. (2009).** *International Marketing*. New York: Palgrave MacMillan. 518 p.
37. **Palgi, K. (2016).** *Praktika ettevõttes Leonhard Weiss Energy AS*. praktika aruanne, Tallinna Tehnikaülikool, Rahvusvaheline ärijuhtimine, Tallinn. (19.11.2016)
38. *Palkat ammatteittain*. (13. november 2016. a.). Palkkavertailu. [WWW]
<http://www.palkkavertailu.com/palkat.php> (13.11. 2016)
39. *Palkka.fi - palkkalaskuri*. (4. november 2016). Palkka.fi. [WWW]
<https://www.palkka.fi/palkkalaskuri/> (4.11.2016.)
40. *Palkkoja eri ammatteissa*. (14. november 2016. a.). Kuntatyönantajat [WWW]
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/esimiehille/palkkaus/Palkkoja-eri-ammateissa/Sivut/default.aspx> (14.11.2016)
41. **Palmer, A. (2000).** *Principles of marketing*. Oxford: Oxford University Press. 644 p.
42. Palvelualojen työnantajat PALTA ry; Sähköalojen ammattiliitto ry. (30. jaanuar 2015. a.). *Sähköasennusalan työehtosopimus 1.10.2014 – 31.1.2017*. Sähköliitto [WWW]
<http://sahkoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/b0bed687dcda6118a15ef865d86a4dce/1479139055/application/pdf/1320782/S%C3%A4hk%C3%B6asennusalan%20TES%202014-2017.pdf> (14.11.2016)
43. **Pedak, K.** (1. märts 2011. a.). Miks eestlaste äri Soomes ei õnnestu. *Director*. [WWW]
<http://www.director.ee/miks-eestlaste-ri-soomes-ei-nnestu/> (10.11. 2016)
44. *Perustietoja energia-alasta*. (30. oktoober 2016. a.). Energiateollisuus [WWW]
http://energia.fi/perustietoa_energia-alasta/energiaverkot/sahkoverkot (30.11.2016)
45. *Polttoaine.net*. (kuupäev puudub). [WWW] <http://www.polttoaine.net/> (1.11.2016)
46. **Porter, M. (1998).** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 557 p.
47. *Seeriapiletid* (30. november 2016). Viking Line. [WWW] <http://www.vikingline.ee/ari-ja-ruhmareisid/arikliendile/seeriapiletid/> (30.11. 2016)
48. *Soome Vabariik - I üldandmed*. (30. november 2016). Välisministeerium. [WWW]
<http://www.vm.ee/et/soome-vabariik-i-uldandmed> (30.11. 2016)

49. *Soome Vabariik - III Eesti-Soome majandussuhted*. (15. juuli 2016. a.). Välisministeerium. [WWW] <http://www.vm.ee/et/soome-vabariik-iii-eesti-soome-majandussuhted> (15.11.2016)
50. *Soome Vabariik - IV ärikeskkond*. (13. november 2016. a.). Välisministeerium. [WWW] <http://www.vm.ee/et/soome-vabariik-iv-arikeskkond> (13.11.2016)
51. *Soome Vabariik - V Turule sisenemine*. (2. november 2016. a.). Välisministeerium. [WWW] <http://www.vm.ee/et/soome-vabariik-v-turule-sisenemine> (2.11.2016)
52. *Sähköalan TES - energia - ICT - verkosto 2014 - 2017 palkankorotukset ajalle 1.8.2016 - 31.1.2017*. Suomen Sähköliitto. [WWW] <http://www.sahkoliitto.fi/@Bin/1841105/S%C3%A4hk%C3%B6alan+TES+palkat+1+8+2016.pdf> (10.11.2016)
53. *Sähkötyöturvallisuuskortti*. (21. november 2016. a.). Alertum. [WWW] <http://www.alertum.fi/koulutukset/korttikoulutukset/sahkotyoturvallisuuskoulutus-sfs-6002-8h> (21. november 2016)
54. *Sähköverkot*. (30. oktoober 2016. a.). Energiavirasto - Energy Authority [WWW] <https://www.energiavirasto.fi/sahkoverkot;jsessionid=45BB7C180064CBBAF6DFD7538DDD65F3> (30.10.2016)
55. *Tehtäväkohtainen palkka perustuu työn vaativuuteen*. Kuntatyönantajat. [WWW] <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/palkkaus/tehtavakohtainen-palkka/Sivut/default.aspx> (14.11.2016)
56. *Tieturva 1 - korttikoulutus*. (21. november 2016. a.). Alertum. [WWW] <http://www.alertum.fi/koulutukset/korttikoulutukset/tieturva-1-korttikoulutus> (21.11.2016)
57. *Tieturva 2 - koulutus*. (21. november 2016. a.). Alertum. [WWW] <http://www.alertum.fi/koulutukset/korttikoulutukset/tieturva-2-kortti> (21.11.2016)
58. *Tieturva 2. Tiellä tehtävien töiden turvallisuuskoulutus, vastuuhenkilöiden kurssin oppikirja*. (2013). Helsingi: Liikennevirasto. [WWW] http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lop_2012-03_tieturva_2_web.pdf (21.11.2016)

59. *Trukkikorttikoulutus*. (21. november 2016. a.). Alertum. [WWW]
<http://www.alertum.fi/koulutukset/korttikoulutukset/trukkikortti-trukinkuljettajan-turvallisuuskoulutus-cap-trafi> (21.11.2016)
60. *Tulityökorttikoulutus*. (21. november 2016. a.). Alertum. [WWW]
<http://www.alertum.fi/koulutukset/korttikoulutukset/tulityokortti> (21.11.2016)
61. Töölähetuse kulude hüvitiste maksmise kord ning välislähetuse päevaraha alammäär, maksmise tingimused ja kord. (1. jaanuar 2016. a.). *Riigi Teataja*. [WWW]
<https://www.riigiteataja.ee/akt/129122015048> (06.11.2016)
62. *Työturvallisuuskortti*. (21. november 2016. a.). Alertum: [WWW]
<http://www.alertum.fi/koulutukset/korttikoulutukset/tyoturvallisuuskortti> (21.11.2016)
63. *US/Tax_Administration/Eesti_keel/Valismaine_ettevete_Soomes*. (8.. november 2016. a.). Verovirasto. [WWW] <http://www.vero.fi/en->(21.11.2016)
64. *Valmet 860.3 Forwader*. Retrieved from Richie.Specs. Everything about Equipment: [WWW]
<http://www.ritchiespecs.com/specification?type=&category=Forwarder&make=Valmet&model=860.3&modelid=94836> (14.11.2016)
65. *Valvontamenetelmät neljännellä 1.1.2016 – 31.12.2019 ja viidennellä 1.1.2020 – 31.12.2023 valvontajaksolla*. (30. november 2015. a.). Energiavirasto: [WWW]
https://www.energiavirasto.fi/documents/10191/0/Liite_2_Valvontamenetelm%C3%A4t_S%C3%A4hk%C3%B6jakelu.pdf/c48d64d7-4364-4aa1-a91b-9e1cf1167936
(21.11.2016)
66. **Wessman, R. (2. veebruar 2015. a.). Sähkön siirtöhinnan sääntelystä**. Roger Wessman. Mietteitä taloudesta ja vähän muustakin: [WWW]
<https://rogerwessman.com/2016/02/02/sahkon-siirtohinnan-saantelysta/> (25.11.2016)
67. **Vihalem, A. (1999). Rahvusvaheline turundus**. Tallinn: Külim. 135 lk.
68. *Vuokrattavat asunnot*. (4. november 2016. a.). Oikotie.fi: [WWW]
<http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-asunnot> (04.11.2016)
69. *Vuokrattavat toimitilat*. (10. november 2016. a.). Oikotie.fi: [WWW]
<http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat->

toimitilat?cardType=106&locations=%5B%5B386,6,%22Tampere%22%5D%5D&size%5Bmax%5D=50&size%5Bmin%5D=15&businessType%5B%5D=2&utm_source=oikoti.e.fi&utm_medium=referral&utm_campaign=ot_etusivu&utm_content=pikalinkki&previo (10.11.2016)

70. *Välismaine ettevõte Soomes (Ulkomainen yritys Suomessa)*. VeroSkatt: [WWW]
http://www.vero.fi/en-US/Tax_Administration/Eesti_keel/Valismaine_ettevote_Soomes
(05.11.2016)
71. Väärtusahel. (22. november 2016. a.). *Vikipeedia*. [WWW]
<https://et.wikipedia.org/wiki/V%C3%A4%C3%A4rtusahel#/media/File:V%C3%A4%C3%A4rtusahel.JPG> (21.11.2016)

LISAD

Lisa 1. Küsitlus Leonhard Weiss Energy AS juhtkonnale

1. Teoorias on kirjas, et peamised väliturule sisenemise meetodid on:

- eksportimine;
- litsentseerimine ja frantsiis;
- ühissettevõtte loomine;
- tütarettevõtte loomine.

Millist neist meetoditest olete kaalunud ja miks langetasite otsuse just sellise sisenemismeetodi kasuks?

2. LWE AS-l on teadaolevalt kogemus ka teistele välisriikidele sisenemisel, sh. Läti ja Rootsi. Kuidas hindate kogemust ning milliseid uusi teadmisi saite?

3. Missugune on LWE AS konkurentsieelis Teie hinnangul (kulueelis, eristuv toode, tootega kaasnev teenindus)?

4. Kas ettevõttel on piisavalt ressursse välisriikidele sisenemiseks?

5. Michael Porter väidab, et väärtust saab lisada kõigis primaartegevuste kategooriates, kaupade liikumise ajal, alates toormaterjalide tootjatest kuni tarbijani välja. Kuidas hindate LWE AS pakutava väärtust, miks peaks klient eelistama just meie ettevõtte pakutavat?

Järgnevalt sooviksin saada vastused küsimustele hindamaks, missuguste kuludega peaksime Soome turule sisenemisel arvestama.

6. Millised tegurid mõjutavad projektide elluviimist Soomes, missuguseid lisakulutusi võivad need kaasa tuua? (Näiteks maastiku eripäradest tulenevad lisakulutused)

7. Mil viisil näete LWE AS laienemist Soome turule transpordi seisukohalt?

- A) Ehitusmaterjalid, masinad, tööjõud viiakse Eestist Soome
- B) Ehitusmaterjalid ja masinad viiakse Eestist, tööjõud palgatakse Soomest
- C) Masinad ja tööjõud viiakse Eestist, materjalid ostetakse Soomest

- D) Midagi muud. Kirjeldage palun
8. Kas olete mõeldud, kas suuremate masinate transpordiks kasutatakse Eesti transporti või tellitakse Soomest transport?
 9. Kuidas majutada tööjõudu, kui tööjõud viia Eestist?
 10. Mis intervalliga käivad töötajad Eestis?
 - A) 3 nädalat Soomes, 1 kodus
 - B) 2 nädalat Soomes, 2 nädalat kodus
 - C) 4 nädalat Soomes, 4 kodus
 - D) muu variant
- Kes tasub töötajate transpordikulud?
11. Arvestades, et Soome palgatase on kõvasti kõrgem kui Eestis, kui suured saavad hinnanguliselt olema töötajate keskmised palgad ja komanderingutasud? Kas on tulemustasud? Mis motiveerib lojaalseks jääma?
 12. Kas töötajad vajavad täiendavaid koolitusi? Kas sellega on arvestatud ja kui suure väljaminekuga siinkohal arvestatakse?
 13. Kuigi Soomes saab hakkama ka inglise keelega, kas on siiski plaanis palgata inimene, kes valdab Soome keelt ning tunneb sealset ärikultuuri? Peaks see inimene Teie hinnangul olema pärit Eestist või Soomest?
 14. Kas sihtriiki luuakse filiaal?

Lisa 2. Soome energiaameti poolt kinnitatud võrgukomponentide hinnakiri



Võrguehituse osad, detailide hinnad
(omahinnaga, käibemaksuta) ja eeldatav
väljavahetamise aeg aastail 2016 - 2023

JAOTUSVÕRGU ÕHULIINID			
0,4 kV ÕHULIINID			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
AMKA 16 -25 mm ²	km	16 600	35 - 45
AMKA 35 - 50 mm ²	km	17 300	35 - 45
AMKA 70 mm ²	km	19 600	35 - 45
AMKA 95 mm ²	km	21 500	35 - 45
AMKA 120 mm ²	km	23 300	35 - 45
20 kV õhuliinid			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
Sparrow või väiksem	km	21 800	40 - 50
Raven	km	25 100	40 - 50
Pigeon	km	29 100	40 - 50
Al 132 mm ² või suurem	km	30 800	40 - 50
isoleeritud avaliin 35 - 70 mm ²	km	31 300	40 - 50
isoleeritud avaliin 95 - 120 mm ²	km	35 100	40 - 50
isoleeritud avaliin üle 120 mm ²	km	36 500	40 - 50
üldkaabel 70 mm ² või väiksem	km	45 900	40 - 50
üldkaabel 95 mm ² või suurem	km	52 100	40 - 50
20 / 0,4 kV õhuliini muundurid (trafod)			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
1-postmuundur	tk	5 100	35 - 45
2-postmuundur	tk	6 400	35 - 45
4-postmuundur	tk	7 700	35 - 45
20 kV õhuliini lahklülitiid JA katkestid			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
lahklüliti: 3-faasilisest 1 faasi eraldav hoolduslüli	tk	1 100	25 - 35

lahklüliti: kerge	tk	3 400	25 – 35
lahklüliti: lahkülitiga varustatud	tk	6 100	25 – 35
lahklülitijaam: 1 kaugjuhitud lahküliti	tk	13 200	25 – 35
lahklülitijaam: 2 kaugjuhitud lahkülitit	tk	22 400	25 – 35
lahklülitijaam: 3-4 kaugjuhitud lahkülitit	tk	36 400	25 – 35
postikatkesti: kaugjuhitud	tk	26 700	25 – 35
45 kV õhuliinid			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
puupostihoidik	tk	48 000	45 – 55
lahklülitijaam: 1 lahküliti	tk	20 100	40 – 50
jaotusvõrgu maakaabelvõrk			
0,4 kV maakaabel			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
maakaabel 25 mm ² või vähem	km	8 500	35 – 50
maakaabel 35 mm ²	km	9 100	35 – 50
maakaabel 50 mm ²	km	10 000	35 – 50
maakaabel 70 mm ²	km	10 900	35 – 50
maakaabel 95 mm ²	km	12 100	35 – 50
maakaabel 120 mm ²	km	14 300	35 – 50
maakaabel 150 mm ²	km	16 500	35 – 50
maakaabel 185 mm ²	km	18 100	35 – 50
maakaabel 240 mm ²	km	20 300	35 – 50
maakaabel 300 mm ²	km	25 500	35 – 50
hüdrokaabel 35 mm ² või vähem	km	12 500	35 – 50
hüdrokaabel 50 – 70 mm ²	km	13 700	35 – 50
hüdrokaabel 95 – 120 mm ²	km	22 600	35 – 50
hüdrokaabel 150 mm ² või üle	km	28 400	35 – 50
0,4 kV maakaabelvõrgu jaotuskapid ja harukapid			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
0,4 kV hoonekaitse	tk	320	30 – 45
0,4 kV hargnemiskapp	tk	670	30 – 45
0,4 kV harukaablikapp: ülimalt 400 A	tk	1 400	30 – 45
0,4 kV harukaablikapp: vähemalt 630 A	tk	1 800	30 – 45
0,4 kV jadakaitselüliti: ülimalt 160 A	tk	300	30 – 45
0,4 kV jadakaitselüliti: 250 - 400 A	tk	450	30 – 45
0,4 kV jadakaitselüliti: 630 A	tk	670	30 – 45
1,0 kV erikomponendid			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
1,0 kV kaitseseadmestik	tk	2 600	25 – 35
20 kV maakaabelT			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat

maakaabel 70 mm ² või vähem	km	24 300	40 – 50
maakaabel 95 mm ²	km	28 300	40 – 50
maakaabel 120 mm ²	km	29 600	40 – 50
maakaabel 150 mm ²	km	31 000	40 – 50
maakaabel 185 mm ²	km	36 200	40 – 50
maakaabel 240 mm ²	km	39 000	40 – 50
maakaabel 300 mm ²	km	44 500	40 – 50
maakaabel 400 mm ²	km	52 800	40 – 50
maakaabel 500 mm ²	km	61 100	40 – 50
maakaabel 630 mm ²	km	71 900	40 – 50
maakaabel 800 mm ²	km	86 100	40 – 50
hüdrokaabel 70 mm ² või väiksem: tavapärane	km	26 700	40 – 50
hüdrokaabel 70 mm ² või väiksem: armeeritud ehitusega	km	58 600	40 – 50
hüdrokaabel 95 - 120 mm ² : tavapärane	km	31 000	40 – 50
hüdrokaabel 95 - 120 mm ² : armeeritud ehitusega	km	68 200	40 – 50
hüdrokaabel 150 - 240 mm ² : tavapärane	km	45 700	40 – 50
hüdrokaabel 150 - 240 mm ² : armeeritud ehitusega	km	73 500	40 – 50
20 kV maakaabeltarvikud			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
jaotuskilp	tk	1 100	35 – 45
postikilp	tk	2 200	35 – 45
jätk	tk	1 700	35 – 45
20 kV hargnemiskapp	tk	3 400	35 – 45
20 / 0,4 kV maakaabelvõrgu muundurid (trafod)			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
pargimuundur (trafo): kerge	tk	8 600	40 – 50
pargimuundur (trafo): väljast seadistatav, jaotuskapi nimivoolutugevus max 630 A	tk	22 900	40 – 50
pargimuundur (trafo): väljast seadistatav, jaotuskapi nimivoolutugevus üle 630 A	tk	28 700	40 – 50
pargimuundur (trafo): siseruumist seadistatav	tk	43 900	40 – 50
kinnistumuuntamo	tk	58 300	40 – 50
kakskmuundur (trafo)	tk	82 900	40 – 50
20 kV maakaabelvõrgu lahklülitid ja katkestid			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
lahklülitijaam: pargimuundur (trafo)tüüpi ehitus	tk	21 400	40 – 50
katkesti: muunduril (trafol) või lahklülitijaamal	tk	12 600	30 – 40
kaugjuhtimisseadistik: muunduril (trafol) või lahklülitijaamal	tk	3 100	20 – 35
Vianindikointiseadistik: muunduril (trafol) või katkestidtomalla lahklülitijaamal	tk	1 200	15 – 25
teabevahendusseadistik muunduril (trafol) või lahklülitijaamal	tk	4 800	15 – 30
45 kV maakaabel			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat

30 - 45 kV maakaabel 300 mm ² või vähem, sisaldades kaevetööd	tk	59 300	40 – 50
0,4 JA 20 kV maakaabli keskkonnatingimuste järgud			
Vörgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	
maakaabel – hõlpsad tingimused	km	10 700	
maakaabel – tavapärased tingimused	km	24 200	
maakaabel – keerulised tingimused	km	77 200	
maakaabel – eriti keerulised tingimused	km	151 200	
jaotusvõrgu muundurid (trafod)			
20 / 0,4 kV muundurid (trafod)			
Vörgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
muundur (trafo)16 kVA	tk	3 400	35 – 45
muundur (trafo)30 kVA	tk	3 600	35 – 45
muundur (trafo)50 kVA	tk	3 700	35 – 45
muundur (trafo)100 kVA	tk	4 500	35 – 45
muundur (trafo)200 kVA	tk	6 100	35 – 45
muundur (trafo)315 kVA	tk	7 800	35 – 45
muundur (trafo)400 kVA	tk	8 700	35 – 45
muundur (trafo)500 kVA	tk	9 600	35 – 45
muundur (trafo)630 kVA	tk	11 500	35 – 45
muundur (trafo)800 kVA	tk	13 300	35 – 45
muundur (trafo)1000 kVA	tk	16 000	35 – 45
muundur (trafo)1250 kVA	tk	20 500	35 – 45
muundur (trafo)1600 kVA	tk	21 800	35 – 45
jaotusvõrgu erimuundurid (trafod) ja pingeseadekomponendid			
Vörgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
kolmikpoolmuundur (?) 20 / 1,0 / 0,4 kV	tk	10 500	35 – 45
muundur (trafo)20 / 10 kV, 45 / 20 kV, 20 / 20 kV	tk	159 000	40 – 50
pingeseadejaam 20 / 20 kV	tk	205 800	35 – 50
PJ-võrgu pingetõstja	tk	10 600	30 – 40
jaotusvõrgu energiamõõteseadmed			
energiamõõteseadmeistik			
Vörgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
energiamõõtur: kaugloetav ülimalt 63 A	tk	200	10 – 20
energiamõõtur: kaugloetav üle 63 A	tk	570	10 – 20
energiamõõtur: koha pealt loetav ülimalt 63 A	tk	180	10 – 25
kõrgepingeline jaotusvõrgu õhuhoidikud			
110 kV õhuliinid			
Vörgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
puupostihoidik: kergehitusega	km	128 600	45 – 60
puupostihoidik: üks voolpiirkond, üks kaablisoon	km	155 100	45 – 60
torumastihoidik: üks voolpiirkond, üks kaablisoon	km	162 200	50 – 60

torumasthoidik: üks voolpiirkond, kaks kaablisoont	km	190 200	50 – 60
torumasthoidik: kaks voolpiirkonda, kaks kaablisoont	km	252 900	50 – 60
terassõrestikposthoidik, hargnevad: üks voolpiirkond, üks kaablisoont	km	177 300	50 – 60
terassõrestikposthoidik, hargnevad: üks voolpiirkond, kaks kaablisoont	km	205 900	50 – 60
terassõrestikposthoidik, hargnevad: kaks voolpiirkonda, üks kaablisoont	km	247 700	50 – 60
terassõrestikposthoidik, hargnevad: kaks voolpiirkonda, kaks kaablisoont	km	268 600	50 – 60
terassõrestikposthoidik vabalt seisev: üks voolpiirkond, üks kaablisoont	km	317 200	50 – 60
terassõrestikposthoidik vabalt seisev: üks voolpiirkond, kaks kaablisoont	km	445 800	50 – 60
terassõrestikposthoidik vabalt seisev: kaks voolpiirkonda, üks kaablisoont	km	579 600	50 – 60
terassõrestikposthoidik vabalt seisev: kaks voolpiirkonda, kaks kaablisoont	km	627 800	50 – 60
110 kV õhuliini hoidiklahklülitid			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
lahklüliti	tk	34 200	40 – 50
lahklüliti: kaugjuhitud	tk	49 400	40 – 50
110 kV õhuliini hoidikute keskkonnatingimuste järgud			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	
hõlpsad tingimused (üksikasjalikult kavandatud (detailplaneering) alalt väljasolevad alad)	km	21 000	
tavapärased tingimused (üksikasjalikult kavandatud (detailplaneering) alad)	km	54 800	
keerulised tingimused (suurlinnade keskused)	km	124 900	
kõrgepingeline jaotusvõrgu maakaabelvõrk			
110 kV maakaabel			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
maakaabel 800 mm ² või vähem	km	226 700	40 – 60
maakaabel vähemalt 1000 ja vähem 1600mm ²	km	257 600	40 – 60
maakaabel 1600 mm ² või üle	km	351 400	40 – 60
110 kV maakaabeltarvikud			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
jaotuskilp	km	23 100	40 – 50
postikilp	km	31 300	40 – 50
jätk	km	17 100	40 – 50
110 kV maakaabelvõrgu keskkonnatingimuste järgud			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	
maakaabel – hõlpsad tingimused	km	60 800	
maakaabel – tavapärased tingimused	km	101 400	
maakaabel – keerulised tingimused	km	308 300	
maakaabel – eriti keerulised tingimused	km	605 100	
kõrgepingeline jaotusvõrgu ülekandejaam			
110 kV peamuundurid (trafod)			

Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
peamuundur (trafo)6 MVA	tk	240 700	40 – 65
peamuundur (trafo)10 MVA	tk	257 800	40 – 65
peamuundur (trafo)16 MVA	tk	289 000	40 – 65
peamuundur (trafo)20 MVA	tk	313 600	40 – 65
peamuundur (trafo)25 MVA	tk	338 100	40 – 65
peamuundur (trafo)31,5 MVA	tk	450 200	40 – 65
peamuundur (trafo)40 MVA	tk	538 400	40 – 65
peamuundur (trafo)50 MVA	tk	593 000	40 – 65
peamuundur (trafo)63 MVA	tk	664 000	40 – 65
peamuundur (trafo)80 MVA	tk	756 900	40 – 65
peamuundur (trafo)100 MVA	tk	866 300	40 – 65
110 kV õhkisoleeritud lülitiväljad			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
Õhkisoleeritud lülitivälja muunduri (trafo) alus ja muunduri (trafo)liited	tk	66 500	40 – 65
õhkisoleeritud 1-soonjaotusseade: põhiline jaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	95 800	40 – 50
õhkisoleeritud 1-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	199 300	40 – 50
õhkisoleeritud 2-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	232 600	40 – 50
õhkisoleeritud 2-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	292 000	40 – 50
õhkisoleeritud 3-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	308 800	40 – 50
õhkisoleeritud 3-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	349 000	40 – 50
110 kV õhkisoleeritud lülitiväljad			
õhkisoleeritud lülitiasutuse kaitse- ja automaatiosseadmestik: jaamapõhine põhiosa	tk	39 200	20 – 30
õhkisoleeritud lülitivälja kaitse- ja automaatiosseadmestik: väljakohane osa	tk	19 000	20 – 30
110 kV KAASUERISTEISET lülitiväljad			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
gaasisolatsiooniga lülitivälja muundur (trafo)alus ja muundur (trafo)liited	tk	66 500	40 – 65
gaasisolatsiooniga 1-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	209 700	40 – 50
gaasisolatsiooniga 1-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	267 300	40 – 50
gaasisolatsiooniga 2-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	343 300	40 – 50
gaasisolatsiooniga 2-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	361 300	40 – 50
gaasisolatsiooniga 3-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	440 500	40 – 50
gaasisolatsiooniga 3-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	442 300	40 – 50
gaasisolatsiooniga lülitiasutuse kaitse- ja automaatiosseadmestik: jaamapõhine põhiosa	tk	65 900	20 – 30
gaasisolatsiooniga lülitivälja kaitse- ja automaatiosseadmestik: väljakohane osa	tk	42 900	20 – 30
Kaasu- või õhkisoleeritud lülitiasutuse differentiaalirelekaitse: jaamapõhine põhiosa	tk	27 300	20 – 30
Kaasu- või õhkisoleeritud lülitiasutuse differentiaalirelekaitse: väljakohane osa	tk	9 600	20 – 30

45 kV lülitiväljad			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
muundur (trafo)alus ja muundur (trafo)liited	tk	60 800	40 – 50
jaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	91 600	40 – 50
jaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	151 900	40 – 50
kaitse- ja automaatioseadmestik: põhiosa	tk	67 600	40 – 50
kaitse- ja automaatioseadmestik: väljakohane osa	tk	19 100	40 – 50
20 kV jaotusseadeT			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
õhkisoleeritud 1-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	34 700	40 – 50
õhkisoleeritud 1-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	16 900	40 – 50
õhkisoleeritud 2-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	82 200	40 – 50
õhkisoleeritud 2-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	34 600	40 – 50
gaasisolatsiooniga 1-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	48 400	40 – 50
gaasisolatsiooniga 1-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	21 400	40 – 50
gaasisolatsiooniga 2-soonjaotusseade: põhilinejaotusseade ilma väljastus- ja sisestusvälju	tk	116 700	40 – 50
gaasisolatsiooniga 2-soonjaotusseadmete väljastus- või sisestusväli	tk	41 300	40 – 50
kaitse- ja automaatioseadmestik: põhiosa	tk	22 600	20 – 30
kaitse- ja automaatioseadmestik: väljakohane osa	tk	7 900	20 – 30
20 kV kompensatsiooniseadmestik			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
kondensaator alla 3 Mvar	tk	38 800	40 – 50
paralleelklapp 1 Mvar	tk	61 400	40 – 50
paralleelklapp 2 Mvar	tk	79 000	40 – 50
paralleelklapp vähemalt 3 Mvar	tk	101 300	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 100 A	tk	77 600	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 100 A: maadoitusmuundur (trafo)lla	tk	133 100	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 140 A	tk	135 800	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 140 A: maadoitusmuundur (trafo)lla	tk	154 200	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 200 A	tk	142 300	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 200 A: maadoitusmuundur (trafo)lla	tk	170 400	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 250 A	tk	158 600	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 250 A: maadoitusmuundur (trafo)lla	tk	186 600	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 320 A	tk	174 800	40 – 50
maakinniti kustutusseadmestik 320 A: maadoitusmuundur (trafo)lla	tk	202 900	40 – 50
hajutatud kompenseerimise seadmestik 10 A või vähem	tk	11 200	40 – 50
hajutatud kompenseerimise seadmestik üle 10 A	tk	19 100	40 – 50
110 / 20 kV ülekandejaama kinnistud (tarandikud)			

Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	
hajaasustusala: tüüpiline hõreasustus- või hajaasustusülekandejaama kinnistu väljaspool üksikasjalikult kavandatud (detailplaneering) ala	tk	14 400	
üksikasjalikult kavandatud (detailplaneering)-ala: tüüpiline linn- või hõreasustusülekandejaamn kinnistu	tk	67 900	
erandlikud suurlinnade keskuste ülekandejaama krundid: suure linnaülekandejaama kinnistu suurlinna keskuses	tk	253 400	
110 / 20 kV ülekandejaamehitised			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
ülekandejaam tüüp 1 – kerge ülekandejaam	tk	81 000	45 – 55
ülekandejaam tüüp 2 – hajaasustusala ülekandejaam	tk	141 800	45 – 55
ülekandejaam tüüp 3 – hõreasustusülekandejaam	tk	303 800	45 – 55
ülekandejaam tüüp 4 – linnaülekandejaam	tk	506 400	45 – 55
ülekandejaam tüüp 5 – suuri linnaülekandejaam / koobasjaam	m ²	3 500	45 - 55
süsteem ja sidevõrgud			
võrkteabesüsteem			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
võrkteabesüsteem, põhiosa	tk	112 500	10
tarbijamäärापöhine osa	tk	6,6	10
tarbijateabesüsteem			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
tarbijateabesüsteem, põhiosa	tk	75 500	10
tarbijamäärापöhine osa	tk	9,5	10
möötmineteave- JA taseme haldussüsteem			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
möötmineteave- ja taseme haldussüsteem, põhiosa	tk	138 000	10
kasutuskohtade määra põhine osa	tk	6,6	10
kasutusejärelevalvesüsteem			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
kasutusejärelevalvesüsteem, põhiosa	tk	301 300	10
ülekandejaamade määra põhine osa	tk	9 800	10
kaugjuhitavate muundurite (trafode) ja kaugjuhitavate lahkülitijaamade määra põhine osa	tk	2 200	10
kasutusetoesüsteem			
Võrgukomponent	Ühik	Ühiku hind, eurot	Kestvus, aastat
kasutusetoesüsteem, põhiosa	tk	21 900	10
kasutusetoesüsteemi liidetud muude süsteemide määra põhine osa	tk	21 900	10
ülekandejaamade määra põhine osa	tk	1 100	10
kaugjuhitavate muundurite (trafode) ja kaugjuhitavate lahkülitijaamade määra põhine osa	tk	550	10

Lisa 3. Esvika Elekter hinnapakkumine



PAKKUMINE 1448582

Lk. 1 / 3

Kuuplev:

07.11.16

Maksetingimus:

SULARAHA

Tametingimus:

Esvika laost

Müüja:

Andrus Rootalu

Tele viide:

Pakkumine kehtib kuni 07.12.16

Klient:

05167

Eraisik

Tametasadress:

Märkus:

Objekt: Karmela

	TOOTEKOOD	TOOTE NIMETUS		OHIKU HIND	KOGUS	OHIK	ALH%	SUMMA
0010	1330010	AMKA 3x16+25 rppkeerdikaabel	KEILA	1.150	1000	m		1150.00
0020	1330070	AMKA 3x25+35 rppkeerdikaabel	KEILA	1.690	1000	m		1690.00
0030	1330050	AMKA 3x35+50 rppkeerdikaabel	KEILA	2.230	1000	m		2230.00
0040	1330030	AMKA 3x50+70 rppkeerdikaabel	KEILA	2.980	1000	m		2980.00
0050	1330040	AMKA 3x70+95 rppkeerdikaabel	KEILA	4.050	1000	m		4050.00
0060	1330060	AMKA 3x120+95 rppkeerdikaabel	KEILA	6.170	1000	m		6170.00
0070	1550180	ACSR 34/8 SPARROW		0.500	1000	m		500.00
0080	1550160	ACSR 54/9 RAVEN		0.770	1000	m		770.00
0090	1550190	ACSR 85/14 PIGEON		1.525	1000	m		1525.00
0100	1550192	ACSR 185/30 184-AL1/30-ST1A		1.900	1000	m		1900.00
0110	1550010	SAX-W 50 kaetud juhe		1.120	1000	m		1120.00
0120	1550020	SAX-W 70 kaetud juhe		1.540	1000	m		1540.00
0130	1550030	SAX-W 95 kaetud juhe		2.250	1000	m		2250.00
0140	1550040	SAX-W 120 kaetud juhe		2.560	1000	m		2560.00
0150	1550050	SAX-W 35 kaetud juhe		1.085	1000	m		1085.00
0160	5640120	GDSG-6600/2045/GPK/EB2/ GFLRME		1894.000	1	kompl		1894.00
0170	5640691	LL GDSG-6600/2045/GPK/ GFLRME 0136-146000003		1692.000	1	kompl		1692.00
0180	1310140	AXPK 4g16 jõukaabel		1.280	1000	m		1280.00
0190	1310150	AXPK 4g25 jõukaabel		2.022	1000	m		2022.00
0200	1310160	AXPK 4g35 jõukaabel		2.566	1000	m		2566.00
0210	1310170	AXPK 4g50 jõukaabel		3.233	1000	m		3233.00
0220	1310180	AXPK 4g70 jõukaabel		4.583	1000	m		4583.00
0230	1310190	AXPK 4g95		5.680	1000	m		5680.00

Esvika Elekter AS
Tammisaare tee 118
12918 TALLINN
Estonia
Tel/Phone: +372 6 711 777
E-mail: esvika@esvika.ee

Ärereg nr 10166316
VAT nr EE100427897
Pank/Bank: Swedbank
S.W.I.F.T code/BIC HABAE2X
IBAN EE842200221001157980

Osakonnad
TARTU tel. 74 26 222
PAIDE tel. 38 46 777
PÄRNU tel. 44 40 477
JÕHVI tel. 39 72 501



PAKKUMINE		1448582	Lk. 2 / 3				
	TOOTEKOOD	TOOTE NIMETUS jõukaabel	OHJKU HIND	KOGUS	OHJK	ALH%	SUMMA
0240	1310200	AXPK 4g120 jõukaabel	7.020	1000	m		7020.00
0250	1310210	AXPK 4g150 jõukaabel	8.575	1000	m		8575.00
0260	1310220	AXPK 4g185 jõukaabel	10.698	1000	m		10698.00
0270	1310230	AXPK 4g240 jõukaabel	13.104	1000	m		13104.00
0280	1310111	AXPK PLUS 4g300 jõukaabel	18.333	1000	m		18333.00
0290	4511880	OKAB 01 1-k.arvestikilp 63A moodulautomaadile	402.552	1	tk		402.55
0300	4510900	CDC 020 jaotuskapp, tühi	344.584	1	tk		344.58
0310	4510930	CDC 420 jaotuskapp	405.042	1	tk		405.04
0320	4510980	CDC 640 jaotuskapp	650.000	1	tk		650.00
0330	4511160	SLD 00/SLC 00 lüüti 160A	115.125	1	tk		115.13
0340	4511180	SLD 2 jadalüüti 400/800A 12M	207.084	1	tk		207.08
0350	4511170	SLD 1/SLC 0 lüüti 250A	195.584	1	tk		195.58
0360	1520120	AHXAMK-W 3x120+35Cu 20kV jõukaabel	16.620	1000	m		16620.00
0370	1520150	AHXAMK-W 3x240+35Cu 20kV jõukaabel	22.050	1000	m		22050.00
0380	1520160	AHXAMK-W 3x300+35Cu 20kV jõukaabel	24.930	1000	m		24930.00
0390	1510490	AHXCMK-WTC 1x800/35Cu 10 jõukaabel	19.860	1000	m		19860.00
0400	1510350	AXLJ TT 3x50/16 24kV	12.700	1000	m		12700.00
0410	1211010	XPUJ 3g1,5 must 100m paigalduskaabel 300/500V	0.590	1000	m		590.00
0420	1211020	XPUJ 3g2,5 must 100m paigalduskaabel 300/500V	0.890	1000	m		890.00
0430	1211025	XPUJ 5g2,5 must 50m/100m paigalduskaabel 300/500V	1.390	1000	m		1390.00
0440	1410400	XPK 3g1,5 must jõukaabel 0,5/1kV	0.630	1000	m		630.00
0450	1410402	XPK 3g2,5 must jõukaabel 0,5/1kV	0.950	1000	m		950.00
0460	1410403	XPK 5g2,5 must jõukaabel 0,5/1kV	1.550	1000	m		1550.00
0470	1410405	XPK 3g4 must jõukaabel 0,5/1kV	1.430	1000	m		1430.00
0480	1410404	XPK 5g4 must jõukaabel 0,5/1kV	2.310	1000	m		2310.00
0490	1410406	XPK 5g6 must jõukaabel 0,5/1kV	3.350	1000	m		3350.00
0500	1410407	XPK 5g10 must jõukaabel 0,5/1kV	5.420	1000	m		5420.00
0510	1410409	XPK 5g16 must jõukaabel 0,5/1kV	8.500	1000	m		8500.00
Summa							237689.98
Käibemaks						20.00 %	47537.99
Summa kokku				EUR	285227.95		

Esvika Elekter AS
Tammisaare tee 118
12918 TALLINN
Estonia
Tel/Phone: +372 6 711 777
E-mail: esvika@esvika.ee

Ärereg nr 10166316
VAT nr EE100427897
Pank/Bank: Swedbank
S.W.I.F.T code/BIC HABAE2X
IBAN EE842200221001157980

Osakonnad
TARTU tel. 74 26 222
PAIDE tel. 38 46 777
PÄRNU tel. 44 40 477
JÕHVI tel. 39 72 501

 **METROSERT**
SERITIFITSEERITUD / CERTIFIED
ISO 9001 ISO 14001 EVS 10001

SUMMARY

THE OPPORTUNITIES OF THE POWER GRID CONSTRUCTION COMPANY TO EXPAND TO THE FINNISH MARKET

Karmela Palgi

Language: Estonian

Tables: 20

Figures: 5

References: 71

Pages: 76

Appendixes: 3

Keywords: POWER GRID
CONSTRUCTION; FINNISH MARKET,
EXPORT, VALUE CHAIN

Participation in the foreign markets has played a very important role in growth of the Estonian companies: due to the smallness of our own market and the size of competition which stems from the same provision of services it is vital to cooperate with other countries. To enter a foreign market, it is very important to communicate effectively and do skillful sales work to ensure effective cooperation with the foreign companies and good reputation at underbiddings held beyond the borders.

The choice of the theme of this thesis is motivated by the problems that Leonhard Weiss Energy AS has encountered during the entry process into the foreign markets. Based on the assessment of the board members of the company the reason lies in the shortcomings of the sales field, especially concerning the markets of the neighboring countries. The aim of this thesis is to find a viable

model for the entry of the power grid construction company LWE to the Finnish market by using the following research tasks:

1. Review of the specialty literature to gain insight about the approaches to the problem
2. create and conduct a survey about the management of the company to assess the current situation
3. analyze the results and make suggestions for improving the situation.

The current thesis begins with an introduction to foreign markets by using different entry modes, such as export, licensing, franchising, joint venture and subsidiary. Based on the results of the survey conducted among LWE Ltd. management it is evident that the best mode in terms of costs and previous experiences in entering foreign markets is export.

In the second half of the theoretical part, attention is drawn to the nature of the Porter's value chain model and to the possible ways of finding out how to achieve possible competitive advantage which is feasible through three strategies: differentiation, cost advantage and focusing strategy. The survey reveals that costs are a decisive factor in achieving success, therefore, the expansion for LWE Ltd. into the Finnish market can only occur through sustainable cost advantage strategy.

The empirical part of the thesis provides a general overview of the company Leonhard Weiss Energy Ltd. Therefore, a SWOT analysis was carried out to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company to evaluate the possibility to enter the Finnish market. There is also provided an outline of the plans of the company for how to improve the situation regarding the expansion, which is expected to take place next year. From the perspective of power grid construction, the Finnish market is very attractive to Estonia, especially considering the fact that by the year 2028 it is planned to renew a large number of obsolete power lines. This creates a situation where the Finnish power grid construction segment needs additional labour force which in turn creates an advantage for foreign companies and skilled manpower to enter the market.

The last part of this study concentrates on the expansion of the company in terms of unavoidable costs. Despite the major overall costs, it is possible to maintain reasonable expenditure levels through meticulous planning and thereby gain cost advantage. Assuming that the Finnish Energy Authority does not prevent the use and delivery of construction materials from Estonia it would be one of the biggest and certainly most important ways to reduce costs.

The thesis finds that although the public impression is that Estonian companies can easily progress by providing their services in the foreign markets, in practice, as well as based on this study, it is not easy without proper preparatory work.

The thesis results in finding the most effective way for LWE Ltd to expand to the Finnish market in the frames of the highest interests of the company, having therefore completely fulfilled its purpose.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: Karmela Palgi, 05. detsember 2016

Üliõpilaskood: 062094

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: Raul Vatsar, 05. detsember 2016

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)