

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katre Taal

**LOGISTIKA ROLL EESTI MÖÖBLITÖÖSTUSE EKSPORDI
KONKURENTSITEGURINA**

Magistritöö

Õppekava: Juhtimine ja turundus, peeriala: ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12862 sõna sissejuhatuses kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katre Taal

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 176927TATM

Üliõpilase e-posti aadress: taalkatre@gmail.com

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TARNEAHEL, EKSPORT JA KONKURENTSIEELISED	8
1.1. Tarneahel	8
1.2. Ekspordistrateegiad	10
1.3. Logistika väärtusloome.....	12
2. MÖÖBLITÖÖSTUS: GLOBAALNE JA LOKAALNE VAADE.....	17
2.1. Eksport mööblitööstuses.....	17
2.2. Trendid mööblitööstuses.....	19
2.3. Eesti mööblitööstus	21
2.3.1. Ekspordi areng	21
2.3.2. Arengusuunad.....	25
3. UURINGU METOODIKA, TULEMUSED JA JÄRELDUSED.....	27
3.1. Metoodika ja valim.....	27
3.2. Intervjuude analüüs.....	30
3.3. Küsitluste analüüs.....	37
3.3.1. Mööblitööstus, eksport, logistika	37
3.3.2. Teenused mööbli transportimiseks	39
3.4. Järeldused ja soovitused	41
KOKKUVÕTE	45
SUMMARY	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	51
LISAD	58
Lisa 1. Intervjuu plaan	58
Lisa 2-3. Intervjuud ning <i>cross-case</i> analüüsi tabel on eraldi dokumendis	60
Lisa 4. Mööblitööstus, eksport, logistika- küsitlus mööblitootjatele.....	61
Lisa 5. Teenused mööbli transportimiseks- küsitlus ekspedeerijatele.....	64

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on uurida Eesti mööblitööstuse jaoks vajalike logistiliste teenuste kättesaadavust, usaldusväärsust, kitsaskohti ning mööblitootjate ootusi ja vajadusi toetamiseks nende äritegevust. Antud magistritöö keskne uurimisküsimus on – milline on logistika roll Eesti mööblitööstuse ekspordis konkurentsieeliste loomisel?

Esimeses peatükis annab autor ülevaate efektiivsest tarneahela toimimisest, logistikaga loodavast lisandväärtusest ning eksporditurgede valiku põhimõtetest. Antud teemade vaates on kirjeldatud konkurentsieeliste loomist ning partnerlussuhete olulisust. Teise peatüki eesmärgiks on luua ülevaade ekspordist mööblitööstuses nii globaalsel kui ka lokaalsel tasandil. Kolmas peatükk hõlmab meetodite ja valimi kirjeldust ning analüüsi ja järelduste osa. Antud töö põhineb juhtumiuuringule, kus on informatsiooni kogumiseks kasutatud poolstruktureeritud intervjuusid ning küsimustikke. Lisaks on kasutatud dokumentide analüüsi kirjeldamiseks intervjuus osalenute ekspordi näitajaid. Järelduste tegemiseks on andmeid analüüsitud *cross-case* meetodi abil.

Intervjuude ja küsitluste analüüsimisel selgub, et logistika valdkonna poolt pakutava toega on mööblitootjad rahul, kuid lisandväärtust loovate teenuste osas oodatakse laiemat valikuvõimalust. Konkurentsieeliste loomisel logistikaga seonduvalt nähakse peamiselt paindlikkuse võimaldamist ning usaldusväärsete kliendisuhete hoidmist tarnekindluse tagamisega. Samuti on transpordikulude kontrollimine ning võimalusel nende osakaalu vähendamine oluline, et ettevõtte tegevust arendada. Ühtlasi mõjutavad transpordikulud osaliselt mööblitootjate valikuid sihtturgude ja ekspordistrateegiate osas.

Võtmesõnad: mööblitööstus, eksport, logistika, tarneahela väärtusloome, ekspordistrateegiad

SISSEJUHATUS

Mööblitööstus on Eestis läbi aastate olnud üks potentsiaalsemaid tööstusharusid ning ekspordi osakaal antud sektoris pidevalt püsinud üle 50% müüdüd toodangumahust. Taasiseseisvumise algusaastatel turustati oma tooteid suurel määral allhanke raames (Eesti Puidu...1999), kuid tänaseks päevaks on kliendisegmentid muutunud ning teostatakse enamasti otsest ekspordi, mis on ettevõtetele kasumlikum suurema marginaali tõttu. Eesti mööblitootjate tugevuseks rahvusvahelisel turul on kõrge kvaliteedi tase ning tuleviku vaates nähakse peamiseks konkurentsieelise loomise võimaluseks kitsale valdkonnale spetsialiseerumist (Tomson 2017, Majandusülevaade...2017) ja unikaalset toodangut (Tööstusettevõtete...2018). Samuti toob Tomson (2017) välja, et konkurentsieeliseid tuleks tekitada lisandväärtuse loomisega. Ekspordimisel on logistikaga seotud teenused üheks võimaluseks luua väärtust kliendile. Seda peamiselt eriteenuste võimaldamisega, tarnekindluse tagamisega ja usaldusvääruse tekkimisega. Sealjuures mõjutavad logistikaga seotud kulud ning transpordisektori poolt pakutavad erinevad tugiteenused ettevõtte võimalusi ja valikuid sihtturgude ning kliendisegmentide osas.

Antud magistritöö **keskne uurimisküsimus** on – milline on logistika roll Eesti mööblitööstuse ekspordis konkurentsieeliste loomisel?. Eesmärgiks on uurida logistiliste teenuste kättesaadavust, usaldusväärust, kitsaskohti ning mööblitootjate ootusi ja vajadusi toetamiseks nende äritegevust. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad **aläküsimused**:

- millised on Eesti mööblitootjate ootused logistiliste teenuste osas ekspordil ja rahulolu tänaste lahendustega?
- milline on tarneaja täpsuse ja usaldusvääruse roll tarnetel välisturgudele?
- millised on logistilised kitsaskohad mööbli ekspordimisel ja arengusuunad nende ületamiseks?
- millised on ekspedeerijate pakutavad võimalused seoses tarneaja ning lisandväärtust loovate teenuste suhtes?
- millised logistilised tegurid mõjutavad tänasel päeval Eesti mööblitootjate valikuid eksporditurgude ja strateegiate osas?

Autor on valinud antud teema isiklikust huvist mööblitööstuse ning logistika valdkonna vastu. Ühtlasi on mööbli tootmine üks olulisemaid tööstusharusid Eestis. Teema on aktuaalne ajendatult logistika olulisusest tarneahelas ning vajadusest leida eeliseid toodangu turustamisel rahvusvaheliste turgudel, kus konkurents pidevalt suureneb. Uurimisprobleem, kuidas toetada ettevõtteid rahvusvahelisel turul on aktuaalne ka põhjusel, et eksport on oluliseks teguriks riigi majanduse edendamisel. Samuti on autori arvates rahvusvahelistumine ja edukas tegutsemine välisturgudel Eesti ettevõtete jätkusuutlikkuse aluseks.

Töö tugineb juhtumiuuringule, mis omakorda liigitub kvalitatiivse uuringumeetodi alla ning tulemused ja järeldused on kujunenud induktiivselt. Juhtumiuuring võib toetuda nii kvantitatiivsetele kui ka kvalitatiivsetele näitajatele (Laherand 2008, 75) ning tavapärast kogutakse andmeid teatud aja jooksul erinevate meetoditega (Creswell 2009, 227 viidatud Õunapuu 2014, 59). Uurimusküsimustele vastuste saamiseks ja eesmärgi saavutamiseks on autor andmete kogumisel kasutanud poolstruktureeritud intervjuusid ning küsimustikke. Teisaste andmete kogumiseks on teostatud dokumentide analüüsi. Intervjuud toimusid seitsme erineva Eesti mööblitootjaga. Dokumentide analüüsi kasutas autor nende ettevõtete ekspordi näitajate ja tegevusalade kirjeldamiseks. Küsimustikke oli kaks, millest esimene suunatud samuti mööblitootjatele, et saada laiemat vaadet logistika olulisusest, trendidest eksportimisel ja tingimustest kaupade transportimisel kliendini. Vastused saadi seitsmelt erinevalt ettevõttelt. Teine küsimustik oli suunatud veoteenuseid pakkuvatele ettevõtetele eesmärgiga kirjeldada mööbli transportimiseks pakutavaid võimalusi ning teenuseid, vastused saadi kolmeteistkümnelt erinevalt ettevõttelt. Andmete analüüsimiseks ning järelduste tegemiseks kasutas autor *cross-case* meetodit.

Magistritöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Esimeses peatükis kirjeldab autor efektiivse tarneahela toimimisest tulenevaid eeliseid, eksporditurgude valiku põhimõtteid ja strateegiaid ning logistikaga loodavat väärtust tarneahelas. Antud teemadega on seotud konkurentsieeliste tekitamise võimalused ning usaldusväärsete partnerlussuhete olemasolu vajalikkus. Siinkohal tuleb märkida, et tootmisettevõtetel on partnerlussuhete loomisel oluline, et nende eesmärgid ja vajadused oleksid toetatud (Cheng *et al.* 2015), kuna see loob eeldused konkurentsieeliste tekkimiseks. Teise peatüki eesmärgiks on luua ülevaade mööblitööstusest nii globaalsel kui ka lokaalsel tasandil. Esmalt kirjeldatakse mööblitööstuse arengut soodustavaid tegureid, ekspordi näitajaid ning kasvavaid trende maailmas. Sealjuures toob autor näiteid konkurentsieeliste loomisest mööblitööstuses läbi logistika ning kasvavate trendide nagu tööstuse 4.0

kontseptsiooni, virtuaalse reaalsuse ja e-kaubanduse mõjudest uurimisteema valdkonnas. Samuti on teise peatüki raames kirjeldatud Eesti mööblitööstuse ekspordi arengut ja tulevikuvaateid. Välja on toodud ekspordi näitajad, erinevad probleemid ning arendustegevused aastate lõikes. Kolmandas peatükis kirjeldab autor täpsemalt uuringu meetodeid, valimit ning analüüsib intervjuude ja küsitluste tulemusi. Samuti sisaldab viimane peatükk autori tehtud järeldusi uuringule ning soovitusi nii mööblitootjatele kui ka transpordiettevõtetele.

1. TARNEAHEL, EKSPORT JA KONKURENTSIEELISED

1.1. Tarneahel

Tarneahelat on võimalik defineerida kui kolme või enama lüli omavahelist koostööd, kes on üksteisest sõltuvad nii kaupade, teenuste, finantside kui ka informatsiooni liikumise suhtes. Sellise vaate põhjal saab eristada omakorda erinevaid tarneahelaid: otsene, laiendatud ning kõikehõlmav. Otsene ahel koosneb tavapäraselt kolmest osapooltest, kelleks on tootja, tarnija ning klient. Laiendatud ahelasse kuuluvad ka tarnijate vahetud tarnijad ning klientide vahetud kliendid. Kõikehõlmav tarneahel koondab enda alla iga ettevõtte, kes pakub ahelas olevatele lülidele või nendega seotud osapooltele tooteid või teenuseid. (DeWitt *et al.* 2001)

Franks (2000) kirjeldab tarneahelat kui tootmise ning tarnimise protsesside ja tegevuste tsüklit, mis sisaldab kõiki tegevusi alates tooraine tellimisest kuni lõpliku toote toimetamiseni kliendini. Ayers ja Odegaard (2018, 9) nimetavad ahelat toote eluea protsessiks, mis koosneb füüsiliste materjalide, informatsiooni, finantsi ja teadmiste liikumisest eesmärgiga rahuldada lõpptarbijat füüsilise toote või teenusega. Grant, Mangan ja Sweeney (2015) on toonud välja neli tarneahela vaatepunkti: eesmärkide seadmine seoses klienditeeninduse ning kuluefektiivsusega, filosoofia, materjali-, finants- ning informatsioonivoogude haldamine, erinevate lülide omavaheline suhtlemine ning mõistmine. Stock (1997) on tarneahela toimimist seostanud agenditeooriaga, kuna see toetab ettevõtte suhete arendust nii sisesel kui ka välisel tasandil, sealjuures ka keeruliste suhete säilitamist tarnijate ja klientide vahel. Tarneahela juhtimise seisukohalt hõlmab agenditeooria lisaks eelnevale ka suhete segmenteerimist ja analüüsimist (O'Loughlin *et al.* 2012). Bello, Lohtia, Sangtani (2004) arvamusel on tarneahela pidev innovatsioon kliendi rahulolu tagamiseks väga oluline, sealjuures on innovatsiooni eesmärgiks suurendada efektiivsust, tootlikkust ja kasumlikkust kombinatsioonina erinevate tehnoloogiliste, turunduslike ning logistiliste lahenduste arendamise tulemusena. Dawson (2002) väidab, et tarneahel on oluline osa väärtusahela loomises ning kliendi rahulolu tagamises, mis on võimalik saavutada erinevate süsteemide omavahelise harmoonilise ja integreeritud koostöö edendamisel. Laiemalt vaadeldes on väärtuste süsteemi kui konkurentsieelist globaalsel tasandil kirjeldanud Kleiner ja

Passemard (2000) ning toonud välja, et see koosneb erinevatest lülidest, mis moodustub ettevõtte enda, tema koostööpartnerite ja klientide väärtusahelate põhjal. Konkurentsieelis sealjuures tuleneb ettevõtte võimekusest ja oskusest juhtida ning kooskõlastada partnerite tegevust enda omaga.

Logistikat on kirjeldatud tarneahela osana, mis planeerib ja kontrollib efektiivset materjalide ja kaupade ladustamist ning liikumist, sealjuures ka informatsiooni õigeaegselt ja kiiret liikumist tootja ja tarbija vahel, et tagada klientide rahulolu (CSCMP 2012, viidatud Baker *et al.* 2014, 5). Hasket, Ivie ja Glaskowsky (1973, viidatud Baker *et al.* 2014, 5) on logistikat defineerinud kui tegevuste juhtimist, mis hõlmab vastavalt vajadusele ja nõudlusele kaupade liikumise koordineerimise võimalikult efektiivselt kulude ja aja suhtes. Euroopa Logistika Assotsiatsioon (2005, viidatud Gleissner, Femerling 2012) määratleb logistikat kui kaupade ja inimeste liikumise, asendamise ning neid toetavate teenuste planeerimist, teostamist ja kontrollimist eesmärgistatud tegevusliku plaani alusel. Enim üldistatud definitsioon määratleb, et logistika on õigete kaupade, õiges koguses, õige kvaliteediga, õigesse kohta, õigel ajal, õigete kuludega, õigele kliendile toimetamine (Gleissner, Femerling 2012). Logistikal on tarneahelas oluline roll, mille kaudu on võimalik ettevõttel enda tegevust arendada. Strateegilise korralduse poolelt ettevõtte logistika osas on Persson (1991, viidatud Brewer *et al.* 2008, 165-166) eristanud kolme lähenemist. Esimesena toob ta välja osapoolte vahelise tugeva sõltuvussuhte loomise, läbi mille vähendatakse võimalust, et koostööpartnerid pakuvad oma teenuseid uuele võimalikule konkurendile samal turul. Teise strateegilise lähenemisena identifitseerib ta olemasolevate logistiliste lahenduste pideva suunitluse arendamisele, et tugevdada positsiooni turul ning eeliste loomist uutele turgudele liikudes. Kolmanda strateegia alusel on logistika peamine tegur konkurentsieelise loomiseks, mis tagatakse pideva innovatsiooni abil, et loodud süsteeme võimalikult ulatuslikult enda huvideks kasutada.

Bowersox, Daugherty, Droge, Rogers ja Wardlow (1989, viidatud Brewer *et al.* 2008, 165-166) jagavad logistilise tegevuse strateegiad samuti kolmeks: protsessipõhine, turupõhine, kanalipõhine. Protsessipõhise strateegia eesmärgiks on äritegevuse arendamine läbi logistiliste lahenduste. Turupõhise strateegia eesmärk on sama, kuid suunitletus on rohkem määratud sihtturu ja sektori vajadustele vastavalt. Kanalipõhise strateegia eesmärgiks on parendada logistika toimimist läbi erinevate osapoolte koostöö arendamise. Baker, Croucher, ja Rushton (2014) ütlevad, et strateegiliselt planeeritakse logistilist tegevust olenevalt soovidest üheks kuni

viieks aastaks. Sealjuures arvestatakse üldiste struktuuriliste otsustega, ettevõtte planeeritud ja eesmärgistatud tehingute ning kaubavahetusega nii siseselt kui ka väliselt teiste firmadega.

1.2. Ekspordistrateegiad

Lukason, Segovia-Vargas ja Vissak (2018) jaotavad oma artiklis eksportijad üldistatult kolme gruppi: eksperimenteerivad ettevõtted (ekspordi osakaal 5-10% käibest), ekspordile keskendunud ettevõtted (osakaal käibest vähemalt 40-50%) ning aktiivsed eksportijad, kes jäävad kahe eelnevalt mainitud grupi keskele. Jantunen *et al* (2008) on käsitlenud rahvusvahelistumist ning selle mõjutegureid läbi kolme faktori, mis kujundavad ettevõtte ekspordistrateegia. Esimeseks teguriks on suunitletus rahvusvaheliseks tegevuseks. Tuuakse välja, et mõned ettevõtted on juba asutades eesmärgistanud oma peamise tegevuse välisurgudele. Neid iseloomustab asjaolu, et äriplaan tugineb välisurgudel tegutsemisele ning suurem osa investeeringuid on jaotatud nende turgude arendamisele. Teised firmad on vastupidiselt olnud keskendunud koduturule, kuid eksperimentaalse käitumise või ootamatu võimaluse käigus on leitud soodne võimalus välisurule liikumiseks. Kolmas rühm ettevõtteid on traditsioonilise käitumisega ehk siis äri on alustatud koduturul ning ekspordi arendamisel on tehtud turuuringuid, et võimalikult palju maandada riske ja kulusid. Teine faktor rahvusvahelise tegevuse arendamisel hõlmab turule sisenemise meetodeid, mis on peamiselt seotud kuluefektiivsuse tagamisega. Need võivad tugineda näiteks konkurentsieelistele, käitumuslikule mustriks või kõige primitiivsemalt juhtkonna eelistustele. Kolmandaks teguriks rahvusvahelise äri arendamisel on otsustada korraga käsitletavate sihtturgude arv ning nende valiku tegemise kriteeriumid. (Jantunen *et al.* 2008)

Sihtturu valiku tegemisel tuleks läbi viia põhjalik uuring, mis hõlmab majanduse, poliitika, sotsiaalse keskkonna, tehnoloogia ja geograafilise asukohaga seotud näitajaid. Sealjuures tuleb hinnata erinevate tegurite tähtsust konkreetse ettevõtte tegevusala jaoks ning eesmärgistada sisenemine kindlatele turgudele jaotades ressursse vastavalt vajadustele ja võimalustele. Läbimõeldud ja analüüsitud välisurgude valik on oluline kuna see mõjutab ettevõtte tegevust ning edukust. (Kazlauskaitė *et al.* 2014) Üheks sihtturgude võrdlemise võimaluseks on kasutada elimineerimise meetodit. Sealjuures tuleb riigiti analüüsida investeeringute vajadust ja suurusjärku konkreetsetele turgudele sisenemisel, poliitiliste ja seadusandlike piirangute olemasolu ettevõtte kaubagrupile, majanduslikke näitajaid nagu inflatsioon, intressimäärad, valuuta tugevus, sisemajanduse koguprodukt. Oluline on arvestada ka geograafilisest asukohast

tulenevate tingimustega näiteks kliima ja kauguse suhtes. Võrdlus peaks veel hõlmama demograafilisi näitajaid, tehnoloogia arengut, kultuurilist tausta ja kombeid. Analüüsi käigus on juba võimalik aru saada millised turud valitud võimalustest on sobivamad ning välistada teised. (Vengrauskas, Langvinienė 2009, viidatud Kazlauskaitė *et al.* 2014) Kontinen ja Ojala (2012) väidavad, et esimeseks välisturuks on enamasti geograafiliselt lähedal asuv riik, kuna tihti on seal sarnane kultuur, poliitiline süsteem, keel, tehnoloogia- ning haridustase. Tuttavasse keskkonda liikudes on sageli ka riskitase ning kulud madalamad. Douglas ja Craig (1989, viidatud Lado *et al.* 2004) väidavad samuti, et välisturule mineku puhul on oluline kohandamine sealsetele tingimustele. Erinevused, millega tuleb arvestada võivad olla seotud lisaks eelnevalt väljatoodule turustamis- ja jaotuskanalitega, ning oludega seoses reklaamimisel ja transportimisel (Lado *et al.* 2004).

Itaalia mööblitööstuse firmadele tugineva uuringu põhjal on välja toodud, et ekspordi strateegiat antud valdkonnas mõjutavad peamiselt kaks tegurit. Üheks mõjuriks on orientatsioon, mis võib olla strateegiline või oportunistlik. Teiseks mõjuriks on ettevõtte füüsiline asukoht ehk lokaliseeritus. See võib olla vaid koduturu keskne või mehitatud harukontoriga erinevates piirkondades. Sealjuures on oluline määrata otsustusprotsessi toimimine. Tavapäraselt on lõplikud otsused tehtud ja kinnitatud peakontorite poolt, mis asuvad koduturul. Harukontorite vastutada on strateegia elluviimine, mis on juba eesmärgistatud. Tänapäeval on aga oluliseks konkurentsivõime teguriks oskus kaasata harukontoreid otsuste tegemise protsessi. Seda seetõttu, et kohalikud allüksused tunnetavad turu vajadusi ning nõudlust paremini kui peakontor, kes ei ole võimeline olema aktiivne kõikidel turgudel. (Lojacono, Venzin 2014) Strateegilise sisenemise korral on ettevõtte poolt tehtud põhjalik turuuuring, mille alusel jaotatakse võimalikud uued turud nende potentsiaali järgi. Uuringu põhjal on oluline identifitseerida võimalikud turuosad ning kohandada turunduse strateegia, tootevalik, hinnatasemed ja tarnimise võimalused. Sellise sisenemise ning põhjalike uuringute tegemise korral on ettevõttel eesmärk jääda turule aktiivselt pikaks ajaks ning olla seal tugeval positsioonil. Strateegilise lähenemise vaates on pikaajaline tegevus eesmärgistatud ning välisinvesteeringud planeeritud. Detailsemalt on kirjeldatud kahte teoreetilist lähenemist: tsentraalne ekspordi arendamine ning integreeritud ekspordi arendamine. Tsentraalse ekspordi arendamise tunnuseks on kõrged teadmised erinevatest strateegilistest võimalustest turgude ning nende sisenemise suhtes. Omatakse uurimustööks vajalikke ressursse ning investeeringute plaan on paigas ja pidevas analüüsis, et kohandada võimalike muutustega. Samas on tootevalik ning turustamiskanaliid uuele turule sisenemisel võimalikult identsed koduturu omadele, et maandada riskitaset. Otsused tehakse kõik tsentraalselt

peakontorist. Integreeritud ekspordi arendamisel peakontor enamasti delegerib otsustamiseprotsessi kohalikule turule. Kuid tootevalik on peakontori poolt paika pandud ehk tootearendust allüksustel ei ole võimalik teha. (Ibid.)

Oportunistliku lähenemise korral sihtturule põhjalikke uuringuid ei tehta ning enamasti sisenetakse madala konkurentsiga riikidesse. Selline strateegia sobib eelkõige arengumaadesse liikumise korral, kus on kerge positsiooni saavutada. Negatiivselt küljelt on positsiooni ka kerge kaotada, kuna tavapäraselt puudub ettevõtetal pikemaajaline plaan ja eesmärgid. Sellist meetodit kasutavatel firmadel on üldjoontes palju sihtkohti välisurgudel, kuid turuosad jäävad väikesteks. Täpsemalt on kirjeldatud kahte teoreetilist lähenemist: ekspordi juht ning valikuline eksport. Ekspordi juhile kohane strateegia keskendub koduturule ning sealt tulevatest mõjuteguritest otsustamisel. Rahvusvaheline turg on nende jaoks toodangu suurendamise võimalus, sealjuures võimalikult vähe muudatusi tehes. Turule sisenemine on enamasti standardiseeritud protsess ning kohandusi vastavalt sihtturu eripäradele ei tehta. Uuele turule liikudes ei soovita ennast pikaajaliselt siduda ning turustamiseks tehakse koostööleppeid erinevate agentidega, kes omakorda kasutavad mitmeid teisi allikaid kaupade turustamiseks. Valikuline eksport on tavapäraselt suunitletud toodangu müümisele allhankena ja madalama hinnaga, mille korral on ajendiks välispartneri olemasolu, kes toodangut ostab. (Lojacono, Venzin 2014)

1.3. Logistika väärtusloome

Logistika on eksportimisel üheks konkurentsieelise loomise võimaluseks globaalsel ärimaastikul. Ma (1999) väidab, et konkurentsieelis võib tuleneda omandipõhisest allikast, erinevatest kompetentsidest või paremast juurdepääsust infole ja partnerlussuhetele. Selle vaate põhiselt liigitub logistiline tegevus ettevõtte jaoks konkurentsiegurina, kui on osatud luua vastavad kompetentsid ning head partnerlussidemed, et tagada kaupade sujuv liikumine klientideni. Logistiliste teenuste sisseostmine kolmandatelt osapooltelt on tänapäeval tavapärane ning laialt levinud, kuna ahelad on tihti rahvusvahelised ning nende haldamine on keeruline ja investeeringute vajadus kõrgel tasemel. Partneri valikul tuleb olla hoolikas ning analüüsida erinevaid võimalusi selleks, et viia riskitase võimalikult madalale. (Brewer *et al.* 2008, 253-257) Ühtlasi on transpordi korraldamine kolmanda osapoole vahendusel ettevõtte jaoks kergem tingitult tarneaegade kriteeriumitest, erinevate jaotuskanalite kasutamisest, mitmesuguste transpordiviiside olemasolust ja lisandväärtust loovate tegevuste pakkumisest (Rushton, Walker

2007, 213-216). Logistika ettevõtted pakuvad lisandväärtust loovate tegevustena klientidele kaupade ladustamist, tellimuste käsitlemist, inventuuride haldamist, kaupade komplekteerimist, pakendamist ja kleebistamist ning utiliseerimist vananenud toodetele või pakenditele (Brewer *et al.* 2008, 253-257).

Eelpool mainitud teenused ja võimalused logistika sektoris toetavad ettevõtete toimimist ning aitavad võimekuse lisamisega luua konkurentsieeliseid. Reimann (1989) on sarnaselt välja toonud, et ettevõtte edukus ei sõltu üksnes enda tegevusest, vaid ka partnerite võimekusest. Ressursisõltuvuse teooriale tuginedes on neli kriteeriumit partnerite valikuks: usaldusväarsus, pädevus, pakutavate teenuste täiendav väärtus ettevõtte jaoks ning nende ühildamine protsessidesse. Samuti tuleks arvestada kultuurilise taustaga, et suhtlus oleks kerge ning eetika ja arusaamad äriprotsesside toimimisest sarnaneksid, kuna sealäbi on võimalik vältida konfliktide tekkimist. Usaldusväarsuse olemasolu on riskide maandamiseks oluline, sealjuures võimaldab see tagada kulude kokkuhoidu. (Cheng *et al.* 2015) Kultuuriline taust mõjutab ka arusaama ajalisest faktorist, mistõttu on transpordis partnerite valiku tegemisel oluline analüüsida ettevõtte ja sihtgrupi vajadusi, nõudmisi ning väärtusi. Riikide lõikes on võimalik märgata erinevusi ajalise faktori olulisusest nii äristrateegiate kui ka otsustusprotsesside põhiselt. Seega, kui soovitakse antud faktorit konkurentsieeliseks muuta on väga oluline, et arusaamad partneriga ühilduksid, seda eriti logistika sektoris. (Canen *et al.* 2013) Tuginedes autori kogemustele ekspedeerimise sektoris on Euroopa kontekstis põhjamaa ja lõunamaa inimeste arusaama ajaarvamisest erinev. Kui valida partnerit logistika sektoris, siis autor arvab, et näiteks Soome ettevõtetel on raske teha koostööd Hispaania päritolu transpordi ettevõttega, sest töökultuur ja väärtused on erinevad.

Logistikat vaadeldi pikaajaliselt enamasti kui kulude allikat ettevõtte jaoks, mis hõlmas transportimise, ladustamise ning kauba jaotamisega seotud väljaminekuid. Efektiivsuse mõõtmise ning hindamise käigus hakati mõistma, et tervikuna oleks transpordi ja kaupade liikumise korralduse jälgimine eraldi väärtust loov üksus, mille arendamisele tuleks rohkem tähelepanu osutada. Eduka korralduse aluseks on kõrge sooritusvõime ning selle mõõtmise võimalikkus nii ettevõtte mikro- kui ka makrotasandil. (Brewer *et al.* 2008, 11-13) Väärtuste loomise ahel on Reimanni (1989) sõnul seotud sissetuleva ressursi muutmisega lõpptooteks või teenuseks ning selle võimaldamisega klientidele, samuti järelteenindusega. Ahel algab sissetuleva ressursi logistilise küljega, mille alla kuuluvad vastuvõtmine, ladustamine, käsitlemine, kvaliteedi kontroll, jaotusvõimalused ning vajadusel tagastused. Toodete valmimise

järgselt on tarvis tegeleda kohaleveoks vajalike eelprotseduuridega nagu tellimuste vastu võtmine ja kaupade komplekteerimine, mis loob omakorda eeldused transpordiviisi valikuks ja jaotuse planeerimiseks vastavalt kliendi vajadustele. Ühtlasi hõlmab väärtusahel müügitööd, turustamist ja järelteenindust, mille lõikes on samuti oluline arvestada logistilise küljega. Kohaleveo tingimusi ja soodustusi on võimalik rakendada näiteks kampaania raames. Kõigi ülalootud aspektidega on võimalik ettevõttel luua endale konkurentsieeliseid. (Reimann 1989)

Logistika peab olema kooskõlas tootmise planeerimise, turunduslike tegevuste ja pakkumistega ning finantsilise võimekusega, et tagada efektiivne kaupade käsitlemine, jaotus, ladustamine ja muu vajalik (Baker *et al.* 2014). Organiseerimise osas on peamised otsused mõjutavad tegurid tootmistegevuse geograafiline asukoht, vaheladude asukohad, tarne sihtkohtade arv ja geograafiline paiknemine, tarnete sagedus, tellimuste laekumine, transpordivahendite iseloom, käsitlemise ja ladustamise tavad (Brewer *et al.* 2008, 36). Erinevad tingimused ja võimalused kauba kättesaamiseks loovad mitmeid kriteeriume tehnilisele poolele ning kohaleveo tingimustele. Näiteks on juba maanteevedudes kasutusel arvukalt erinevaid sõidukeid, kas siis pakibussid, poolhaagised, tagaluukautod või teised kaubaveoks eesmärgistatud treilerid ja erisõidukid. (Towards...2016, 75) Kulude vähendamiseks on uksest-ukseni vedude jaoks autoparki laiendatud elektriliste sõidukite arvelt, et linnade siseseid kaupade korjeid ja jaotusi kuluefektiivsemaks muuta. (Efficiency...2014, 5) Saadetiste transportimiseks peale maanteevedude on ka raudtee-, mere- ning lennuvedude võimalus. Euroopa siseselt on enim levinud siiski maanteevedu. Aasia ja Ameerika suunal mere-, lennu- ning raudteeveod. Veoliigi valik sõltub enamasti kauba iseloomust, kogusest ning ajatundlikkusest. Kulusid on võimalik optimeerida konsolideerimise abil. Transpordisektor toetab kulude kokkuhoidu kauba- ning jaotusvedude optimeerimisega (Klaus 2002, viidatud Gleissner, Femerling 2012, 5). Samas on optimeerimine oluline probleem logistika sektoris. Võimalikult efektiivse korralduse toimimiseks on kasutusel ning pidevas arenduses erinevad programmid, mis aitavad marsruute paika seada ja korraldada kaupade õigeaegse liikumise võimalikult soodsate kuludega. Sealjuures on tegevuste planeerimisel oluline jälgida ning teada tootmisega seotud eesmärgid ja tähtaegu. Nende omavaheline kooskõlastamine tagab ajalise kindluse ning sujuva etappide läbimise. Transpordiprobleem iseenesest on lineaarse planeerimise ja matemaatiliste skeemide jaoks probleemne aspekt, kuna see sisaldab endas laialt skaalal erinevaid tegureid nagu logistika süsteemid, tööjõu olemasolu ja paiknemine, tootmise planeerimine, allüksuste ja vaheladude asukohad. Ühtlasi hõlmab probleem palju konfliktseid ning ebakõla tekitavaid asjaolusid nagu tarneaeg, kaupade kogused ja puudulik nõudlus. (Optimization...2017, 66-70) Selleks, et

välistada võimalikult palju probleemseid tegureid on eelduseks eespool mainitud kindlad partnerlussuhted. Need aitavad tagada info liikumise ja transpordi planeerimise vastavalt vajadustele, mille kaudu saab omakorda kontrollida kogukulu.

Tänapäeva ärimaastikul on konkurentsieeliste loomisel prioriteetseteks teguriteks ka tehnoloogia areng ning informatsiooni kättesaadavus ja ligipääs. Oluline on tagada vajaliku informatsiooni kiire ja efektiivne liikumine nii erinevates äriprotsessides partnerite ja aktsionäridega kui ka klientidega suhtluses. (Coleta *et al.* 2019) Protsess, mis hõlmab kaupade, materjalide ja muude füüsiliste esemete liikumise jälgimist on logistika poolelt toetatud mitmete erinevate tarkvara lahendustega ning võimalustega ettevõtete süsteeme integreerida (Brewer *et al.*, 2008, 253-257). Transpordi pakkuvad ettevõtted loovad ja arendavad nutikaid lahendusi erinevate ühenduste sidumiseks pidevalt. Seda eesmärgiga suurendada tarneahela läbipaistvust, efektiivsust ning parendada reageerimisvõimet. (Towards...2016, 1-4) Tehnoloogia areng ning kompetentside tegur on oluline ka tegevuse, teenuste ja toodete täiendamiseks, sealjuures peavad erinevad partnerlussuhted toetama ettevõtte eesmärgi (Cheng *et al.* 2015). Tootmisettevõtete seisukohalt on oluline, et kvaliteet oleks kõrgel tasemel ning omadused vastaksid klientide vajadustele, kuid tänapäeval ollakse üha nõudlikumad ka tarneaegade suhtes. Selles osas toetab ettevõtteid paindlik transpordi korraldamine ja logistiliste mudelite pidev arenemine. (Nyhuis, Wiendahl 2009)

Valikuvõimaluste laienemist soodustanud e-kaubanduse kasv ning erinevad tehnoloogilised lahendused on omakorda muutnud keerulisemaks ja mahukamaks transpordi pakkuva teenindava sektori toimimise (Towards...2016, 75). Logistika e-kaubanduses koosneb peamiselt kolmest etapist. Esimeses pooles keskendutakse kaupade liikumisele tootja juurest jaotuskeskustesse või vaheladudesse. Vahepealne etapp hõlmab klientide tellimuste käsitlemist ning nendest tulenevalt saadetiste komplekteerimist. Viimases etapis korraldatakse kliendi vajadustele tuginevalt kojuvedu. (Huang *et al.* 2017) Transporditeenuste kvaliteet ning usaldusväärsus on e-kaubanduse valdkonnas kõrgelt hinnatav konkurentsieegur (Blanquart *et al.* 2014) ning see nõuab pidevat tehnoloogilist innovatsiooni ja kaasamist ettevõtte otsustusprotsessidesse (Huang *et al.* 2017). Koostööpartneri valik on ettevõtte jaoks oluline (Canen *et al.* 2013), konkurentsieelise loomise võimalust läbi selle on autor teoorias ülalpool samuti kirjeldanud. E-kaubanduses on logistikapartneri valik üheks peamiseks konkurentsieelise loomise võimaluseks. Logistiline pool peab toetama jälgitavat ja läbipaistvat tarnet, kergesti organiseeritavaid tagastussaadetiste vedusid ning pakkuma suurepärasest klienditeenindust. Tänapäeval on tarbijate nõudmised tarneaja

suhtes aina täpsemad ja rangemad, mistõttu hindavad e-kaubanduses tegutsevad ettevõtted väga süsteemi, kus kliendil on võimalik kohaleveo kuupäev ja ajavahemik ise määrata juba tellides. Sellega võiks kaasneda ka teavitust kliendile päev enne kauba saabumist, sellise info liikumiseks kasutatakse tänapäeval laialdaselt erinevaid telefonirakendusi. Transporti teostaval ettevõttel on võimalik kliendile konkurentsieeliste loomise võimaluseks arendada oma süsteeme ja teenuseid vastavalt kasvavatele trendidele. (Differentiating...2016) Peamised probleemid e-kaubanduses olid 2017. aastal tehtud uuringu põhjal tarnekiirus ja kauba kahjustused (E-commerce...2018). Logistikateenuseid pakkuva ettevõtte Dotcom Distribution poolt läbi viidud uuring aastal 2016 kinnitas, et tarnekiirus e-kaubanduse klientide jaoks on väga oluline. Samuti mõjutas kohaleveo aeg järgmise ostu sooritamist samalt ettevõttelt. Ühtlasi toodi vastanute poolt välja, et kiirema tarne eest ollakse valmis lisatasu maksuma. (Delivery...2016) Eurobaromeetri (viidatud Blanquart *et al.* 2014) uuringu põhjal toodi täpsemalt välja tarnega seotud probleeme, nendeks olid kauba kohalevedu ette teavitamiseta, mistõttu inimest ei olnud kaupa vastu võtmas, suurenenud transpordikulud võrreldes esialgse pakkumisega, vähene kauba teekonna jälgimise võimalus ning vajadus organiseerida iseseisvalt kauba korje terminalist. Ettevõtted peavad rohkem tähelepanu suunama logistika teenuste valdkonnale ning kohaleveo tingimustele (Li *et al.* 2016). Autor usub, et e-kaubanduses on enamasti lõppklientideks eraisikud, millest ajendatult on tarnega seotud probleemid aktuaalsed viimases etapis. Näiteks on tavapärase tarne kliendile ukseni, kuid eraisikud sooviksid vedu siseruumidesse. Eespool mainitud kulude kasv kliendi jaoks võibki ilmned juhul, kui ta pole tutvunud kohaleveo tingimustega ning hakkab lisateenuseid nõudma, mis omakorda maksavad rohkem. Samuti võib olla probleemne kohaleveo aeg, kuna enamasti soovitakse tarnida kaupasid tööpäeva jooksul, kui inimene tegelikkuses ei ole kodus. Mööblitootja IKEA on näiteks oma pakendeid arendanud selliselt, et klientidel oleks võimalik vajadusel kaup ka tavaautoga koju viia. Ühtlasi on kompaksete pakendite eesmärk transpordikulused madalal hoida, see tuleneb mahu kriteeriumist hinnastamisel. (Huang *et al.* 2017) Autori kogemusel on kahjustustest tulenevalt reklamatsioonide esitamisel probleemseks asjaoluks, et kliendid ei fikseeri vigastust kaupa vastu võttes, mille tõttu on ettevõtetel raskusi kahjusummasid vedajatelt nende vastutuse piires sisse nõuda.

2. MÖÖBLITÖÖSTUS: GLOBAALNE JA LOKAALNE VAADE

2.1. Eksport mööblitööstuses

Mööblitööstuse arengut on soodustanud kinnisvaraturu kasv, urbaniseerumine ning keskmiste sissetulekute tõus. Turg on laialdane, see hõlmab nii kodu kui ka erinevate ühiskondlike ruumide terviklikku sisustamist. (Global...2019) Globaalselt ennustati mööblituru kasvu 2018. aastal aastaks 2023 5,2%. See on tuletatud elanikkonna kasvust ning nooremate generatsioonide tarbimise analüüsist. Soodustavaks teguriks on ka toodete kättesaadavus globaalselt, mille on võimalikuks teinud e-kaubanduse areng. (Global...2018) Maailma üks suurimaid mööblitootjaid ja eksportijaid on Hiina, sealsed ettevõtted on keskendunud oma toodangu turustamisele välisturgudel. Eksporti osakaal kogutoodangust on rohkem kui 35%. (Global...2019) Euroopas on suuremateks eksportijateks Saksamaa, Itaalia ja Poola (Trade...2019). Kuni 2003. aastani domineerisid Euroopa mööbliturul kohalikud riigid ja ettevõtted, kuid seejärel hakkasid oma toodangut laialdasemalt pakkuma Hiina, Malaisia, Mehhiko ja Vietnam. (Lojacono, Venzin 2014) Hiina on viimase kahekümne aasta jooksul oluliselt rohkem keskendunud Euroopa Liidu turgudele, millega on kaasnenud peamiselt hinnatasemest tulenevalt suurem konkurents mööblitööstuse sektoris (Schitter *et al.* 2015).

Euroopa Liidu mööblitööstuse tugevuseks on kõrgtehnoloogiline seadmete ja materjalide arendus ning spetsialistide koolitamine antud valdkonnas. Läbi eelnevalt toodu on ettevõtetele võimalik innovatsiooni kaudu tooteid parendada. (Bolognini *et al.* 2014) Mööblitööstuses on innovatsioon konkurentsivõime tagamiseks oluline faktor, see võib väljenduda nii toodete, transpordivõimaluste kui ka paindlikkuse arendamises, läbi millede on võimalik pakkuda toodangut personaliseeritumalt, laiemale sihtgrupile, kuluefektiivsemalt ning muutuda usaldusväärsemaks kliendile (Dröge *et al.* 1997). Canen, Helo, Tammel (2013) mööblitööstuse ettevõtetele tuginev uuring kinnitab samuti, et kui suudetakse mõista globaalsel tasandil nõudmisi ning ootusi tarneaaja, innovatsiooni ja paindlikkuse osas, siis see on tugevaks konkurentsieeliseks firmale.

Euroopa tootjad on Aasiast tuleneva konkurentsi ajendil hakanud otsima eeliseid oma kallima toodangu pakkumisel. Enim rõhutakse kiirele tarnele, paindlikkusele toodete disainis ja kohandamisele vastavalt kliendi vajadustele ning klienditoe teenustele. (Opresnik *et al.* 2014) Paindlikkuse seisukohast konkurentsieelisena on ka Hiina tootjad suutnud enda tootmist arendada. Näitena on ühes artiklis kirjeldatud Inglismaa ettevõtet, kes pikaajalise Euroopa allhankija Hiina partneri vastu välja vahetas, kuna kohalik hankija ei olnud võimeline tootma piisavalt suurtes mahtudes ning ei taganud võrdväärset reageeringut Hiina ettevõttega. (Lojacono, Venzin 2014) Itaalia mööblitööstuse põhjal tehtud uuring klientide tundlikkuse osas tarnejale tõestab, et antud tegur on ettevõtete jaoks oluline ning sellele tuleb tähelepanu osutada. Ühtlasi selgub, et ajatundlikumad ollakse odavamate kaubagruppide lõikes, kõrgema hinnaga kaupad on kliendid valmis kauem ootama. Uuringu raames analüüsiti välja valitud toodete müügi näitajaid poole aasta vältel, valim ulatus 1,2 miljoni tehinguni. Andmete analüüsimise põhjal võis väita, et tarneaja pikenedamine viie päeva võrra vähendab nõudlust tootele 37,5%. (Marino *et al.* 2018) Lisaks kiiremale tarnele on koduturul Euroopa ettevõtetel eeliseks kohaliku tarbija vajaduste parem tundmine ning laialdane koostööpartnerite võrgustik. (Opresnik *et al.* 2014)

Hispaania mööblitööstuse ettevõtete põhjal tehtud uuringule toetudes saab järeldada, et logistilise paindlikkuse näitajateks on füüsilise ahela, jaotuse, ostutehingu ning nõudluse juhtimine. Hästi korraldatud logistika tagab klientide suurema rahulolu ettevõtte suhtes – peamiselt läbi kiirete tellimuste käsitlemise ja tarne ning kliendi vajadustega arvestamise. (Maldonado-Guzman *et al.* 2017) Globaalne kodukondliku mööbli tootja IKEA on konkurentsivõime tõstmiseks oluliselt muutnud ning kohandanud oma tarneahela toimimist ja juhtimist. Ettevõttel asuvad füüsilised poed kolmes erinevas geograafilises piirkonnas. Suurim sihtturg nende jaoks on Euroopa, seejärel Aasia ning Põhja-Ameerika. Kõik piirkonnad on kultuuriliselt ning käitumuslikult erinevad. Poodide varustamine kaubaga toimub kolmekümne erineva jaotuskeskuse abil, tarnijad sealjuures asuvad rohkem kui viiekümnes erinevas riigis. Varasemalt oli igal piirkonnal ise võimalik otsustada laovarude ning kauba tellimiste osas. Selle tulemusel ei olnud tarneahel aga läbipaistev ning tihti tellisid mõned piirkonnad liigselt laovarusid, samas kui teistel tekkisid tarneaugud. Pideva ettevõtte kasvu ja laienemisega seoses sundis taoline olukord juhtkonda oma võimekust ja ahela toimimist analüüsima. Parema kontrolli omamiseks hakati juurutama tsentraalselt juhitud tarneahelat. Keskse tarneahela juhtimise eesmärgiks on tooteid ning protsesse võimalikult ulatuslikult standardiseerida ning läbi selle kulusid hallata. (Holmberg *et al.* 2013) Globaalse ettevõtte nagu IKEA puhul on see mõistetav lähenemine, et hoida süsteem

läbipaistev ning pikas perspektiivis kestlik. IKEA jaoks on peamiseks konkurentsieeliseks kulud, mistõttu on võimalik toetuda toodangu ja protsesside standardiseerimisele. Eksklusiiivsema mööbli tootja jaoks on olulisem teistest eristuda ning seetõttu on standardiseerimise võimalus piiratud. Gatsoris'e (2012) uuring, mis teostati Kreeka mööblitootjate põhjal toob samuti välja, et tarneahela võimekus on antud sektoris üheks konkurentsieelise teguriks.

Mööblitööstuses on ekspordi arendamise ajendiks autori arvates eelkõige vajadus olla jätkusuutlik, seda eriti väikestes riikides nagu Eesti. Jätkusuutlikkuse aspekti ettevõtte eduka toimimise suhtes kinnitavad ka Lojacono ja Venzin (2014). Sihtturgude valiku põhimõtteid on teoorias eelnevalt samuti kirjeldatud, kuid mööblitööstuses on autori arvates sihtturgude valikul enim olulisteks teguriteks riigi majanduslikud näitajad, demograafiline taust ja kombed ning geograafiline asukoht ja sellest tulenevad tingimused. Majanduslikud näitajad on tõenäoliselt olulised igas sektoris, selleks et hinnata riigi arengut ja kasvupotentsiaali turul. Ühtlasi on majanduslike näitajate põhjal võimalik järeldusi teha elanikkonna ostujõulisuse kohta. Demograafilise tausta tundmine on tähtis toodete variatsiooni planeerimisel, sealjuures on kasulik teada ka elanikkonna keskmist vanust, perekonna suurust, kombeid ja traditsioone. Ka need aspektid võivad olla kasulikud tooteseeriade planeerimisel ning turustamisel. Sihtturu kaugus on mööbli ekspordimisel juba kuludest tulenevalt oluline. Mööbel on üldjuhul raske ja mahukas kaup, mistõttu võib transport osutada pika vahemaa puhul liiga kulukaks. Kaugusest tulenevate kulude vähendamise võimaluseks on mahtude kasvatamine. Mastaabisäästu saavutamine oleneb aga jällegi ettevõtte orienteeritusest ning kliendisegmendist.

2.2. Trendid mööblitööstuses

Nagu igat tööstusvaldkonda, mõjutab ka mööblitootmist tööstuse 4.0 kontseptsiooni areng, mille eesmärgiks on suurendada tootmise paindlikkust ja informatsiooni liikumist võimalikult väikese ajakuluga. Võtmeteguriks on intelligentsete juhtimissüsteemide arendamine, kuhu on kaasatud erinevad infokanalid, süsteemid ja seadmed. Võrgustikus olevad seadmed peavad olema võimelised omavaheliseks kommunikeerimiseks ning info edastamiseks. Sealjuures tuleb arvestada, et seadmed ja tarkvara lahendused peaksid rahuldama kõikide tarneahela lülide vajadused ning turvalise andmete edastamise ja säilitamise. Samuti on oluline nutikate transpordisüsteemide arendamine, et toetada kiiremat tarneahela toimimist ja suurendada klientide rahulolu. Nutikad transpordivõrgustikud eeldavad raadiosagedustuvastusega

ribakoodide ja erineva otstarbega sensorite kasutamist. See on vajalik kaupade liikumise võimalikult täpseks jälgimiseks ning laovarude tuvastamiseks, et nende põhjal ettevõtte vajadustele vastav logistiline mudel välja töötada. Ühtlasi peab olema tagatud kaupade teekonna läbipaistvus ja jälgitavus tootmisest kuni lõppkliendini. Mööblitööstus liigub intelligentse toimimise suunas ajendatult kõrgetest tööjõukuludest, efektiivsuse tõstmise ning kõrge paindlikkuse tagamise vajadusest. Ahel võib näiteks väljenduda klientide andmete kogumises ning tehasele edastamises, et tooted disainitaks vastavalt soovidele. Tööstuse 4.0 kontseptsioon soodustab ka virtuaalse reaalsuse kaasamist müügi- ja ostuprotsessi. (He *et al.* 2017) Virtuaalne reaalsus saab tänapäeval enamasti alguse juba kodu soetamisest, kuna antud otsus nõuab palju ajalist ressursi muudab moodne lähenemine valiku tegemise lihtsamaks. Samas on kliendid ja kinnisvaramaaklerid teinud märkusi, et kodu soetamisel tuleks kasuks virtuaalse reaalsuse vahendusel võimalus võrrelda ruumide planeeringut ja mõõte vastavalt sisustusvõimalustega. (Sihi 2018) Näiteks on IKEA pakkunud virtuaalse reaalsuse võimalust kööginööbli valikul. Selle põhjal oli klientidel võimalik valida endale meelepärase disainiga köök ning seejärel hakata muutma selle paigutust ja värve ning vaadata kas antud lahendust on võimalik kasutada vastavalt oma nõudmistele ja soovidele. (What's...2017)

Ühtlasi mõjutab kaubandust oluliselt internetipoodide populariseerumine, sest see suurendab konkurentsi. Thabet'i (2018) uuringust selgub, et enim kasutavad e-poodide teenuseid mööbli soetamisel nooremad generatsioonid. Samas on mööbli ostmine kaalutletud valik, kuna esemed on pika eluea ning enamasti kõrge hinnaga. Hiinas tehtud uuring näitas, et sisustuskaupa ostavad interneti vahendusel pigem haritud ja keskmise või kõrgema sissetulekuga noored. Ühtlasi selgus, et naissoost isikud eelistavad rohkem interneti teel ostelda. (Li *et al.* 2016) Indoneesias tehtud uuring näitas vastupidiselt, et meessoost isikud eelistavad internetis ostlemist rohkem. Sarnaselt Hiinaga on nende sissetulek keskmine või sellest kõrgem, kuid hariduse ja vanuse suhtes analüüsimisel selget mustrit välja ei tulnud. (Lubis 2018) Euroopa Liidus ostsid mööblit interneti vahendusel Eurostati andmetel enim 25-54 aastased, sealhulgas oli mööbel üks populaarsemaid tootegruppe, mis soetatakse interneti vahendusel. Sooliselt jagunes e-kaubanduse vahendusel tehingute sooritamine meeste ja naiste arvestuses vastavalt 69% ja 68%. Ühtlasi on interneti võimalusi kasutavad isikud kõrgema hariduse ja sissetulekuga. (E-commerce...2018) E-kanalite avamisel ning turundustegevusi planeerides tuleks eelpool toodud uuringutele või sarnastele samas valdkonnas tehtud uuringutele toetuda. Need annavad alused tooteseeriade valikul ning sihtgrupi määramisel erinevates turustamiskanalites, seda mitte vaid kauba eripärade suhtes vaid ka hinnaklassist tulenevalt.

2.3. Eesti mööblitööstus

Mööblitööstuse arengu alguseks Eestis võib lugeda 1877. aastal Mehhaanilise Puutööstuse Aktsiaseltsi A. M. Lutheri asutamist (Kermik 2018,10). Lutheri vabrik hakkas oma toodete ekspordimisele mõtlema 1890ndatel aastatel. Esimeseks suunaks oli Lääne-Euroopa, kus tutvustati tootevalikut Madridis toimunud näitusel. Sealt saadud kontaktide abil hakati toodangut välismaale turustama. Esialgu olid eksporditavateks tootetüüpideks toolipõhjad, kuna see oli majanduslikult mõistlikum kui terviklike mööblilahenduste transportimine. Ostjateks välismaal olid mööblitööstused, sihtriikideks peamiselt Saksamaa, Austria-Ungari, Belgia, Prantsusmaa, Holland. Kahekümnenda sajandi alguses hakati ekspordimisega sihipärasemalt tegelema. Vaatluse alla võeti nii sobivad tootetüübid kui ka erinevad võimalused kauba transportimiseks. (*Ibid.*, 48) Peamiseks eksporditavaks tervikliku toote kujul sai klapptool. Hiljem oli antud toode firma edukaim eksporditav toode nii Lääne-Euroopas, Indias kui ka Lõuna-Ameerikas (*Ibid.*, 34)

2.3.1. Ekspordi areng

Taasiseseisvumise alguses asutatud Eesti Puutööliit on aluseks tänapäeval toimivale Eesti Mööblitootjate Liidule. Puutööliit loodi 1991 eesmärgiga lahendada argipäevaseid probleeme seoses tootmisega, kuid sealhulgas tegeleti ka tarneprobleemidega, mis tulenesid toormaterjali raskest kättesaadavusest ning prooviti suunata valitsust metsanduspoliitikat puudutavates küsimustes. Selle eesmärgiks oli muuta toormaterjal paremini kättesaadavaks ettevõtjatele. Ühtlasi oli rõhk rahvusvaheliste kontaktide arendamisel. 1993. aastal selgus mööblisektori uuringu raames, et 50% toodangust eksporditi välisriikidesse. Sellest omakorda 40% moodustas Venemaa ning 10% Lääne riigid. Järgneval aastal hakati Puutööliidu poolt rohkem messidele rõhku asetama, arendati koostööd Rootsi ning Inglismaaga ja korraldati ka Eestis mööblimesse. Eestis korraldatud messi kasuteguriteks olid mitmed uued koostööprojektid ning sidemed välisriikidega. 1994. aasta andmetel oli mööblitööstuse toodangust ekspordi osakaal 64%, millest 42% liikus lääne ning 22% ida suunas. (Eesti...2016, 158-163) Sealjuures oli mööbli ekspordi osakaal üldisest töötleva tööstuse ekspordist ligikaudu 5,6% (Eesti Puidusektori...2004, 185). Aastaks 1997 oli mööbli- ja puidutööstus kujunenud Eestis üheks potentsiaalsemaks tööstusharuks. Sellest ajendatuna koostati koos Ekspordinõukoguga ingliskeelne mööblitööstuse kataloog, mille eesmärgiks oli eestlaste toodangut Euroopas laiemalt tutvustada. Seda levitati läbi delegatsioonide ning partnerlussidemete erinevates ühendustes ning kaubandus- ja

tööstuskodades. Paralleelselt keskenduti jätkuvalt koostöö arendamisele välismaiste organisatsioonidega ning käidi messidel. (Eesti...2016, 158-163)

Eesti Puidu- ja Mööblitööstuse sektoruuringu põhjal, mis viidi läbi 1998. aastal Sihtasutus Eesti Kutsehariduse Reformi tellimusel, eksportisid oma toodangut 75% mööblit tootvatest ettevõtetest ning toodangust müüdi välisurgudele 66%. Samas tõdeti uuringu põhjal, et eesti riigil puudus täpne tegevusplaan ekspordi arendamise jaoks, mille tõttu ettevõtete edu välisurgudel oli siiski võrdlemisi ebasoodsas olukorras. Uuringu põhjal olid peamisteks välismaisteks klientideks hulgimüüjad, kes ostsid 53% eksporditavast kaubast, seejärel agendid ning jaemüüjad. Kontaktide loomisel hinnati kõrgelt messidel osalemist, kuid esindatust, organiseeritust ja rahastust hindasid ettevõtted madalalt. Selle juurpõhjuseks võib ilmselt välja tuua vähese teadlikkuse abiorganisatsioonide olemasolust, mis tuli välja küsitluse käigus. Peamisteks konkurentideks mööblitööstuses peeti Soomet ja Rootsit, kelle toormaterjal oli kvaliteetsem. Ühtlasi nähti konkurentidena Ida-Euroopa tootjaid – seda nende geograafilise läheduse tõttu Euroopa suurematele turgudele ning odavamale tööjõu poolest. Eesti konkurentsieelis, milleks oli samuti enamasti toodangu madalam hind muutus aja jooksul väiksemaks. Ühtlasi tuli uuringu põhjal välja, et Eesti ettevõtted välisurjul olid pigem nõrgal positsioonil, väikeste tootmismahutuste tõttu oli raske konkureerida ning ka turundustegevus oli ebapiisav. Lisaks transporditi puidutööstuse poolelt Eestist välja väärindamata puitu, mille töötlemise korral oleks konkurentsivõimet olnud võimalik suurendada. (Eesti Puidu...1999)

Trend ekspordida oma mööblit peamiselt läbi vahendajate ja edasimüüjate ilma tootenime turustamata jätkus 2000. aastate alguses. Strateegia müügitöö osas on nimetatud puudulikuks, mis soodustas allhangete tegemist vastavalt klientide vajadustele. (Eesti majanduse...2008, 34) Kuid tootjate enda kaubamärgi turustamine hakkas tõusma, kuna see aitas ka konkurentsivõimet tõsta ning klientidele lähemale liikuda. 2008. aastal müüs üha enam ettevõtteid oma toodangut välisurgudel otsese ekspordina läbi vahendajate. Konkurentsieelisteks pidasid Eesti tootjad peamiselt paindlikku ning kiiret reageerimisvõimet, oskusteabe olemasolu ja kõrget kvaliteeti toodangul. Skandinaaviamaades nimetasid ettevõtjad konkurentsieeliseks paremat hinna ja kvaliteedi suhet võrreldes sealsete kodumaiste tootjatega. Uuringu raames on välja toodud, et 2008. aastal oli sektoris tegutsevate ettevõtete arv 516 ning 37% nendest eksportis oma toodangut, sealjuures sektori kogumüügitulust oli ekspordi osakaal 58%. Valdavalt liigitusid registris olevad firmad väikeettevõtteks. Vaid 105 firmat omasid kollektiivi, kuhu kuulus üle kahekümne töötaja. Küsitluse tulemused näitasid, et ekspordi osakaalust 94% moodustus just

suuremate ettevõtete poolt. Selle põhjal võib järeldada, et väiksemad tootjad olid suunitletud rohkem siseturule ning ilmselt tulenes see uuringu raames mainitud tootmisvõimsuse ning konkurentsi teguritest. Peamiste sihtturgudena välismaal hakkasid domineerima Soome, Rootsi, Norra, Saksamaa, Taani, Prantsusmaa ja Ühendkuningriigid. Sellest oli Soome turu osakaal 43% ning Rootsi turu oma 18%. Kaubagruppide lõikes veeti enim välja söögi-, elutoa-, magamistoa- ja köögimööblit, mis moodustas 2008. aastal mööblitööstuses eksporditud kaubagruppidest 54%. Eraldi arvestati ka istmete ning madratsite osakaalu, mis olid vastavalt 39% ning 7%. Peamised probleemid ekspordi arendamisel tulenesid ettevõtjate seisukohalt Eesti ning sihtriigi majanduskeskkonnast. Muuhulgas oli ettevõtete jaoks murekohaks Eesti logistikaturu väiksus, hooajati halb transpordiühendus Euroopaga ning keeruline ja kallis logistika Venemaaga. Samuti mainiti piiranguid seoses transpordi kättesaadavusega sihtriikides. Nõudluse suurendamise osas toodi logistika poolelt välja transpordi pakkumine lõpptarbijani, mitte ainult ostja ladudesse. Kuid transpordist tulenevaid probleeme ekspordi arendamise seisukohalt hinnati pigem madalaks. (Eesti ettevõtete...2010) Varblane ja Ukrainski koostatud SWOT analüüsi põhjal on Eesti Mööblitööstuse üheks tugevuseks head transpordiühendused, eelkõige sadamad (Eesti Puidusektori...2004, 207). Samas arvab autor, et sadamate hea ühendus mööbli eksportimisel niivõrd suureks teguriks ei ole, kuna enamasti liiguvad kaubad mööda maad.

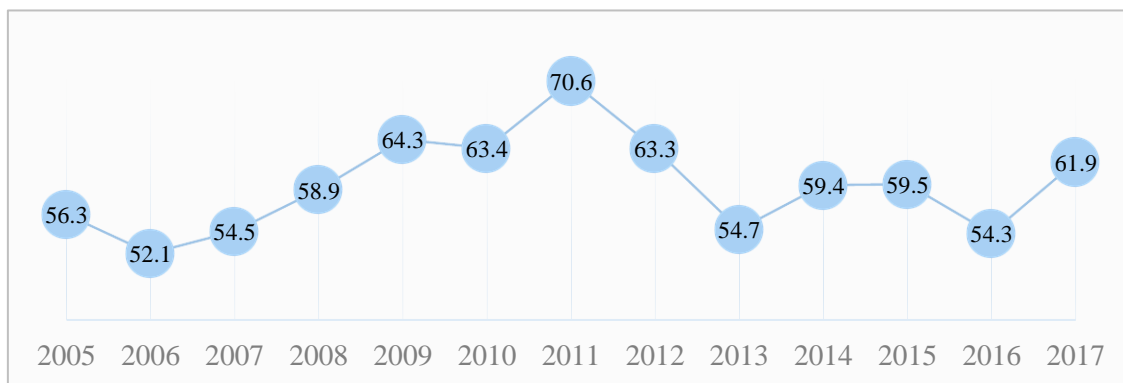
Mittetulundusühing Eesti Mööblitootjate Liit (endine Eesti Puutöoliit) moodustas 2008. aastal eelklastri mööblitootjatele, mille eesmärgiks oli luua koostöövõrgustikke ning läbi nende arendada ettevõtete võimekust. See oli aluseks 2011 algatatud klasterarendusele, mis tehti koostöös Ettevõtjate Arendamise Sihtasutuse ja Euroopa Regionaalfondiga. Klasteri eesmärgiks sai konkurentsivõime suurendamine, ekspordi arendamine ning ühisturunduse edendamine. (Eesti...2016) Liit on oma presentatsioonis välja toonud, et klasterarenduse raames tuleb konkurentsivõime kasvatamiseks suurendada tootmisefektiivsust ning vähendada sisseostetava materjali omahinda, tegeleda rohkem tootearenduse ning õppekavadega edendamisega. Samuti tuuakse välja, et ekspordikäivet tuleks suurendada, seda siis läbi ettevõtete teadlikkuse tõstmise sihtturgude osas, turundusekspertide kaasamisega, ühisstendide loomisega ning kodulehtede arendamisega. (Furniture...2012)

Aastal 2009 olid peamised sihtriigid jäänud eelnevate aastatega samaks: Soome ja Rootsi, moodustades ekspordi sihtturgudest vastavalt 35% ja 20%. Soome osakaal oli aasta lõikes küll langenud, kuid Rootsi ja Norra osakaal tõusnud. Lisaks on välisturgudena välja toodud Läti, Leedu, Taani, Saksamaa, Prantsusmaa, Ühendkuningriik ja Venemaa – igäihe osakaal alla 10%.

Skandinaaviamaade eelistus tuleneb partnerite ning kontaktide olemasolust ning geograafilisest lähedusest. Konkurentsieelisena mainiti jätkuvalt head hinna ja kvaliteedi suhet, kuid samuti oli lisandunud pikaajaline kogemus mööbli tootmise alal. Sealjuures mainiti aga omahinna tõusu, mis on tingitud kallinenud tööjõust. Takistavaks teguriks ekspordi arendamisel oli tol ajal suuresti majanduslik olukord terves maailmas, kuid peamised aspektid, millede puhul ettevõtetele oli aktiivsemalt võimalik kaasa mõelda tulenesid turundusest ning kontaktide loomisest. Uuringus küsitleti sadat ettevõtet ning sagedast mainimist leidis asjaolu, et ekspordi sihtturgude suhtes võiks kontaktide loomisest ning turunduse edendamisel tulla kasuks ettevõtete omavaheline koostöö. Takistava tegurina toodi välja veel logistika, 3% küsitlenutest arvas, et logistika on probleemne teema ning 7% küsitlenutest, et tarnekindluse- ja kiiruse parendamine oleksid abistavateks teguriteks ekspordi suutlikkuse tõstmisel. Sealhulgas pidas tarnekiirust tugevuseks vaid 1% ning tarnekindlust 2% küsitletutest. Valdkondade suhtes, millede eksperte sooviti kaasata ning nähti edutegurina ettevõtte toimimises toodi 41%-ga välja turundusvaldkond, kuid 5%-ga mainiti logistika valdkonda samuti. (Eesti Mööblitööstuse...2009)

Statistikaameti andmetel oli ekspordi osakaal mööblitööstuse müügitulust 2015. aastal 59,5% (Eesti Statistikaamet, tabelid TO008, VK02). Ekspordi osakaal aastate 2005-2017 lõikes on täpsemalt välja toodud joonisel 1. Aastal 2015 moodustas sihtriikide lõikes ekspordist 36% Soome, 25% Rootsi ning 6% Norra turg. Võimalike uute turgude lõikes mainisid küsitluses osalenud 79 ettevõtet enim Rootsit. Seega jätkuvalt on Skandinaaviamaad populaarsed välisurud Eesti tootjatele. Kaugematest turgudes toodi välja Hiina ning Ameerika Ühendriigid. (Eesti Mööblitööstuse...2015) Skandinaavia suuna arenemise ühe põhjusena on välja toodud Eesti toorme hinna kallinemine ning transpordikulude kasv, mistõttu on näiteks Saksamaa turul keeruline konkureerida Poola ja Hiina tootjatega (Eesti metsa...2013, 125). Uuringu raames selgus, et enim toodavad ettevõtted välisurgudele pehmet ning elukondlikku mööblit, kuid ka eritellimuste osakaal on arvestatav. Positiivse tegurina ilmnes, et valdav osa ettevõtetest turustab oma toodangut ise ning allhangete osakaal on vähenenud. Konkurentsieelistena nimetati jätkuvalt head hinna ja kvaliteedi suhet ning pikaajalist kogemust valdkonnas. Samuti toodi eelisena välja kiire tarne ning tugevusena usaldusväärsus tarneagade suhtes. Ekspordi suurendamisel nähti peamise takistusena hinnakonkurentsi, tootmisvõimaluste piiratust ning raskusi kontaktide loomisest. Takistavate asjaoludena arengu suhtes mainiti tööjõu puudust, investeeringute vajadust, klientide puudust ning ebapiisavat turundust. (Eesti Mööblitööstuse...2015) 2016. aastal mööblitööstuse kasv pidurdus, see tulenes välisurgude

konkurentsist ning ka Rootsi turu aeglustumisest. Samas suurenes antud aastal müük Saksamaa suunal, mis tuleviku vaates on positiivne. (2016 aasta...2017) Olulisemateks turgudeks olid ka 2017. aastal Soome, Rootsi ja Norra, kuid ka Taani. Peamisteks kaubagruppideks puidust magamistoa-, söögi- ja elutoamööbel, samuti ka erinevad istmed. Skandinaavia osakaal tuleneb ilmselt sealse turu ja kultuuri tundmisest, kuid ka transpordihinnad sellel suunal on soodsamad. (Majandusülevaade...2018)



Joonis 1. Ekspordi osakaal müügitulust, mööblitööstus, 2005-2017 (%)
Allikas: Eesti Statistikaamet (TO008, VK02), autori arvutused

Joonisele on kantud arvutuste tulemused, mis on tehtud Statistikaameti andmete põhjal mööblitööstuse ekspordi müügitulu ning mööblitööstuse toodangu jooksva müügitulu põhjal aastate lõikes (tabelid TO008, VK02). Tulemused kinnitavad, et ekspordi osakaal Eesti mööblitööstuse sektoris on oluline.

2.3.2. Arengusuunad

Mööblitööstuse ettevõtete uuringu põhjal aastal 2017 olid 40% firmadest arvamisel, et tulevikus ärimudeli kontseptsioon muutub. Välja toodi peamiselt tehnoloogiaga seotud aspektid nagu infotehnoloogia lahenduste integreerimise vajadus ettevõtte protsessidesse, et efektiivistada tootmist ning parendada kvaliteeti. Samuti on e-kaubanduse osakaal tõusmas, mille tõttu tuleks panustada antud segmenti ning seoses sellega nähakse ka logistikateenuste kättesaadavuse vajaduse suurenemist. (Tööstusettevõtete...2017) Internetipoodide populaarsemaks muutumise toovad välja ettevõtete esindajad ka ise 2014. aastal (Adamson 2014). Toome on Äripäevale antud intervjuu raames öelnud, et e-kaubanduse kasvu tõttu on kvaliteetset mööblit keerulisem müüa, kuna otsustavaks teguriks on siiski hind. Lisaks mainib ta konkurentsi tihenemist, kuna internetis konkureeritakse tootjatega üle maailma. Sama artikli raames mainib Standardi juhatuse liige Priit Tamm, et Eesti peab oma mööbli disaini ja unikaalsusega eristuma, kui soovib püsida

konkurents Poola ja Leedu odavama toodanguga. (Mööblitootjad...2018) Tööstusettevõtete uuringu põhjal, mis koostati 2018. aastal ning hõlmas kogu töötlevat tööstust toodi välja, et väga oluliseks eduteguriks peetakse digitaliseerimist ning automatiseerimist. Samuti mainiti, et peamised konkurentsieelised Eesti ettevõtetel on paindlikkus, lojaalsed kliendisuhed ning kiirus. Tuleviku vaates nähti konkurentsivõime tõstmiseks peamiselt ka varem mainitud unikaalset toodet ning tarnekiiruse tõstmist. (Tööstusettevõtete...2018)

Majandus- ja kommunikatsiooni- ning Rahandusministeeriumi 2016. aasta majandusülevaates (2017) tuuakse välja, et mööblitööstuses jäävad tulevikus konkurentsivõimelisteks ettevõtted, kes on suutnud tootmise automatiseerida ning spetsialiseeruda kitsamale valdkonnale. Sealhulgas peetakse tugevaks eeliseks geograafilist lähedust Skandinaavia turgudele. Mööblitootjate konverentsi raames toodi konkurentsiegitena välja spetsialiseerumine kitsal alal, sealhulgas ka lisandväärtuse pakkumine kliendile ning sihtturuga põhjalikult tutvumine ja tarbimiseelistuste tundmine. Lisandväärtuse pakkumine võib väljenduda nii disainis kui ka väärtust andvate teenustena. Tarbimiseelistuste mittetundmisel võib ettevõtte tegevus välisturul ebaõnnestuda. (Tomson 2017) Mööblitootjate eelistuseks uute turgude suhtes on jätkuvalt Rootsi, Soome ning Norra (Mertsina 2018). Samas on käesolevaks aastaks Rootsi turg ehitustegevuse suhtes aeglustunud ning see mõjub ka Eesti mööblitootjatele, kuid pigem hinnatakse seda ajutiseks kuna linnastumisega seoses on eluasemete nõudlus endiselt kõrge (Ivask 2019). Ehitusperioodi langus Rootsis oli märgatav juba aasta varem, kuid arvestades elanikkonna kasvu Põhjamaades, võib eeldada jätkuvat nõudlust nii eluasemetele kui ka tarbekaupadele, muuhulgas mööblile (Mertsina 2018). Eelneva põhjal on võimalik väita, et Eesti mööblitööstuse ekspordi suunitlus on peamiselt Skandinaavia turgude suunal. Arvestades ka ekspordi arengu peatüki raames välja toodud infot, siis Soome ja Rootsi on olnud pikemat aega mööblitootjate jaoks edukad välisturud. Sellest tingituna on tarbimisharjumuste ning eelistuste tundmine ja trendidega kursis olemine nendel turgudel kõrgel tasemel. Autori arvates on populaarsemaks muutuv e-kaubandus Eesti ettevõtete jaoks pigem positiivne, kuna see soodustab rahvusvahelistumist. E-poed annavad väiksematele ettevõtjatele võimaluse oma toodangut välismaal kergemini müüa, see omakorda eeldab efektiivset ning läbimõeldud turundustööd. Lisaks on Eestis kõrge tase tarkvara arenduste valdkonnas, mis on kasuks e-kaupluste arendamisel ning erinevate valdkondade omavahelisel integreerimisel. Näiteks on võimalik ühildada transpordiettevõtete ning müüjate süsteeme selliselt, et tellimused liiguvad e-poest otse transpordifirma süsteemi, mille korral toimub paralleelselt ostutehingule ka logistika korraldamine. See eeldab toimivaid ja pikaajalisi koostöösuhteid erinevate sektorite ettevõtete vahel.

3. UURINGU METOODIKA, TULEMUSED JA JÄRELDUSED

3.1. Metoodika ja valim

Autor on magistritöö uuringu läbiviimiseks valinud kvalitatiivse meetodi. Kvalitatiivne uuring on enamasti induktiivne, mille kohaselt kujunevad järeldused ning tulemused protsessi käigus (Yilmaz 2013). Kvalitatiivne uurimismeetod hõlmab mitmeid erinevaid uurimisviise, antud töö tugineb peamiselt juhtumiuuringu meetodile. Juhtumiuuringus võib toetuda ka kvantitatiivsetele näitajatele (Laherand 2008, 75) ning tavapäraselt kogutakse andmeid teatud aja jooksul erinevate meetoditega (Creswell 2009, 227 viidatud Õunapuu 2014, 59). Andmete kogumise viisideks võivad olla vaatlused, intervjuud, dokumentide analüüsimine (Yilmaz 2013) või küsimustikud (Õunapuu 2014, 159). Antud töö raames on esmased andmed kogutud poolstruktureeritud intervjuude ning küsimustikega, mis sisaldasid nii avatud kui ka valikvastustega küsimusi. Poolstruktureeritud intervjuu tarbeks on tavapäraselt koostatud kava, kuid intervjuueeritaval lastakse rääkida vabalt ning vajadusel suunatakse või esitatakse täpsustavaid küsimusi (Ibid, 171). Teised andmed antud töös on kogutud dokumentide analüüsiga. Dokumente võib kasutada nii kvalitatiivsete kui ka kvantitatiivsete andmete kogumiseks ning need on täiendavaks informatsiooniks intervjuudele (Flick 2006, 245-246, viidatud Laherand 2008). Andmete analüüsimisel on kasutatud *cross-case* meetodit, mille kohaselt kogutakse informatsiooni erinevatest intervjuudest ning otsitakse seoseid läbivate teemade raames (Kalmus *et al.* 2015).

Uuringuga alustamisel koostas autor intervjuu plaani ning soov kohtumisteks saadeti välja e-kirja vahendusel. Intervjuu plaan on välja toodud lisa 1. Esialgelt saadeti kiri 17-le erinevale firmale. Valikul lähtuti eesmärgist koguda informatsiooni erineva taustaga tootjatelt, et kirjeldada logistikaga seotud tegureid erisugustes segmentides. Kohene kirjalik nõusolek saadi kolmelt ettevõttelt, sealhulgas neli andsid teada, et neil ei ole võimalik uuringus osaleda. Kahe nädala möödudes helistas autor ettevõtetesse, kellelt ei olnud vastust tulnud ning intervjuus nõustusid osalema eelnevale lisaks neli firmat. Selle tulemusel toimus seitse intervjuud, milledest viis viidi läbi ettevõtete kontoris kohtumistena ning kaks intervjuueeritavate soovil telefonivestlusena. Kohtumised toimusid 28.02.2019, 7.03.2019, 8.03.2019, 13.03.2019 ning 03.04.2019,

kestvusega keskmiselt 40 minutit. Telefoniintervjuud toimusid 7.03.2019 ning 15.03.2019, kestvusega keskmiselt 23 minutit. Viis intervjuud salvestati helifailina ning hiljem transkribeeriti, kaks intervjuud üleskirjutusena. Intervjuude transkriptsioonid ning üleskirjutused on lisas 2 eraldi failina. Eesmärk, milleks oli koguda informatsiooni erineva taustaga ettevõtelt sai täidetud. Intervjuus osalesid nii suuremad kui ka väiksemad mööblitootjad, ühtlasi erinesid nende ettevõtete kliendisegmendid, esindatud on nii eraklientidele, jae-, hulgi-, kui ka projektimüügile suunitletud firmad. Ülevaade intervjuus osalenutest on tabelis 1. Põhitoodangu, müügitulu ning ekspordi osakaalu andmed on kogutud 2017 majandusaasta aruannetest. Ekspordi osakaalud tuginevad autori arvutustele aruannete põhjal. Erandina on Radise eksport küsitud ettevõtte juhatuse liikmelt, kuna majandusaasta aruanne ei võimaldanud riigiti eraldi infot. Töötajate arvu on autor välja toonud krediidiinfo andmebaasi põhjal, mis võimaldas uuemaid näitajaid, kui 2017 aasta aruanded. Intervjueeritavate ametinimetused vastavad nende kontaktandmetele.

Tabel 1. Intervjuus osalenud ettevõtted

Ettevõtte nimi	Intervjueeritava ametinimetus	Põhitoodang	Töötajate arv (2019)	Kokku müügitulu (2017, €)	Ekspordi osakaal (2017, %)
Standard AS	Logistikajuht	Büroo- ja hotellimööbel	224	27 880 996	68
Delux Production OÜ	Logistikajuht	Voodid, tekstiilitooted, vedrumadratsid	261	9 299 359	93
Gomab OÜ	Turustusjuht	Söögi-, elu-, ja magamistoa mööbel	168	4 954 787	99
Skano Furniture OÜ	Müügiassistent	Mööbel	9	1 664 017	25
Ettevõtte X	Ekspordijuht	Looduslikust materjalist mööbel	...	1 420 574	100
Borg OÜ	Projektijuht	Disainmööbel	12	1 303 555	51
Radis OÜ	Juhatus liige	Vineerist disainmööbel	7	311 642	Ca 50

Allikas: Majandusaasta aruanded (2017), krediidiinfo (2019), autori andmed, autori arvutused

Standard AS alustas mööbli tootmist ja müümist 1944. aastal, see on pikima ajalooga kaubamärk Eestis. Tänapäevaks on Standard tunnustatud rahvusvaheline meistribränd. (Standard...2019) Kogu ettevõtte käibest 2017. aastal moodustas hotellimööbel 46,3%, büroomööbel 37,7% ning muuhulgas on välja toodud teenuste müük ja laevamööbel, vastavalt 11,8% ning 2,4%. Suurim osakaal ekspordist suundus Skandinaavia riikidesse. (Aktσιαselts...2017) Delux Production OÜ toodab kvaliteetseid magamistoa tooteid, sealhulgas voodeid, vedru- ja kattedmadratsid. Toodete

müük toimub koostöös suuremate kaubanduskettidega ning tarded on tavapäraselt klientide ladudesse iganädalaselt või vajadusel igapäevaselt. (Delux...2017) OÜ Gomab kuulub alates 2018. aasta aprillist Delux konsolideerimisgruppi (Gomab...2017), kuid täispuitmööblit pakutakse oma klientidele juba üle 40 aasta (Gomab...2019). Ettevõtte toodangust moodustab valdava osa elu-, söögi- ja magamistoa mööbel. Põhitegevusena on määratletud mööbli tootmine, logistika korraldamine, tootenäidiste valmistamine ning uute materjalide ja tehnoloogiate katsetamine. (Gomab...2017) Skano Furniture OÜ emattevõtteks on alates 2013. aastast Skano Furniture Factory OÜ ning ta kuulub Skano Group AS kontserni. Ettevõtte omas jaemüügi esindusi 2017. aastal Eestis, Lätis, Leedus ja Ukrainas, kuid Ukraina äri otsustati müüa 2017. aasta märtsis. Peamiseks turuks ettevõttel on Baltikum. (Skano...2017) Ettevõtte X turustab mööblit, mille valmistamisel on kasutatud ainult looduslikke materjale. Klientideks on jae- ja hulgimüüjad nii Euroopas kui ka Aasias. Edu on taganud ökoloogiliste toodete populaarsus. Ettevõtte eesmärgiks on toetada säästvat arengut, sealjuures on algatatud üleskutse võidelda plastiku kasutamise vastu ning selle tarbeks on võetud kasutusele uus kaubamärk. (Ettevõtte...2017) Borg on loodud 2002. aastal ning põhitegevuseks on toota ja turustada disainmööblit (Osühing...2017). Mööblit toodetakse nii kontorisse, koju kui ka avalikesse ruumidesse. Sealhulgas on Borg koostöös arhitektidega sisustanud ka hotelle. (Borg...2019) Radis on asutatud 2010. aastal ning põhitegevuseks on neil vineerist mööbli disainimine, tootmine ja müük (Radis...2017). Peamiselt kasutatakse kasevineeri, mis on väga vastupidav materjal. Ettevõtte pakutavad tooted pannakse kokku vastavalt kliendi soovidele ning enamasti toimub viimistlus käsitsi, sealjuures kasutatakse ökoloogilist õlivaha. (Radis...2019)

Uuringule lisandväärtuse loomiseks koostas autor kaks küsitlust ka veebikeskkonnas, mis sisaldasid nii avatud kui ka valikvastustega küsimusi. Esimene neist oli suunatud veeteenuseid pakkuvatele firmadele ning teine mööblitootjatele. Mõlemad küsimustikud saadeti välja e-kirjaga kahel korral nädalase vahega, sealjuures teistkordsel saatmisel vaid ettevõtetele, kes ei olnud vastanud. Mööblitootjaid kellele küsimustik saadeti oli kokku 11 ning ekspedeerijaid 24. Mööblitootjatele koostati küsimustik eesmärgiga täiendada intervjuude tulemusi, mille kaudu oleks võimalik luua laiapõhjalisemat arusaama mööblisektori vajadustest seoses logistika teenustega ning ühtlasi uurida ekspordimisega seotud tegureid. Vastuseid saadi kaheksa, kuid seitsmelt erinevalt ettevõttelt. Nendeks oli BD Design AS, Toom Tekstiil AS, Kateks Sisustus AS, Tume Hall OÜ, Woodman OÜ, Riksen OÜ, Sealteck OÜ. Ekspedeerijatele suunatud küsimustik uuris mööbli transportimiseks pakutavaid teenuseid ning erinevaid aspekte seoses nendega. Vastuseid saadi neljateistkümnelt ettevõttelt, kuid ühte ankeeti ei arvestatud info

puudumise tõttu. Selle tulemusel on analüüsitud kolmeteistkümne erineva ettevõtte vastuseid. Nendeks on DSV Estonia AS, Greencarrier Freight Services Estonia OÜ, Bestway Grupp OÜ, Cella Transport OÜ, Nordic Spedition OÜ, Schenker AS, ACE Logistics Estonia AS, Ferroline Grupp OÜ, Ball Transport OÜ, CF&S Estonia AS, Via3L Spedition OÜ, Arco Transport AS, Sakri Transport OÜ.

3.2. Intervjuude analüüs

Intervjuude analüüsimisel on kasutatud *cross-case* tabelit, mis on lisas 3 eraldi failina. Intervjueeritud ettevõtete 2017. aasta majandusaasta aruannete analüüsimisel selgus, et peamised ekspordi sihtriigid on Saksamaa, Soome ja Rootsi. Saksamaa oli suurima osakaaluga neljal ettevõttel, ta ei sisaldunud vaid ühe firma turgude hulgas olulisel tasemel. Soome ja Rootsi kumbki olid tähtsaimaks turuks ühele ettevõttele. Üle viie protsendi ekspordist moodustasid erinevatel ettevõtetel veel Taani, Norra, Itaalia, Prantsusmaa, Suurbritannia, Ukraina, Ungari ja Saudi Araabia. Üks ettevõtte on peamiselt suunitletud Baltikumi turule. Ülevaade tähtsama osakaaluga sihtkohtadest on välja toodud tabelis 2, kuhu on kantud riigid, mille osakaal ettevõtte ekspordist oli üle viie protsendi.

Tabel 2. Intervjuus osalenud ettevõtete peamised sihtriigid

Ettevõtte	Sihtriik ja ekspordi osakaal (%)	
Standard AS	Soome	25.9
	Taani	17.1
	Norra	11.1
	Läti	9.5
	Ungari	8.1
	Rootsi	7.9
	Saudi Araabia	6.2
Delux Production OÜ	Saksamaa	65.5
	Soome	16.2
	Rootsi	12.8
Gomab OÜ	Saksamaa	85.4
	Šveits	6.2
Skano Furniture OÜ	Läti	51.7
	Leedu	38.9
	Ukraina	5.4
Borg OÜ	Rootsi	31.7
	Saksamaa	21.3
	Taani	18.7
	Itaalia	17.0
	Soome	5.0

Radis OÜ	Saksamaa	üle 50
Ettevõtte X	Saksamaa	16.9
	Soome	13.3
	Taani	11.8
	Rootsi	9.0
	Prantsusmaa	9.0
	Norra	7.3
	Itaalia	6.4
	Suurbritannia	5.4

Allikas: Majandusaasta aruanded (2017), autori arvutused, autori andmed

Peamised sihtriigid ei ole intervjueeritavate andmetel muutunud, kuid protsendilised osakaalud võivad tänasel päeval erineda. Uuringus osalenutest oli kolmel ettevõttel Saksamaa osakaal ekspordist märkimisväärne, see tuleneb koostööpartnerite laiast müügiõrgustikust antud turul. Sellele tuginedes võib väita, et Saksamaa on Eesti mööblitööstusele oluline turg. Mööblitööstust kirjeldavas peatükis on samuti välja toodud, et müük antud suunal hakkas suurenema 2016. aastal (2016 aasta...2017). Ühtlasi on intervjueeritud ettevõtetel oluline osakaal Rootsi ja Soome suunal, mis on tavapärane, kui tugineda teooria osas kirjeldatud näitajatele Eesti mööblisektoris. Uute turgude otsimisega tegelevad enamus küsitletud ettevõtetest. Mitmed mainisid agentide abil turgude otsimist ning samuti osaletakse messidel koostööpartnerite leidmiseks. Uute turgude arendamise ning turuosa suurendamise osas toodi välja Saksamaa, Skandinaavia, Austria, Šveits, Itaalia, Holland, Belgia ning Prantsusmaa. Sellest järeldatuna võib väita, et trend on suuremate ja majanduslikult heal järjel olevate Euroopa riikide suunas.

Kliendisegmentidest on esindatud nii jae- kui ka hulgimüük, erakliendid ning projektimüük äriklientidele. Ekspordiviis on otsene, nii vahendajaga kui ka vahendajata. Vähesel määral teostatakse allhanget, seda mainis üks intervjueeritustest. Teooriale tuginedes oli allhangete tegemise osakaal Eesti ettevõtete hulgas langenud aastaks 2014 (Eesti Mööblitööstuse...2015). Jaemüügi sektoris tehakse koostööd agentide ning suuremate korporatsioonidega. Projektimüük hõlmab hotelle, hostelle ning büroode ja avalike ruumide sisustamist. Projektimüüki teostavad intervjueeritud ettevõtetest kaks. Eraklientidele müüvad otse uuringus osalenutest neli. Nende puhul mainiti suurema ressursi vajadust turunduses ja müügis ning raskusi klientideni jõudmisel. Kliendisegmendid on oluliselt muutunud kahe ettevõtte jaoks, mõlemad on hetkel suunitletud projektimüügile. Üks nendest oli varasemalt keskendunud rohkem eraklientidele ning teine büroomööbli turustamisele. Muutust hindavad mõlemad positiivselt. Ettevõtte B esindaja toob välja, et nende müügitrend liigub jaekettide suunal, kuid ettevõtte D on vastupidiselt viimase

poolelise aasta jooksul keskendunud eraklientide otsesele müügile, et suurendada ettevõtte kasuminäitajaid.

Tootmine toimub enamasti intervjueritud ettevõtetes peamiselt tellimuste põhised. Ettevõtte B toimib laotoodangu põhimõttel, see tuleneb suuresti sortimendi standardiseeritusest ning kauba hooajalisusest. Teised, kes tuginevad tellimustele kohandavad oma toodangut tihti vastavalt klientide vajadustele, näiteks elukondliku mööbli pakkumisel on võimalik valida mitmete erinevate disainide ja värvikombinatsioonide vahel. Ettevõtte A esindaja sõnul on nende toodangust ligikaudu 70% eritellimustel põhinev mööbel. Asjaolu, et eritellimusele põhineva mööbli osakaal on tõusmas toodi välja ka 2015. aasta Eesti Mööblitööstuse sektoruuringus. Samas mainitakse aga erinevate intervjueritud ettevõtete lõikes asjaolu, et mõningal määral toodetakse populaarsemaid tooteid siiani lattu. Ettevõtte A tõi välja, et varasemalt oli neil laotoodangul suur osakaal, mis tulenes ärisuhetest Venemaaga, kelle tarbeks valmistati kindlaid seeriaid, kuid käesoleva aasta alguses otsustati laovaru hoidmine lõpetada. Tarneaeg, mida klientidele pakutakse sõltub samuti asjaolust, kas kaup on laos või toimub tootmine tellimustele. Laotoodetele pakutakse tarnejaks Saksamaale kuni nädal, Lõuna-Euroopa suunal kuni kaks nädalat ning Skandinaaviasse kuni kolm tööpäeva. Üldjuhul, kui tootmine tugineb tellimustele, arvestatakse tarneaega alates tellimuse laekumisest kuni kauba kohale jõudmiseni sihtkohta. Keskmiselt antakse tarnejaks kuus nädalat. Eritellimustele ja projektidele pakutav tarneaeg varieerub ettevõtete lõikes, välja toodi 3-4 kuud, 8 nädalat ja 4-6 nädalat. Sealjuures mainiti, et reklamatsiooni kaupadele antav tarneaeg on võimalikult lühike, sellistel juhtudel võetakse toode koheselt tootmises vahele.

Intervjueritavatelt uuriti ka seda, et milliste riikide ettevõtted on nende tähtsamatel turgudel neil konkurentideks. Enim toodi välja Poola, kes pakub odavamalt toodangut. Ühtlasi mainiti, et neil on geograafiline eelis Kesk-Euroopale, mille arvelt saab pakkuda kiiremat tarnet ning transpordikulud madalamad hoida. Soodsama toodangu pakujatest nimetati veel Leedut, Lätit ja Slovakkia. Saksamaal nišitoodete sektoris on konkurentideks sakslased ise. Skandinaavia suunal on Eesti tootjatel geograafiline ja transpordikulude eelis, sealjuures tõi ettevõtte E esindaja välja, et Rootsi turul on konkurentideks rootslaste firmad, kelle tootmine on viidud odavama tööjõuga riikidesse. Seda, et hinnasurve konkurentsipüsimeks on tugev kinnitavad kõik ettevõtted. Teooria osas välja toodud konkurentsipüsimeks tihenemist Hiina tootjatega seoses ei maininud otseselt ükski intervjueritavatest, kuid kaudselt tõi ettevõtte E esindaja välja asjaolu, et kerged ja tüüplahendustega avalike ruumide sisustamised teostatakse pigem Hiina ja Poola tootjate poolt.

Ajendatult eelnevast uuris autor ka seda, et kas ja miks tasub veel oma tootmist Eestis korraldada. Vastuseid ja arvamusi oli erinevaid, enamasti toodi välja kvaliteedi tegur, see on Eesti tootjatel kõrge. Firma E sõnul me tootmiskulude suhtes enam konkurentsieelist ei oma, kuna tööjõud on kallinenud. Samas arvas ettevõtte G esindaja, et veel suudetakse tööjõu kulude arvelt konkurentsieelist luua. Sealjuures kinnitatakse, et Eesti tööjõud on kvalifitseeritud ning seetõttu on ka meie toodangu kvaliteet kõrgel tasemel. Firma D esindaja toob välja asjaolu, et neile on pakutud Leedu ettevõtete poolt tootmise korraldamist, kuid sellega kaasnevad riskid, et disaini ja tehnoloogia info ei ole enam piisavalt kontrollitud. Samuti arvestatakse sellega, et Eestis on vajalikud ruumid ja tehnoloogia, et tootmist korraldada ning lähedusest tingitult on juhtimine kergem.

Transportimisel Euroopa riikidesse kasutatakse peamiselt maanteevedusid. Hispaaniasse saadetakse kaupa ka meretranspordiga, sealjuures täiskonteineritega, sest see annab kulueelise. Kaugematesse piirkondadesse viiakse saadetisi nii mere-, raudtee-, kui ka lennutranspordiga. Jaapanisse, Aafrikasse ja Austraaliasse saadetakse kaupa laevaga. Kasahstani saadab üks ettevõtetest täiskonteineritega kaupa ja kasutab selleks raudteed. Ettevõtte E esindaja sõnul ei ole aga mere- ega rongivedu mööbli transportimisel konkureerivad oma ajakulukusest tingitult. Lennutranspordiga saadetakse kaupa harva ning need on pigem pakisaadetised. Samas tuuakse intervjuude käigus välja juhtum, kus Omaani saadeti suurem kogus mööblit lennukiga. Esmalt väljus kaup Eestist kolme täiskoormana Amsterdami ning sealt kaubalennukiga sihtriiki. Sellest tulenevalt on võimalik kõike korraldada, kuid küsimus on kuludes ja võimalustes. Väljuvad kogused sõltuvad ettevõtte mahtudest ning kliendisegmentidest. Suuremate mahtudega ettevõtted eelistavad kaupa saata täiskoormatena, kuna kulueelis on arvestatav. Kaup laetakse vastavalt omadustele autodesse alustel või lahtiselt. Lahtiselt laetud mööbliga on võimalik ruumi kasutada maksimaalselt, kuid sealjuures on arendatud kesklao süsteemide toimimist, et mahalaadimiste arvu vähendada. Samuti on teguriks marsruudi planeerimine, et sihtkohad oleksid samas piirkonnas. Ettevõtte G poolt tuuakse selgelt välja eeldused, millal kasutatakse tenthaagist või külmikut. Külmiku kasutamise eelduseks on täiskoorem ning üks mahalaadimise sihtkoht, sellisel juhul on kaubad autosse laetud lahtiselt. Tenthaagise korral pakitakse kaubad alustele ning mahalaadimisi võib olla mitmeid. Väiksemate mahtudega ettevõtted saadavad tooteid välja osakoormatena, mis suunduvad enamasti klientide ladudesse või kauplustesse. E- kaupluse ja erakliendi suunitlusega ettevõtetel väljuvad tooted tihti pakisaadetistena või kuni kolm alust sihtkoha kohta. Sealjuures on alustena ja pakkidena kauba välja saatmist kõikidel ettevõtetel, see tuleneb kiiretest ja erisaadetistest.

Transpordiga seonduvad probleemid on kahjustused, hilinevad ning erinevate veovõimaluste vajadus. Kahjustused toodi välja kõikide intervjueritavate poolt, need on tingitud nii ettevõtte pakendamise viisidest kui ka autojuhtide ja terminalide hooletust kauba käsitlemisest. Kahjustuste osas enamasti lisakindlustust kaupadele ei sõlmita, peamiselt tuginetakse vedaja vastutuse piirile, mis katab kulud tulenevalt kauba kaalust. Lisakindlustuse sõlmimine toodi välja ettevõtte E poolt ning seda kaupadele, mis suunduvad Aiasse ja Aafrikasse. Samas investeerivad kõik oma pakendi parendamisse, et vältida kahjustusi. Intervjueritav F toob välja, et klientide juures on käidud mahalaadimise protsesse jälgimas eesmärgiga kohandada oma pakendeid vastavalt käsitusviisidele. Samuti tuuakse mitmete esindajate poolt välja, et kuna kaubad on sageli erimõõdulised, tuleb aluseid kohandada selliselt, et tooted sealt üle ei ulatuks. Ettevõtte E poolt lisatakse alustele ka väljaulatuvad lisaliistud, et vältida tõstukitega kauba vastu sõitmist. Pakendite parendamiseks on saadud nõuandeid klientidelt, kellel rohkem kogemusi ning juhiseid on küsitud ekspertidelt. Erinevad märgistused kaupade käsitlemiseks on tavapärane mõõblitööstuses, kuna tihti võib kaupa hoida või tõsta vaid kindlatest külgedest. Hilinevustega seoses võivad kaasneda tarnetrahvid ning ka kaubast keeldumine. Viimase korral kasutatakse koostööpartneri võimalusi koormate ladustamiseks. Ligipääsu piirangutest tuleneb vajadus kasutada lõpptarnekaks erisõidukit või lisatõõjõudu. Ligipääsud on piiratud näiteks vanalinna piirkondades, kus ei ole võimalik ka kaubikutega ukseni vedu korraldada. Sellistel juhtudel tuleb tellida lisatõõjõudu, et kaubad käsitsi klientidele viia. Tihti on probleemiks kliendi piiratud võimalused poolhaagiselt mahalaadimiseks, mille korral tuleb kohaleveoks rakendada tagaluukautosid vajaliku mehhanismiga. Eriotstarbeliste veokite võimaldamine sõltub koostööpartnerist, kuid nagu on kirjeldatud teoreetilises osas, siis logistikapartnerid omavad erinevaid sõidukeid. Ühtlasi toodi välja kommunikatsiooniga seotud muresid, et klientidega ei võeta kauba kohaleveo kokkuleppimiseks ühendust, millest tulenevalt võib tekkida tarneviivitus või aluse järelvalveta jätmise sihtaadressil. Eelpool toodud probleemide korral on hea omada kindlat koostööpartnerit, kes tunneb ettevõtte vajadusi ja viib kauba kohale neid arvestades. Toimivad partnerlussuhted on olulised, sellest tulenevaid kasutegureid on kirjeldatud teooria osas.

Autor uuris intervjuu käigus ka transpordi tingimustega seotud nõudmiste trende. Mitmed mainisid aina täpsemaks muutuvaid tarneid, kohaleveod tuleb broneerida. Tingimused on erinevad, nõutakse kas kuupäevalist ette teavitamist või ka ajalise vahemiku broneerimist. Broneeringute suhtes on eriti tundlikud suuremad kesklaod, sest neil toimub kõik ette planeeritud tegevusest lähtuvalt. Sellest tuleneb ka eelpool mainitud probleem, et hilinevust korral ei laeta

kaupa autolt maha. Projektimüügiga tegelevad ettevõtted hindavad tarneaja olulisemaks ja kiiremaks muutumist pigem positiivseks, kuna eestlastele loob see eeliseid projektide võitmisel. Teised intervjueeritavad on arvamusel, et tarneaja täpsemaks muutumisega kaasneb pigem probleeme, sest tootmises tekkivad probleemid tekitavad koheselt viivituse. E-kaubandusega tegeleva ettevõtte esindaja toob välja asjaolu, et kauba teekonna jälgimine peab tänapäeval olema tagatud, kliendid nõuavad seda. Logistiliste teenuste suhtes intervjueeritavad olulisi puudusi välja ei toonud. Lisateenuste osas, mida veotegevõtted võiksid pakkuda toodi välja kaupade siseruumidesse vedu, pakendite äravedu ning kesklaos teenuste pakkumist Kesk-Euroopas. Samuti mainiti ettevõtte F poolt raskusi käsitsi mahalaadimiste korraldamisel, kuna tihti ei ole selleks piisavalt ressursi. Eesti ekspedeerijate võimekust ja teenindust hinnatakse heaks ning pakutavate veoteenustega ollakse rahul. Samuti tuuakse välja kindlate partnerlussuhete olemasolu. Ettevõtted teevad koostööd mitmete ekspedeerimisfirmadega, valik oleneb suundadest ning partnerite võimekusest nende lõikes. Samas toob ettevõtte F esindaja välja seisukoha, et vedajate arvu proovitakse hoida minimaalsena, see tagab usalduse ja rutiini tekkimise. Samuti eelistab antud firma teha koostööd Eesti ekspedeerijatega, kuna Läti ja Leedu vedajate teeninduse kvaliteet on madal. Samas eelistab firma G kasutada külmikutega vedude korral Läti ja Leedu vedajaid, kuna nende hinnatase on madalam. Sealjuures on oluline märkida, et külmikuid kasutatakse vaid täiskoorma vedudel, millel on üks mahalaadimine, kuna mitme mahalaadimise juures on suhtlemine ning veo jälgimine välismaiste partneritega keeruline. Vedaja valikul on enamikel määravaks kriteeriumiks hind, kuna hinnasurve tänapäeval on tugev. Ühtlasi on olulised tegurid paindlikkus, tarnekindlus, vastutulelikkus, usaldusväarsus ning teenuse kvaliteet.

Head ja usaldusväärsed partnerlussuhted loovad ka eeliseid lisandväärtuse pakkumiseks klientidele. Intervjueeritud kinnitavad, et logistiliste lahendustega proovitakse võimalusel klientidele väärtust luua. Mööblitootja F toob välja, et erinevaid vedajaid kasutataksegi tagamaks klientide erisoovid ja vajadusel kiirem tarne. Konkreetset ettevõtet on logistikapartnerid jaotatud kolmeks, milledest ühe teenuseid tellitakse keeruliste sihtkohtade ja kiirete kaupade korral, hinnad on kõrgemad, kuid eesmärgiks on kaitsta nii kliendi kui ka ettevõtte huvi. Samuti toovad teised intervjueeritud välja, et vajadusel proovitakse tagada soovid tagaluukvedude, kiirema tarne, käsitsi mahalaadimiste, siseruumidesse veo ja pakendite utiliseerimise osas. Kiirete tarne juures mainitakse näiteks kahe juhi kasutamist. Sealjuures kinnitasid intervjueeritavad, et kiirus tuleneb eelkõige tootmisest. Ettevõtte E esindaja arvamusel on lõpplogistika tugiteenus ning ekspordivõimekuse suurendamine sõltub tarneahela efektiivistamisest, konkurentsieeliste loomist

seoses tarneahela efektiivse toimimisega on kirjeldatud teooria esimeses peatükis. Üldjuhul arvestatakse klientidele antavast tarneajast transpordile kuni kaks nädalat. Skandinaaviasse kuni kaks päeva, Kesk-Euroopasse kuni nädal ning Lõuna-Euroopasse kuni kaks nädalat. Kriitilistele kaupadele hakatakse kiiremat tarnet tagama juba alates tootmisest, kuid nagu kirjeldatud, siis on seda võimalik teha ka transporditeenustega. Lisandväärtuse loomise juures toob intervjueritav D välja ka selle, et parema teeninduse ning ostukogemuse tagamiseks viiakse hetkel läbi uuringut, mis jälgib kauba teekonda kliendini. Selle raames on täheldatud asjaolu, et kui 60 kg kaaluv alus viiakse saajale ukseni, siis tuleks üle vaadata alusel olevate pakkide mõõdud ja kaalud, et kliendil oleks mugav neid siseruumidesse vedada. Vastavalt sellele on ettevõttel planeeritud oma pakendeid kohandada, et klientidel oleks mugavam neid käsitleda.

Autor uuris ka asjaolu, kas ettevõtted on kaotanud või loobunud klientidest põhjusel, et logistiliselt ei suudeta neid ära teenindada. Välja toodi vaid paar loobumise juhtumit, kus põhjuseks oli transpordi kõrge kulu. Ühel juhul oli sihtkohaks Prantsusmaa ning kliendiks e-kaubandusega tegelev ettevõtte, kes tellis väikeseid koguseid korraga, millest tulenevalt muutus transpordikulu kõrgeks. Teisel juhul oli sihtkohaks Dubai ning lisaks kõrgele veohinnale muutsid tarne keeruliseks ka erinevad formaalsused ja dokumentide vormistamise vajadus. Transpordikulu suhe toote hinnast sealjuures on ettevõtetelt varieeruv. Kolme intervjueritava poolt toodi välja kuni 10%, ühe ettevõtte poolt kuni 20%. Projektimüügiga tegelevate ettevõtete transpordikulu määr toote hinnast erines samuti oluliselt, ühel neist jäi see kuni 2% ning teisel kuni 17%. Intervjueritav G ei osanud suhet välja tuua. Sealjuures märkisid kõik uuringus osalenud, et see suhe oleneb tootest, sihtriigist ja kliendist ning aastate lõikes ei ole see oluliselt muutunud, kuna transpordikulude kasvuga on tõusnud ka toodete hinnad. Kuus uuringus osalenud ettevõtetest kinnitasid, et soodsam logistika toetaks ekspordivõimekuse kasvu. Selle abil oleks võimalik jõuda kaugematele turgudele või investeerida toodete kvaliteeti ja tehnoloogiasse.

Logistikakulude vähendamisega seoses tuuakse kahe ettevõtte poolt välja keskladude kasutamine. See võimaldab saata täiskoormaid, millel on üks kuni kuus mahalaadimist. Mahtude suurendamisega seotud transpordikulude vähendamise toovad välja viis ettevõtet, kuid sealjuures on oluliseks aspektiks tootmise võimekus ning müügikontori töö. Ettevõtted kinnitavad, et kaubakogused, mida saab korraga välja saata sõltuvad tootmisvõimekusest. Mahud võivad olemas olla, kuid kui tootmine ei suuda tagada õigeaegset kauba valmimist on juhuseid, kus auto väljub osakoormatega, kuna lubatud tarneaeg tuleb tagada. Väiksemate mahtudega

ettevõtted toovad välja kaupade konsolideerimise sihtkohtade lõikes. Edasimüüjate otsimisel arvestatakse samuti nende müügimahtudega, et tagada suuremate kaubakoguste korraga tellimine. Ettevõtte A esindaja mainib, et transpordihind kahele alusele võrreldes viie alusega on oluliselt kallim. E-kaubandusega tegelev ettevõtte on samuti hinnanud võimalusi kesklaos kasutamise suhtes, kuna selle kaudu saaks transpordikulused soodsamaks ja ühtlasi oleks võimalik tagada kiirem tarneaeg. Kuid antud lahenduse rakendamine oleks võimalik vaid populaarsete või standardiseeritud toodete korral ning tänapäevane trend valikuvõimaluste nõudluse osas ei loo eeldusi selliste tootegruppide tekkimisele. Mainitakse ka seda, et kaupade konsolideerimisel eeldatakse ekspedeerijate panust, et hinnatase mõistlik oleks. Näiteks toob ettevõtte C välja, et kui tal on kolmemeetrine alus, millele on võimalik kõrvale paigutada veel kaupasad siis ta ei ole valmis maksma autos kolme meetri ruumi eest. Kaupade pakendamine on samuti oluliseks teguriks seoses transpordikulude kokkuhoiuga. Ettevõtte C esindaja toob välja, et alates toodete disainimisest arvestatakse erinevate võimalustega nende pakendamisel. Olukorras, kus tuleb otsustada, kas toode on 5cm laiem või kitsam lähtutakse tema alusele paigutamise võimalustest. See tagab aluse väiksema mahu, millega seoses on transpordikulu madalam. Samas on pakendamine oluline kahjustuste vältimiseks, ettevõtte E lisab alustele lisaliistud suurendades sellega kaubamahtu, kuid see kaitseb tooteid kahjustuste eest.

3.3. Küsitluste analüüs

Autor analüüsib kahte erinevat küsitlust, milledest üks oli suunatud mööblitootjatele, et täiendada intervjuude tulemusi ning teine ekspedeerijatele, et uurida hetkel pakutavaid teenuseid ja tingimusi mööbli transportimiseks. Küsitluste analüüsimisel on kasutatud *cross-case* meetodit. Mööblitootjatele suunatud küsimustiku „Mööblitööstus, eksport, logistika“ küsimused ning koondatud vastused on lisas 4. Ekspedeerijatele suunatud küsimustiku „Teenused mööbli transportimiseks“ kokkuvõtlikul küsimused ja vastused on välja toodud lisas 5.

3.3.1. Mööblitööstus, eksport, logistika

Küsitluses osalenute ekspordi osakaalud ettevõtte käibest on kolmel ettevõttel üle 90%, ühel ettevõttel 65% ning kolmel vahemikus 40-45%. Sealjuures tegelevad aktiivselt uute turgude otsimisega viis ning turgudele sisenemine toimub enim juhuvaliku või võimaluse tekkimise korral. Oluliseks teguriks on ka geograafiline lähedus. Põhjalikke turuuringuid uute ekspordi sihtriikide otsimisel teostab üks vastanutest. Eelnevad turgude valiku põhimõtted võivad

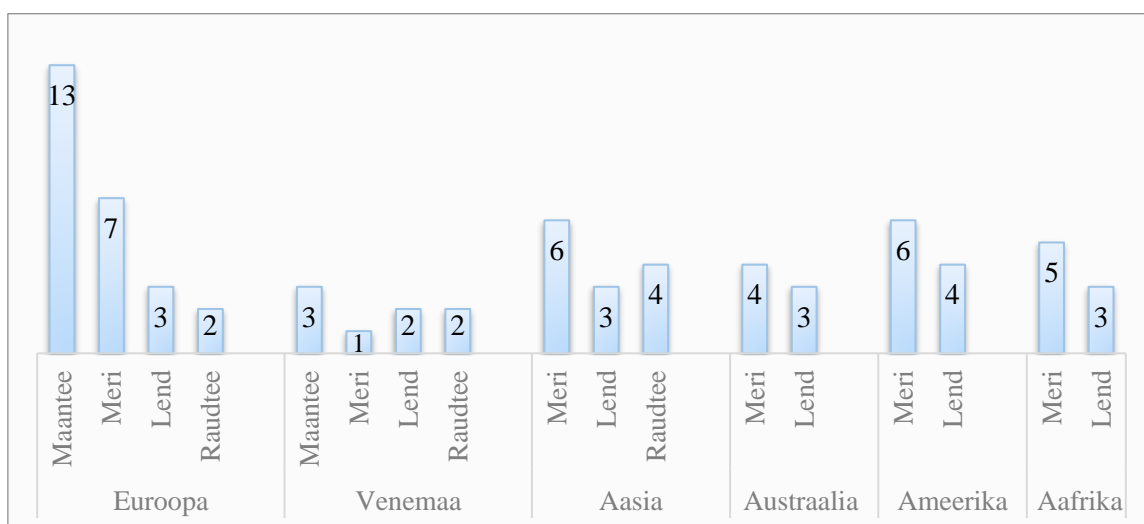
tuleneda ka sellest, et kliendisegmentide osas märgiti enim projektimüüki, mistõttu on tavapärase, et ekspordi sihtkoht tekib sõltuvalt projekti asukohast. Kliendisegmentide osas on projektimüük esindatud viiel ettevõttel, erakliendid neljal, hulgimüük kolmel ning jaemüük kahel ettevõttel. Üldiste trendide suhtes, mis mõjutavad tänapäeval mööblitööstust toodi välja kinnisvara ja ehitussektori arenemine, hinnakonkurentsi tõus, tootmise liikumine Aiasse, kvalifitseeritud tööjõu puudus. Oluline on ka materjalide ja tehnoloogia arenguga konkurentsis püsida. Sisustusvaldkonnas on pidevalt nõudlus uutele ja innovaatilistele toodetele, millest tulenevalt on materjalide välja töötamine ning erinevate materjalide omavaheline kombineerimine vajalik. Sealjuures on probleemiks materjalide hinnad ning ka transpordi hinnad.

Transpordiliikidest kasutatakse enim maanteed, neli küsitluses osalenut märkisid ka mereveo ning üks lennuveo teenuste kasutamise. Kaupa saadetakse välja nii täis- ja osakoormatena kui ka grupikaubana. Tooted on ettevõtete poolt pakendatud alustele või laetud autosse lahtiselt, vaid üks küsitluses osalenutest ei saada karpe ja tooteid lahtiselt laost välja. Nõudmiste osas kohalevedudega seonduvalt mainitakse broneeringute vajadust, ajaliste vahemike andmist laadimistel, erinevaid piiranguid seoses ligipääsuga sihtkohas ning teenuseid, mis hõlmavad siseruumidesse kauba toimetamist ja pakendite utiliseerimist. Siseruumidesse veo osas on ka logistika ettevõtete poolt pakutavate teenuste osas puudust. Seoses antud teenuse hinnataseme või puudumise tõttu on ettevõtted kliente ka kaotanud. Klientidest loobumise põhjusena on lisaks välja toodud tavatranspordi kõrge hind, mis tuleneb geograafilisest kaugusest ning seeläbi ei ole toote lõplik hind enam konkurentsivõimeline. Ühtlasi tuuakse välja probleemid seoses kahjustustega ja reklamatsiooni protsesside keerulisus, hilinemised ja nendest mitte teavitamised ning kohaleveo ajad, mis enamasti on tööpäeva vältel, kuid kliendid soovivad kaupasid vastu võtta tööpäeva lõppedes. Viimane välja toodud probleem on autori arvates seotud tarnetega eraisikutele, sest ettevõtted soovivad tavapäraselt tarnet tööpäeva jooksul. Reklamatsioonide keeruline lahendamine võib tuleneda mahukast dokumentide esitamisest ning ajakulust, kuna üldjuhul osaleb veo protsessis kolm või enam osapoolt. Logistika ettevõtete poolt arendamist vajavate teenuste osas tuuakse veel välja raudtee vedude pakkumine, osakoormate vedu otse kliendini ja ühtse hanke süsteemi olemasolu. Osakoormate veo osas otse klientideni on autori arvates logistika ettevõtete poolt probleemiks mahtude puudumine ning vajalike tarneaegade tagamine. Ühtse hanke süsteemi loomise tegur vajaks täpsustust, kuid autor eeldab, et see on märgitud veoettevõtetele hinnapäringute osas, mida oleks keeruline luua, kuna see eeldab tihedat koostööd turul tegutsevate ekspedeerijate vahel.

Transpordikulude kokkuhoiuga seoses tuuakse välja pakendite kompaktsemaks muutmise, millest tingitult oleks võimalik kaubamaht ning kulud madalamad hoida. Kompaktsemate pakendite osas on välja toodud *flatpack* meetod, mida on võimalik arendada toodete disainimisel. Mahust tulenevalt mainitakse ka suuremate koguste välja saatmist ühe koostööpartneriga, kuid sealjuures soovitakse kohalevedu otse kliendini. Lõppkliendile tarnimisel on mööblitettevõtete sooviks kasutada kindlat koostööpartnerit kõikidele suundadele ühtselt, kuid ekspedeerijate võimalustest tulenevalt on see keeruline. Kindla koostööpartneri omamine tuleneb ilmselt usaldussuhte tekkimisest ning sellest tingitult ajalise ressursi kokkuhoidmisest. Transpordikulude kontrollimise võimalusena tuuakse lisaks välja ettevõtte sisene vajadus logistiku osas ning transporditettevõtete poolne kütuseaktsiisi poliitika.

3.3.2. Teenused mööbli transportimiseks

Mööbli transportimiseks pakutakse ekspedeerijate poolt Euroopa suunal nii maantee-, mere-, lennu- kui ka raudteevedusid. Täpsustavalt uuriti ka Venemaa suunda, millele pakutavad veoliigid on samad, kuid ettevõtete arv, kes antud suunal vedada soovivad on väiksem. Aiasse võimaldatakse mere-, lennu- ja raudteevedusid. Ameerikasse, Aafrikasse ja Austraaliasse pakutakse mere- ja lennutransporti. Joonisel 2 on välja toodud erinevad suunad koos veoliikidega, millele on arvuliselt märgitud küsitluses osalenud ettevõtete arvud, kes konkreetsel suunal erinevate veoviiside lõikes mööbli vedamiseks teenuseid pakuvad.



Joonis 2. Teenust pakkuvate ettevõtete arv veoliikide lõikes erinevatel suundadel
Allikas: Autori küsitlus

Enim pakutav tarneaeg Skandinaavia suunal on kuni kolm tööpäeva, Kesk-Euroopasse ja Venemaale kuni viis tööpäeva, Lõuna-Euroopa suunal 5-10 tööpäeva. Kaugemate piirkondade suhtes oleneb tarneaeg transpordiviisist, lennuga on see kuni kolm tööpäeva ning raudtee- ja mereveoga kuni kaks kuud. Kliendid, keda mööblitööstuse valdkonnas teenindatakse saavad kaupa välja enim osakoormatena, seejärel täiskoormatena ning ka grupikaubana. Lahtisel kujul ehk ilma alusteta mööblile on vedu valmis pakkuma kümme küsitluses osalenutest. Lahtiselt kauba laadimisel on eelduseks sobivad kogused, kauba mõõdud, kaal ja kogumaht. Täpsustavalt on välja toodud, et ilma alusteta ollakse nõus kaupa laadima, kui kogus on üle 2,5 laadimismeetri ning paki laiuseks võib maksimaalselt olla 2,45 m ning kõrguseks 2,6 m. Need piirangud tulenevad poolhaagiste maksimaalsetest sisemõõtudest. Samuti on oluline, et pakendid oleksid transpordikindlad, et vältida kahjustuste tekkimist käsitlemisel. Vaid kolm küsitluses osalenutest vastasid, et pakendid on tugevad ning ei vaja parendusi. Enamuse arvates on pakend piisav, kuid peaks olema veelgi transpordikindlam. Kolme ettevõtte poolt pakendatakse tihti klientide kaupsid omalt poolt kindlamaks. Puudustena toodi välja pakkematerjali vähene kasutamine, mille tõttu pakend ei kaitse kaupa kahjustustest, sealjuures ka vähene või õhukese kile kasutamine, millest tingitult võib alus käsitlemisel laguneda. Paremat kaitset vajavad eelkõige kaupade nurgad. Samuti saavad kliendid pakke, mis peaksid olema alustel siiski ilma alusteta. Autori andmetel tuleb sellise olukorra tekkimisel jälgida Eesti Logistika ja Ekspedeerimise Assotsiatsiooni autokaubaveo üldtingimusi (2007), mille kohaselt on pisipakk kogukaaluga 35 kg ning pakisaadetis maksimaalselt kolmest pisipakist koosnev saadetis kogukaaluga kuni 99 kg.

Lisateenustest märgiti enim tagaluugiga kohalevedu, siseruumidesse vedu pakuvad küsitluses osalenutest neli ettevõtet ning pakendite äravedu kaks. Tingimustena lisateenuste pakkumisel toodi välja kaupade mõõdud ja kaal, pakendid peavad olema käsitletavad, kui neid osadena siseruumidesse vedada. Tagaluugi vajadusel peavad mõõdud neid võimaldama autole laadida. Terminalideveo korral toodi maksimaalsete mõõtmete osas välja pikkus 240 cm, laius 180 cm, kõrgus 220 cm. Samuti mainiti, et kõik teenused, millel on lisatingimused pakutakse klientidele individuaalselt vastavalt võimalustele. Teenuste osas, millest transpordisektoris mööblitootjatel puudus on toodi välja siseruumidesse vedu ja paigaldamise teenus. Samuti mainiti puudulikke teadmisi kaupade tagastamisega seotud tingimuste ja nõuete osas kahjukäsitlel. Teenuste osas, mis toetaksid mööblitootjaid ekspordimisel toodi välja sihtriigis vahelao süsteemide arendamine, kui koormatel on mitmeid mahalaadimisi ning integreeritud laoteenuste arendamine, mis võimaldaks tagada parema paindlikkuse kiiruses ning vältida mööblitööstuse ladudes tekkivat ülekoormust kiirematel perioodidel.

3.4. Järeldused ja soovitus

Tuginedes Lukason, Segovia-Vargas ja Vissak (2018) artiklile on käesoleva magistritöö raames uuringus osalenud mööblitootjad ekspordile keskendunud ettevõtte, kelle ekspordi osakaal käibest on rohkem kui 40%. Aktiivsete eksportijate gruppi, kelle ekspordi osakaal käibest jääb alla 40%, kuulub üks ettevõtte. Uutele turgudele sisenemisega tegeletakse enamasti aktiivselt, selleks kasutatakse agente ning osaletakse messidel. Eesti mööblitootjate konkurentsieeliseks on toodangu kvaliteet ning paindlikkus pakkuda tooteid vastavalt soovidele. Intervjuudes osalenutest kuue ettevõtte tootmine põhineb tellimustele, laotoodangut valmistab üks ettevõtte. Tellimuste põhiselt tootmine tuleneb turu nõudlusest saada mööbliesemeid personaliseeritumalt. Eesti mööblitootjad on suunitletud disaini arendamisele ning kõrge kvaliteedi hoidmisele, millest järeldab autor, et tööstusettevõtete uuringus (2018) välja toodud konkurentsieelis unikaalse toodangu kujul areneb pidevalt ning juba tänasel päeval ettevõtte püüdlevad selle suunas. Disainile ja erinevatele detailidele rõhumine tuleb välja nii intervjuude kui ka küsitluse käigus. Näiteks mainitakse, et koostööd tehakse sisearhitektide ja disaineritega. Samuti tuuakse välja erinevate materjalide kombineerimise meetod ning uute materjalide arendamine, et tooteid isikupärasemaks muuta.

Eksportimisel tuleb arvestada transpordiviisidega ning tingimustega tarne organiseerimisel. Uuringus osalenud mööblitootjad kasutavad toodangu tarnimiseks peamiselt maanteetransporti, kuid ka merevedusid ja üksikutel juhtudel lennuvedusid. Ekspedeerijatele suunatud küsimustiku põhjal ilmnes samuti, et enim pakutakse mööbli vedamiseks maanteetransporti. See tuleneb eelkõige sellest, et eksporditurud asuvad Euroopas ning maanteetransport on levinum ja kiireim viis kaupade vedamiseks. Sealjuures toodi välja merevedude rakendamine Hispaania suunal, kuna täiskonteineritega on sinna odavam kaupa viia, see omakorda eeldab mahtude olemasolu. Tootmisettevõtte on enamasti ekspedeerijate pakutud teenustega rahul ning oluliselt ei tunta puudust ühegi teenuse suhtes. Intervjueeritavad kinnitasid, et alati on leitud sobiv lahendus vastavalt vajadustele, seda ka aina täpsemaks muutuvate tarnete korral, kus kliendid annavad mahalaadimiseks kindla ajavahemiku. Siinkohal tuleb mainida, et mitmed tootmisettevõtte teevad broneeringuid mahalaadimiseks ise, autori arvates oleks kindlam ja planeerimise seisukohast kergem, kui broneeringute tegemine transpordipartnerile usaldada. Arendamist vajavate teenuste suhtes mainiti nii mööblitootjate kui ka ekspedeerijate poolt erivedusid siseruumidesse. See on peamiselt probleemiks, kui lõpptarne toimub eraisikule. Kuna e-kaubandus on kiirelt arenev valdkond ning sellest tingitult on suurema tõenäosusega kasvamas

ka eraklientidele müük, siis autori arvates tuleks veoteenuseid pakkumatel ettevõtetel arendada erinevaid võimalusi nagu siseruumidesse tarne, pakendite äravedu ning ka hilisõhtused tarded. E-kaubandus ei mõjuta sealjuures ainult neid ettevõtteid, kes otse eraklientidel müüvad, vaid ka ärikliendid, kellega koostööd tehakse arendavad oma müügikanaleid ning kulude ja tarneaja vähendamiseks võivad soovida tarneid otse lõppklientidele. Autor usub, et transporditeenuste kättesaadavus ning mõju äritegevusele on suurem e-kaubanduses tegelevate ettevõtete jaoks.

Internetikaubanduse osakaalu tõus ning sellega seonduvalt logistikateenuste kättesaadavuse vajaduse suurenemine toodi välja ka 2017. aastal mööblitööstuse valdkonnas teostatud uuringus (Tööstusettevõtete...2017). Üha olulisemaks muutub tarnekiirus, teenuse kvaliteet ja usaldusväärsus, need mõjutavad järgmise ostu sooritamist samalt ettevõttelt (Delivery...2016, Blanquart *et al.* 2014). Ühtlasi muutub olulisemaks tarne jälgimise võimalus ning teekonna läbipaistvus (He *et al.* 2017). Kauba teekonna jälgimise vajadus toodi välja ka intervjuus osalenud e-kaubanduses tegutseva ettevõtte poolt. Antud tegur on klientide jaoks väga oluline ning koostööpartneri poolt, kes vedu korraldab, oodatakse vastava tehnoloogilise võimaluse olemasolu. Tuginedes isiklikule kogemusele teab autor, et jälgimise võimalust on lihtsam pakkuda, kui tegemist on terminalideveoga. Sellisel juhul toimub kaupade skaneerimine ning märgete tegemine süsteemi iga mahalaadimise ja kauba edasi saatmise korral. Otsevedude korral on teekonna jälgimise võimaldamine keerulisem. Selles osas on võimalik panustada veoteenuseid pakkumatel ettevõtetel innovaatilise lähenemise ja tarkvarade väljatöötamisega. Autori arvates oleks võimalik luua kliendi jaoks süsteem, kus toimub kauba asukoha määramine vastavalt auto navigatsiooniseadme asukohale kindlate intervallide vältel.

Transpordikulude osakaalu vähendamise võimalusena toodi uuringu raames välja mahtude kasvatamine sihtturule, kuna suuremate mahtude korral on veoteenused soodsamad. Mitmed ettevõtted on suuremate koguste korraga välja saatmisest ajendatult arendanud keskladude kasutusele võtmist. See eeldab koostööpartnerite olemasolu välisriikides, kes pakuvad ladustamis- ja jaotusteenust. Uuringus osalenud ettevõtetele pakuvad selliseid teenuseid enamasti nende endi edasimüüjad ja kliendid sihtturgudel. Siinkohal oleks võimalik ka logistika valdkonna ettevõtetel oma teenuseid ja võimalusi klientide jaoks laiendada ning pakkuda vastavat võimalust. Sellest tulenevalt oleks Eesti tootjal võimalik suuremas osas logistika korraldamine partnerile usaldada ning enda töökoormust vähendada. Suurte mahtudega ettevõtetel on ka huvi kaupa välja saata ilma alusteta, laadides see lahtiselt autodesse. Ekspedeerijad enamasti pakuvad antud võimalust, kuid sellisel juhul on probleemseks asjaoluks

kaupade käsitsi mahalaadimise vajadus. Siinkohal vajaksid tootmisettevõtted samuti partneri poolset tuge, et autojuht oleks valmis seda tegema. Väiksemate koguste välja saatmisel oodatakse vedajate poolset panust nende konsolideerimisel teiste kaupadega ning mõistlikku hinnapakumist veole.

Kulude vähendamist tulenevalt mahust on võimalik saavutada veel pakendite arvelt. Uuringus osalenud töid välja, et toodete disainimise etapist alates arvestatakse nende pakendamise võimalustega. Mainiti ka *flatpack* meetodit, mille mõte seisneb kauba detailide paigutamises üksteise peale ning läbi selle on võimalik kaubamahtu vähendada. Antud meetod saab samuti alguse disainimise etapist ning kauba olemusest, kuna arvatavasti pehmemööbli korral on sellist lahendust keeruline kasutada. Autor soovib kõikidel mööblitootjatel hinnata pakendamise võimalusi alates disainimise etapist. Samas on pakenditega seoses oluliseks asjaoluks ka nende transpordikindlus, kuna see vähendab kahjustuste osakaalu. Autor on veendunud, et mida vähem kahjustusi, seda rahulolevamad on kliendid ning ettevõtte maine on samuti läbi selle hoitud. Ühtlasi mõjutab reklamatsioonide arv tootjate ressursivajadust ning lisakulutuste tegemist tagastustega, toodete parandamisega ja järsu tootmise korralduse muutmisega. Intervjuus osalenud ettevõtted kinnitasid, et pakendeid kontrollitakse ja parendatakse pidevalt. Samas olid ekspedeerijad veendunud, et pakendid võiksid olla paremad. Seoses kahjustustega toodi tootmisettevõtete poolt välja ka reklamatsioonide käsitlemise protsessi efektiivsemaks muutmise vajadus. Autori arvates võiks mahuka paberimajanduse asendada vastavate infotehnoloogiliste lahendustega, et protsess mugavamaks ja kiiremaks muuta.

Ekspordivõimekuse ning mahtude suurendamise osas on mööblitootjad arvamusel, et eelkõige sõltub see tootmisvõimsusest ning ettevõtte müügiesakonna ja turunduse tegevusest. Logistika koordineerimine ning transpordi võimalused on tugiteenusteks, kuid samas olulised, et toetada ettevõtte äritegevust. Seda, et eduka äritegevuse aluseks on efektiivselt juhitud tarneahel ning toimivad partnerlussuhted tuuakse välja ka mitmete töös kasutatud artiklite raames (Grant *et al.* 2015; Ma 1999; Canen *et al.* 2013; Reimann 1989). Logistika seisukohast on oluline, et see oleks kooskõlas tootmise planeerimise ja turunduslike tegevustega (Baker *et al.* 2014). Uuringu raames selgus, et veoteenuste kiirusega on Eesti mööblitootjad rahul. Samuti hinnatakse ekspedeerijate pakutud teenuste kvaliteeti ja valikuvõimalusi heaks. Ilmnesid mõned aspektid, kus oodatakse paremat tuge ja võimalusi koostööpartneri poolt, need on eelpool mainitud lisateenused.

Vastates magistritöö raames esitatud põhiküsimusele, siis uuringus osalenud mööblitootjate arvates on logistilise toe olemasolu eksportimisel vajalik, et tagada tarneahela efektiivne toimimine. Samuti nähakse logistikaga konkurentsiegurite tekitamise võimalust paindlikkuse osas ja tarnekindluse tagamisel tekkiva usaldusväärusega. Samas tuuakse välja, et logistika on tugiteenus ning peamised konkurentsieeliste loomise võimalused olenevad tootmise korraldusest ja efektiivistamisest. Tulenevalt intervjuude ja küsitluste analüüsist ning eelpool toodud järeldustest on võimalik alaküsimustele vastata järgnevalt:

- Eesti mööblitootjad on rahul logistika valdkonnas pakutavate teenustega, enamasti rahuldavad nad ettevõtete vajadused ning tagavad vajaliku paindlikkuse, kuid rohkem oodatakse partnerite panust logistika korralduse lihtsustamisel ning paindlikkuse suurendamisel erinevate lisateenuste ja võimaluste arvelt. Samuti soovitakse partneri poolset tuge kaupade konsolideerimisel teiste saadetistega, et veohinnad mõistlikul tasemel hoida.
- Tarneaja täpsus on muutumas aina olulisemaks ning partneri poolt pakutavate teenuste usaldusväärus on tähtis. Tarneaegade tagamine mõjutab mööblitootjate ärisuhteid klientidega.
- Kitsaskohtadeks on laiemal logistika välja andmise võimalus veoettevõttele, mis sisaldaks lisateenuseid nii ladustamisega seonduvalt kui ka tingimustega lõpptarnetel.
- Ekspedeerijate pakutavad tarneajad on head ja ootustele vastavad, kuid lisateenuste osas on arenguruumi. Logistika valdkonnas tegutsevatel ettevõtetel on võimalik Eesti eksportijate tegevust toetada erinevate lisandväärtus andvate teenuste ja võimaluste arendamisega. Eriti oluline on transpordipartnerite tugi e-kaubanduse ettevõtetele.
- Eksporditurgude valikut mõjutab geograafiline lähedus ning teenuste kättesaadavus ja hinnatase. Ekspordistrateegiaid mõjutavad samuti teenuste kättesaadavus, hinnatase ning mahud, mida eksporditakse. Mahtudest ning hinnatasemest tulenevalt kujunevad välja kliendisegmendid, kellele keskendutakse. Suuremate mahtudega ettevõtete klientideks on enamasti ärikliendid, kes omavad laia jaemüügi võrgustikku või hotelli-hosteli ketti.

Autori poolt püstitatud teemat on võimalik laiemalt uurida vaadeldes üldisemalt Eesti mööblitootjate ekspordivõimekust mõjutavaid tegureid ning ekspordimahtude suurendamise võimalusi. Samuti on antud teemat võimalik edasi arendada logistiliste lisandväärtust loovate teenuste tingimuste ja täpsemate vajaduste kaardistamisega. Hetkel on autori arvates tehtud järeldused ning ettepanekud eelkõige asjakohased logistika ettevõtetele.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli uurida Eesti mööblitööstuse jaoks vajalike logistiliste teenuste kättesaadavust, usaldusväarsust, kitsaskohti ning mööblitootjate ootusi ja vajadusi toetamiseks nende äritegevust. Teema aktuaalsus seisneb logistika olulisusest ettevõtete äritegevuses ning vajadusest leida eeliseid ja võimalusi, et rahvusvahelistel turgudel konkurentsist püsida. Uurimisküsimusele vastuste saamiseks viis autor läbi intervjuusid Eesti mööblitootjatega ning koostas kaks küsimustikku, milledest esimene oli suunatud samuti mööblitootjatele ning teine veoteenuseid pakkuvatele ettevõtetele.

Uuringu tulemustest võib järeldada, et Eesti mööblitootjad on orienteeritud ekspordile, üle poole toodangust suundub välisurgudele ning enamus tegeleb aktiivselt uute turgude ja klientide leidmisega äritegevuse arendamiseks. Ekspordi osakaalu tähtsust mööblitootmise sektoris kinnitavad ka Statistikaameti andmed, mille kohaselt moodustas eksport mööblitootjate müügitulust 2017. aastal 61,9% (tabelid TO008, VK02). Sealjuures tuleb mainida, et teise peatüki raames, milles kirjeldatakse Eesti mööblitööstuse ekspordi arengut tuleb selgelt välja, et antud valdkond on läbi aastate olnud oluline haru töötleva tööstuse sektoris ning selle edendamiseks on tegeletud pidevalt. Magistritöö uuringust selgub, et ettevõtted hindavad logistikasektori olulisust tarneahelas ning ettevõtetele tugiteenuste pakkumisel. Logistika roll on äritegevust toetada paindlikkuse võimaldamise ning usaldusväarsuse tagamisega tarnekindlusele.

Tuginedes intervjuude ja küsimustikke analüüsile on autor kokkuvõtlikult teinud järeldused logistiliste teenuste kättesaadavuse ning Eesti mööblitootjate vajaduste osas. Autor on lisanud ka omapoolseid soovitusi nii ekspedeerijatele kui ka mööblitootjatele. Peamised järeldused koos soovitustega on järgnevad:

- Lisateenused vajavad arendamist. Veoteenuste osas on puudus lisandväärtust loovatest eriteenustest nagu kauba viimine siseruumidesse, pakendite utiliseerimine, abi mahalaadimistel, õhtused tarned. Erisoovide ja vajaduste tagamiseks tarnetel soovivad mööblitootjad paremat tuge ja laiemat teenuste valikuvõimalust. Autor arvab, et eriteenuste nõudlus kasvab ning ekspedeerijad peaksid laiendama pakutavaid võimalusi.

Samuti oleks tugiteenusena vajalik keskladude kasutamise võimalus, mille korral saaksid mööblitootjad suuremaid koguseid välja saata ühte sihtkohta ning sealt lõppklientidele jaotust korraldada. Autor soovib transpordiettevõtetal keskladude süsteeme arendada, et tootjatel oleks võimalik suurem osa logistikast partnerile usaldada. E-kaubanduse kasvuga seoses on vajadus ka kauba teekonna jälgimiseks kasvanud, millest ajendatult peaksid veoettevõtted pidevalt arendama oma võimalusi seoses saadetiste jälgimisega. Eelpool mainitud teenuste ja võimaluste laiendamine on paindlikkuse tagamise eelduseks.

- Tarned muutuvad täpsemaks ning tarnekindlus tagab usaldusväarsuse. Klientide poolt nõutav mahalaadimise broneeringu tingimus on kasvamas ning saadetiste hilinemistel võivad kaasneda tarnetrahvid või kaupade vastuvõtmisest keeldumine, mis omakorda loob lisakulutuste tekkimise vajadusega leida ladustamisvõimalus ning teistkordne kohaleveo korraldamine. Eesti mööblitootjad hindavad ekspedeerijate võimalusi broneeringute ja täpsete tarnetega seoses heaks, kuid autor soovib võimalusel broneeringute tegemine transpordipartnerile usaldada. Seda eesmärgiga lihtsustada tootja poolset logistika planeerimist ning suurendada tarnekindlust andes vedajale paremad tingimused vedude planeerimisel.
- Mööblitootjad otsivad erinevaid viise, et transpordikulud madalal tasemel hoida. Osad ettevõtted arvestavad alates disainimise etapist kaubamahu vähendamiseks pakendamise võimalustega. Autori arvates tuleks kõikidel tootjatel, kellel võimalik, oma tooted ja nende pakendamise viisid üle vaadata, sest transpordihinna arvestamisel ning kaupade paigutamisel sõidukisse on mõõdud olulised. Lisaks oodatakse partnerite poolt osakoormate korral rohkem kaupade konsolideerimisest tulenevaid mõistlikke hinnapakumisi. Transpordikulud on üheks teguriks eksporditurgude valikul.
- Toodete kahjustumine transpordil ning reklamatsioonide käsitlemine on probleemiks. Transpordikahjud on peamine probleem mööblitootjatel, sellest tuleneb vajadus korraldada kaupade tagasivedu, parandamine ning detailide või toote uuesti tootmine, millega seonduvalt suureneb vajadus ressursside järgi ning kaasnevad ka lisakulutused. Kahjude vältimise eelduseks on transpordipakendi kindlamaks muutmise ning selle parendamisse investeerimine. Kahjustuste vältimine loob eeldused klientide suuremale usaldusväarsusele ning rahulolule. Reklamatsiooni protsess on samuti mööblitootjate jaoks keeruline ning aeganõudev, selle lihtsustamiseks soovib autor vedajatel arendada infotehnoloogilisi lahendusi, et kahjunõude esitamine oleks kiire ja mugav.

Autor arvab, et antud töö raames välja toodud soovitusi ja järeldusi on eelkõige võimalik kasutada logistikateenuseid pakkuvatel ettevõtetel. Teemat on võimalik edasi arendada lisandväärtust loovate teenuste tingimuste ja täpsemate vajaduste kaardistamisega. Antud magistr töö teema uurimine laiemalt, vaadeldes üldiselt ekspordivõimekust mõjutavaid tegureid mööblitööstuses ning ettepanekute tegemine ekspordimahtude suurendamiseks on samuti potentsiaalne uurimistöö teema.

SUMMARY

ROLE OF LOGISTICS FOR EXPORT OF ESTONIAN FURNITURE INDUSTRY COMPETITIVENESS

Katre Taal

The furniture industry has been one of the potential branches of industry in Estonia throughout the years. Export sales have been steadily over 50 per cent of the total sales of furniture items. Quality of the production is the main competitive advantage, but competitiveness can be supported by the logistical services as well. Logistics is considered an important part of the supply chain, and this is the reason why the author decided to research advantages for Estonian furniture manufacturers that are supported by the logistical services on the global market.

The aim of this thesis is to find out the availability, credibility and bottlenecks of logistical services for the Estonian furniture industry and investigate the needs and expectations of furniture manufacturers. The main research question of this master thesis is – what is the role of logistics for export of Estonian furniture industry competitiveness?. The sub-questions of this master thesis are:

- what are the expectations of furniture manufacturers regarding logistical services and how are they satisfied with the services available today?
- what is the role of accurate and trustworthy delivery lead-time of deliveries to foreign markets?
- where are the bottlenecks of logistical solutions for exporting the furniture and what kinda developments can be made for improvement?
- what kinda solutions are offered by the freight forwarding firms regarding delivery lead-time and value-adding services?
- what are the logistical factors that influence the choices of export markets and strategies for Estonian furniture manufacturers?

This master's thesis is divided into three chapters. The first chapter describes the advantages of the effective supply chain, principles of choosing export markets and logistical services that can add value for the companies supply chain. The second chapter focuses on the global and local furniture industry. It describes the factors that influence the furniture industry on the global business level and also gives an overlook of the export developments and a vision for the future of the Estonian furniture industry. The third chapter consists of the methods description, research analyses and conclusions.

The qualitative research was based on the case study, and it was carried out with half-structured interviews and questionnaires. Secondary data for describing the interviewed companies export figures were collected using document analyses of the companies financial year reports. Interviews were made with seven Estonian furniture manufacturers. The results of questionnaires contain answers from seven furniture manufacturers and from thirteen freight forwarding companies. Collected data for making the conclusions was carried out using the cross-case analyses method.

Based on the analyses of the interviews and questionnaires the author has made conclusions regarding the availability and needs of the logistical solution for Estonian furniture manufacturers. Conclusions with suggestions are the following:

- value-adding services have to be improved. There is a demand for extra services for the final stage of delivery, like carriage inside the premises, utilization of the packages, help for the need of unloading by hand. The author is convinced that the need for those kinda services will most likely increase and therefore the development of the freight forwarders services is recommended. Also, it appears that manufacturers can use help with central warehousing solutions. Since there is a need for departure higher quantities at once, the central warehousing has come more frequent. With trending e-commerce economy there is also increased demand for tracking availabilities for the shipments. It is also one of the factors that have to be improved and made available for every kinda cargo.
- Delivery times are more often fixed and assuring the firmness of deliveries increases the trustworthiness. Booking slots for unloading the goods are trending, and delays could cause fines or not accepting the shipment at all. Estonian manufacturers evaluate the solutions offered by freight forwarders in case of demand for booking slots well carried out. But the author recommends for manufacturers to give the responsibility for making

delivery bookings to the partners in logistics sector because it will make the certainty of delivery firmness more effective and gives freight forwarders more flexibility.

- Furniture manufacturers are searching for ways to lower transportation costs. Some of the manufacturers consider different possibilities for the packaging starting from designing the products because packaging is considered for lowering the costs because transportation prices depend on the volume and loading space of the shipments. The author suggests to all manufacturers to be innovative with packaging and designing the products. Manufacturers also expect freight forwarders consolidate their goods with others in order to receive sensible price level. Transportation costs are also considered when choosing the export markets.
- Damages during transportation and claim processes are problematic. Damages are the main problem for furniture manufacturers during transportation. In case of the claim, there is a need for returning the goods, repairing the damaged details or manufacturing new items. All this causes extra costs and time. Damages can be avoided with good transportation packaging, due to this the author suggests investing for packaging improvement. The author believes that damage avoidance will lead towards satisfied customers and a good reputation of the company. But in case of the claim, the process should be easy and comfortable for the shippers. The author suggests to freight forwarders to evaluate their claim processes and make them as simple as possible.

From the analyses and conclusions, it appears that the role of logistics for export of Estonian furniture industry is to support it with providing flexibility in deliveries and assuring the trustworthiness of exporters.

Further research can be done for evaluating the services what should be improved. Evaluation should consist of the demand and possibilities for the services that are lacking nowadays. Further research can also be done for evaluating other factors that can improve Estonian furniture industry competitiveness in the global market.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adamson, T. (2014) Ekspordi kasvatamine on igapäevane töö.-*Äripäev*, 7. mai. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2014/05/07/mooblitoosturid-ekspordi-kasvatamine-on-igapaevatoo>, 15. märts 2019
- Aktsiaselts STANDARD konsolideeritud majandusaasta aruanne 2017.
- Ayers, J.B., Odegaard, M.A. (2018). *Retail Supply Chain Management*. 2nd ed. Boca Raton: CRC Press. Taylor & Francis Group
- Baker, P., Croucher, P., Rushton, A. (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain*. 5th ed. Kogan Page: The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK). London, Philadelphia, New Delhi.
- Bello, D. C., Lohtia, R., Sangtani, V. (2004). An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 57–64. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.011>
- Blanquart, C., Dablanc, L., Morganti, E., Seidel, S., Lenz, B. (2014). The Impact of E-commerce on Final Deliveries: Alternative Parcel Delivery Services in France and Germany. *Transportation Research Procedia*, 4, 178–190. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2014.11.014>
- Bolognini, A., Tomaselli, A. R., Tracogna, A., Zavatta, R. (2014). *Done in Brussels- THE EU FURNITURE MARKET SITUATION AND A POSSIBLE FURNITURE PRODUCTS INITIATIVE*, August 2014. 307.
- Borg OÜ kodulehekül. Kättesaadav: <https://www.borgfurniture.com/meist/>, 20.04.2019
- Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A. (2008). *Handbook of logistics an supply-chain management*. 3rd ed. Emerald Group Publishing Limited. Howard House. Great Britain: Bingley.
- Canen, A. G., Helo, P., Tammela, I. (2013). Time-based competition: Relation to multiculturalism and logistics in international furniture companies. *Benchmarking: An International Journal*, 20(5), 588–606. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2010-0054>
- Cheng, C. C. J., Hsu, H.-Y., Tsou, H.-T. (2015). Selecting business partner for service delivery co-innovation and competitive advantage. *Management Decision*, 53(9), 2107–2134. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0014>

- Coleta, K. G., Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Rodrigues, V. C. (2019). Business Models and Competitive Advantage: A Dynamic Approach. *MODELOS DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA: UM ENFOQUE DINÁMICO.*, 18(1), 90–105. Kättesaadav: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2698>
- Dawson, A. (2002). Supply chain technology. *Work Study*, 51(4), 8.
- Delivery Time Top Priority for Online Shoppers.* (2016). Material Handling and Logistics (MHL News). Kättesaadav: <https://www.mhlnews.com/transportation-distribution/delivery-time-top-priority-online-shoppers>, 5. aprill 2019
- Delux Production OÜ majandusaasta aruanne 2017.
- DeWitt, W., Keebler, J. S., Mentzer, J. T., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Differentiating delivery: How to win the eCommerce battle.* (2016). Accenture Consulting: Accenture eTailers research report. Kättesaadav: https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen-2/insight-post-parcel-etailer-research/pdf/Accenture-Differentiating-Delivery-How-Win-eCommerce-Battle.pdf, 06. aprill 2019
- Dröge, C., Markland, R. E., Vickery, S. K. (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry.- *Journal of Operations Management*, 15(4), 317–330. Kättesaadav: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)00012-0)
- E-commerce statistics for individuals .* (2018). EUROSTAT. Kättesaadav: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals#Most_popular_online_purchases, 5. aprill 2019
- Efficiency and Innovation in Logistics: Proceedings of the International Logistics Science Conference (ILSC) 2013.* (2014). /Ed. U. Clausen, M. Hompel, J.F. Meier. Springer International: Switzerland.
- Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring. Puidutööstuse- ja puittoodete tootmisettevõtted ning mööblitööstusettevõtted.* (2010). /Koost: Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. Tallinn. Kättesaadav: https://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/Ex_Puidutoostuse-ja_puittoodete_tootmisettevotted_ning_mooblitoostusettevotted.pdf, 02. märts 2019
- Eesti Logistika ja Ekspedeerimise Assotsiatsioon: *ELEA autokaubaveo üldtingimused.* (2007). Kättesaadav: <https://www.elea.ee/elea-autokaubaveo-uldtingimused/>, 27.04.2019
- Eesti majanduse konkurentsivõime hetkeseis ja tulevikuväljavaated.* (2008). Arengufond. Kättesaadav: <http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/Publikatsioonide%20failid/Arenguforumile%202008%20raport.pdf>, 15. märts 2019
- Eesti metsa-ja puidutööstuse sektoruuring: Puitmööbli Tootmine.* (2013)/ Toim. M. Tiits. Tartu: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/Eesti_metsa_ja_puidut_oostuse_sektoruuring_2012.pdf, 10. märts 2019

- Eesti Mööbli Lood.* (2016)/ Toim. R. Lõhmus. Tallinn: Print Best Trükikoda
- Eesti Mööblitööstuse Sektoruuring: HKL900094.* (2009) /Koost. PW Partners ja Sinu Koolituspartner. Kättesaadav: <https://furnitureindustry.ee/wp-content/uploads/2015/11/MoobelSektor902.pdf>, 08. märts 2019
- Eesti Mööblitööstuse Sektoruuring: Klastri projekti EU41530 raames.* (2015) /Koost. Sinu Koolituspartner OÜ ja PW Partners OÜ. Kättesaadav: <https://furnitureindustry.ee/wp-content/uploads/2015/11/MoeobelSektor2015.pdf>, 12. märts 2019
- Eesti Puidu- ja Mööblitööstuse Sektoruuring.* (1999)/ Koost. PW Partners. Tallinn: INNOVE Elukestva Öppe Arendamise SA. Kättesaadav: <https://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/11968>, 08. märts 2019
- Eesti Puidusektori konkurentsivõime.* (2004)/ Toim. U. Varblane, K. Ukrainski. Tartu Ülikool: Tartu Ülikooli kirjastus. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/24110550_Eesti_puidusektori_konkurentsivõime_arengut_takistavad_tegurid, 12. märts 2019
- Eesti Statistikaamet. (2019) VK02: kaupade eksport ja import majandusüksuse registreerimise koha, tegevusala (EMTAK 2008) ja KN kaubajaotise järgi. [E-andmebaas] <http://pub.stat.ee> (15. märts 2019)
- Eesti Statistikaamet. (2019) TO008: tööstustoodangu müük jooksevhindades tegevusala (EMTAK 2008) järgi. [E-andmebaas] <http://pub.stat.ee> (15. märts 2019)
- Ettevõtte X OÜ majandusaasta aruanne 2017.
- Franks, J. (2000). Supply chain innovation. *Work Study*, 49(4), 6.
- Furniture Cluster Estonia.* (2012). /Koost. Mööblitööstuse klaster. Roosta: Eesti Mööblitootjate Liit. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/arendamine/klastrid/moobel_roosta.pdf, 10. märts 2019
- Gatsoris, L. (2012). Competitive intelligence in Greek furniture retailing: a qualitative approach. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 224–242. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/14502191211265299>
- Gleissner, H., Femerling, J.C. (2012). *Logistics: Basic-Exercises-Case Studies*. Springer International: Switzerland.
- Global Furniture Market - Growth, Trends, and Forecast (2018 - 2023). (2018). Kättesaadav: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4622419/global-furniture-market-growth-trends-and>, 20. märts 2019
- Global Furniture Market Research Report: Statistics & Dynamics Analysis. (2019). Kättesaadav: <https://www.goldsteinresearch.com/report/global-furniture-market-outlook-2024-global-opportunity-and-demand-analysis-market-forecast-2016-2024>, 20. märts 2019

- Gomab OÜ kodulehekülg. Kättesaadav: <http://www.gomab.ee/index.php>, 20.04.2019
- Gomab OÜ majandusaasta aruanne 2017.
- Grant, D., Mangan, D. J., Sweeney, E., B. (2015). The implementation of supply chain management theory in practice: an empirical investigation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 56–70. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2014-0249>
- He, J., Wang, L., Xu, S. (2017). The Application of Industry 4.0 in Customized Furniture Manufacturing Industry. *MATEC Web of Conferences*, 100, 03022. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1051/mateconf/201710003022>
- Holmberg, S., Jonsson, P., Rudberg, M. (2013). Centralised supply chain planning at IKEA. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 337–350. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2012-0158>
- Huang, G. q., Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. Y. (2017). E-commerce logistics in supply chain management: Implementations and future perspective in furniture industry. *Industrial Management & Data Systems*, 117(10), 2263–2286. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0398>
- Ivask, P. (2019). Rootsi kinnisvaraturul pidur peal.-Äripäev, 13. veebruar. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2019/02/13/rootsi-kinnisvaraturul-pidur-peal>, 16. märts 2019
- Jantunen, A., Kyläheiko, K., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Tuppurä, A. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17(4), 473–487. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.003>
- Kalmus, V., Linno, M., Masso, A. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalüüs>, 16.04.2019
- Kazlauskaitė, J., Miečinskienė, A., Stasytytė, V. (2014). Reasoning of Export Market Selection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1166–1175. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.963>
- Kermik, J. (2018). *Lutheri Vabrik: Vineer ja Mööbel*. tr.2. s.l.: Eesti Arhitektuurimuseum.
- Kleiner, B. H., Passemard, D. (2000). Competitive advantage in global industries. *Management Research News*, 23(7/8), 111–117. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/01409170010782307>
- Kontinen, T., Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496–518. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/02651331211260359>
- Lado, N., Martínez-Ros, E., Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573–597. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/02651330410568024>

- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Juurdetrükk 2008. Tallinn: Infotrükk
- Li, Y., Zhang, Z., Zhao, Y. (2016). Analysis on influencing factors of consumers' purchasing behavior online for furniture: a case study on furniture malls and business centers in Harbin. *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce E-Commerce in Smart Connected World - ICEC '16*, 1–8.
Kättesaadav: <https://doi.org/10.1145/2971603.2971606>
- Lojacono, G., Venzin, M. (2014) Orchestration of the Global Network Organization, 18. *International Management*, Volume 27, 283-298. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/S1571-502720140000027011>
- Lubis, A. N. (2018). *EVALUATING THE CUSTOMER PREFERENCES OF ONLINE SHOPPING: DEMOGRAPHIC FACTORS AND ONLINE SHOP APPLICATION ISSUE*. 17(2), 13.
- Lukason, O., Segovia-Vargas, M.-J., Vissak, T. (2018). Interconnecting exporter types with export growth and decline patterns: Evidence from matched mature Estonian and Spanish firms. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 61–76.
Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2017-0056>
- Ma, H. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3), 259–267. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/00251749910264497>
- Majandusülevaade 2016 aasta.*(2017) Majandus-ja kommunikatsiooniministeerium, Rahandusministeerium. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/majandusulevaade_2016.pdf, 15. märts 2019
- Majandusülevaade 2017 aasta.*(2018) Majandus-ja kommunikatsiooniministeerium, Rahandusministeerium. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/majandusulevaade_2017.pdf, 15. märts 2019
- Maldonado-Guzman, G., Pinzón-Castro, S. Y., Valdez-Bocanegra, H. G. (2017). Logistics Flexibility and Customer Satisfaction in Spain's Furniture Industry. *International Business Research*, 10(8), 161. Kättesaadav: <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n8p161>
- Marino, G., Montagna, F., Zotteri, G. (2018). Consumer sensitivity to delivery lead time: a furniture retail case. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(6), 610–629. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0030>
- Mertsina, T. (2018). Eesti eksporditurg Põhjamaades kasvab.-*Äripäev*, 18. mai. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/05/18/eesti-eksporditurg-pohjamaades-kasvab>, 16. märts 2019
- Mööblitootjad peavad pingutama, et ellu jääda. (2018)- *Äripäev*, 18. juuli. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/07/17/-mooblitootjad-peavad-pingutama-et-ellu-jaada>, 16. märts 2019

- Nyhuis, P., Wiendahl, H.P. (2009). *Fundamentals of Production Logistics: Theory, Tools and Applications*. Springer: Spain
- O'Loughlin, A., Fayezi, S., Zutshi, A. (2012). Agency theory and supply chain management: a structured literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 556–570. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/13598541211258618>
- Opresnik, D., Seregini, M., Taisch, M., Voorhorst, F., Zanetti, C. (2014). Mini Factory: A Successful Model for European Furniture Industry? E. Bayro-Corrochano & E. Hancock (Toim), *Progress in Pattern Recognition, Image Analysis, Computer Vision, and Applications* (Kd 8827, lk 571–578). Cham: Springer International Publishing. Kättesaadav: https://doi.org/10.1007/978-3-662-44733-8_71
- Optimization and Decision Support Systems for Supply Chains*. (2017). /Ed. A.P. Barbosa-Povoa, A. Corominas, J. L. Miranda. Springer International: Switzerland.
- Osäühing BORG majandusaasta aruanne 2017.
- Radis OÜ kodulehekül. Kättesaadav: <https://www.radis.ee/meist>, 20.04.2019
- Radis OÜ majandusaasta aruanne 2017.
- Reimann, B. C. (1989). Sustaining the competitive advantage. *Planning Review*, 17(2), 30–39. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/eb054251>
- Rushton, A., Walker, S. (2007). International logistics and supply chain Outsourcing: From local to global. Kogan Page: The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK). London, Philadelphia.
- Schitter, C., Silgoner, M., Steiner, K., Wörz, J., (2015). Fishing in the same pool: Export strengths and competitiveness of China and Central, Eastern and Southeastern Europe at the EU-15 market. *China Economic Review*, 32, 68–83. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2014.11.001>
- Sihi, D. (2018). Home sweet virtual home: The use of virtual and augmented reality technologies in high involvement purchase decisions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 398–417. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0019>
- Skano Furniture Osäühing majandusaasta aruanne 2017.
- Standard AS kodulehekül. Kättesaadav: <https://www.standard.ee/firmast/>, 20.04.2019
- Stock, J. R. (1997). Applying theories from other disciplines to logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10), 515–539. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/09600039710188576>
- Thabet, C. N. (2018). Generations differ in online furniture purchasing. *Furniture/Today*, 42(40), 12–12.

- Tomson, A. (2017). Mööblitootjate konverents 2017: teadlik strateegia kasvatab eksporti.- *Teadlik strateegia kasvatab eksporti*, Tartu, 26-27. oktoober 2017. Investly. Kättesaadav: <https://www.investly.co/et/blogi/mooblitootjate-konverents-strateegia-kasvatab-eksporti>, 16. märts 2019
- Towards Innovative Freight and Logistics*. (2016). /Toim. C. Blanquart., U. Clausen., B. Jacob. Great Britain, United States: ISTE Ltd, John Wiley & Sons, Inc.
- Trade Statistics – Global Furniture Map*. (s.a.). Kättesaadav: <https://www.globalfurnituremap.com/trade-statistics/>, 7. aprill 2019
- Tööstusettevõtete uuring 2017: mööblitööstus*. (2017). Swedbank. Kättesaadav: https://furnitureindustry.ee/wp-content/uploads/2017/04/M%C3%B6%C3%B6blit%C3%B6%C3%B6stus-pp_18.04.pdf, 15. Märts 2019
- Tööstusettevõtete uuring 2018*. Swedbank. Kättesaadav: <https://ekspordikonverents.ee/wp-content/uploads/2018/03/T%C3%B6%C3%B6stusettev%C3%B5tete-uuring-2018.pdf>, 15. Märts 2019
- What's in Store? Four examples of next-gen tech taking retail by storm. (2017). PM Network, 31(7), 39–39.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Taru Ülikool
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu plaan

1. Millised on peamised ekspordisuunad ja osakaal riikide lõikes? Millised on uued arendatavad suunad ja osakaalult tõusnud suunad?
2. Millised on Teie kliendisegmendid ekspordi puhul?
 - a) Millele põhineb tootmisplaan? Kas see erineb klientide lõikes? Millised on klientide parameetrid erinevuse korral?
 - b) Milline on (eelistatud) ekspordiviis?
3. Kuidas on kliendisegmendid aja jooksul muutunud? Kuidas on ettevõtte eelistused ekspordiviisi suhtes aja jooksul muutunud?
 - a) Kuidas hindate neid muutusi ettevõttele?
4. Kes on Teie tähtsamatele turgudele peamised konkureerivad riigid?
 - a) Kas ja miks tasub toota Eestis?
 - b) Kuidas hindate Eesti logistilist tuge võrreldes konkureeriva riigi omaga?
5. Millised on peamised transpordiviisid/lahendused, mida Teie ettevõtte kasutab? Palun põhjendage valikut vastavalt piirkonnale/kliendile.
 - a) Kuidas on eelistused transpordiviiside suhtes aja jooksul muutunud? Mis on nende muutuste põhjuseks?
 - b) Kuidas on transport enamasti korraldatud, kas Teie või kliendi poolt?
6. Millised on klientide nõudmised ning Teie ettevõtte poolt pakutavad võimalused seoses tarneajaga?
 - a) Mis on Teie ettevõtte poolt arvestatud aeg transpordile sellest tarneajast?
 - b) Kuidas on klientide nõudmised aja jooksul muutunud? Milline on trend?
7. Kas logistiliste lahendustega soovitakse luua kliendi jaoks lisandväärtust? Kas see on Teie ettevõtte jaoks konkurentsieelise loomiseks üks võimalus?
8. Milline on transpordikulu ja toote hinna suhe? Kas/kuidas on see suhe aja jooksul muutunud?
9. Kas olete pidanud loobuma/kaotanud kliente, kuna logistiliselt ei suudeta klienti teenindada?
 - a) Mis seab piirid?

- b) Kas Teie ettevõtte otsib uusi turge hetkel?
10. Selleks, et edendada ekspordivõimekust, siis milliste teenuste/lahenduste suhtes Teie ettevõttel on puudus?
11. Millised on peamised probleemid transpordi käigus? Mis on ettevõtte poolsed meetmed nende vältimiseks?
12. Kuidas hindate veoteenuseid pakkuvate ettevõtete võimekust? Mis on määravaks kriteeriumiks valiku tegemisel?
13. Milliseid optimeerimisvõimalusi näete seoses logistika kuludega ekspordimisel? Milliseid ekspordi mahtude suurendamise võimalusi näete seoses logistikaga?
- a) Kas suurem tellimuste maht võimaldaks transpordikulude osakaalu vähendada?
 - b) Kas kiirem/odavam logistika suurendaks ekspordivõimekust? (näiteks 20% kiirem)
 - c) Kumma vaates näeb ettevõtte rohkem potentsiaali ekspordi arendamiseks?

Lisad 2-3. Intervjuud ning *cross-case* analüüsi tabel on eraldi dokumendis

Lisa 4. Mööblitööstus, eksport, logistika- küsitlus mööblitootjatele

1. Millised trendid mõjutavad mööblitööstuse sektorit tänapäeval?

1. Uued värvid, kangad, uute materjalide kasutamine, klientide soovidele vastamine
2. hinnakonkurents, tootmise liikumine aiasse
3. Materjalide hind ja ka transport
4. Tehnoloogia ja materjalide areng ja erinevate uute materjalide kombineerimine omavahel!
5. a)Toote elutsüklil on lühike b)Turg nõuab koguaeg uusi tooteid c)Kasutada uudseid materjale d)Miksides erinevaid materjale : puit, klaas, metall, plastik, kivi.
6. Free shipping
7. Kvaliteetse tööjõupuudus, liigne sektori kasv, mis on põhjustanud nn "buumi"
8. Kinnisvara/ehitus arendused

2. Milline on ekspordi osakaal Teie ettevõtte kogukäibest?

1. 99%
2. 95 %
3. 45%
4. Aastate lõikes erinev, kuid ca 20 - 40%
5. 95%
6. 65%
7. 40 %

3. Kas tegelete aktiivselt uutele turgudele sisenemisega?

Jah	5
Ei	2

4. Uutele turgudele sisenemisel arvestatakse enim: (mitmed võimalikud vastused)

Põhjalike turu uuringutega	1
Geograafilise lähedusega	3
Sisenemine toimub juhuvaliku/võimaluse alusel	4

5. Milliseid kliendisegmente teenindate? (mitmed võimalikud vastused)

eraklient	4
jaemüük	2
hulgimüük	3
projektimüük	5

6. Milliseid transpordiliike kasutate? (mitmed võimalikud vastused)

maantee	8
meri	4
lend	1

7. Kaup väljub : (mitmed võimalikud vastused)

grupikaubana (-3ldm)	4
osakoormatena	6
täiskoormatena	6
alustele pakendatult	7
lahtiselt laetud	6

8. Kas klientidel on erinõudmisi seoses kohaleveo tingimustega?

1. ei
2. Iga klient on erinev ka oma kohaleveo nõuetega, kuid midagi väga erilist õnneks siiski ei nõuta
3. Jah. Sõltuvalt objektile juurdepääsust tuleb arvestada auto suurusega, laadimismeetodiga, aja piiranguga
4. Eriti mitte
5. Klient ootab võimalikult soodsat täisteenindust koos tuppaveo ning pakendite utiliseerimisega neile sobilikul ajal.
6. Õigeaegne tarne ja pakendi säilimine sihtkohta!
7. Soovitakse kaupa peale tööd, sest inimestel on raske tööajast koju minna
8. Bookingud

9. Kas olete kaotanud või pidanud loobuma klientidest, kuna ei suuda neid logistiliselt teenindada?

jah	3
ei	4

10. Palun tooge välja põhjused, miks pidite loobuma või kaotasite kliendi.

1. Välismaale tuppavedu on meie klientidele liiga kallis
2. Kauged sihtriigid. Transpordi osakaal liiga suur.
3. transport sihtriiki on liiga kallis ja seetõttu ka toote hind kujuneb liialt kalliks kliendile
4. Puudub mõistlik tuppaveo teenus. Vanemad inimesed loobuvad

11. Milliste teenuste suhtes logistikas tunnete puudust?

1. Ilma suurema ekstra pingutuseta leida lisaks tarnijale ka eraldi tuppaveo teenuse osutaja.
2. Ei tunne puudust
- 3 Ühtse hanke süsteemi.

4. Normaalse hinnaga kindlustus või mõistlik/mugav reklamatsioonide lahendus.
5. Ei tunne puudust hetkel!
6. Raudtee.
7. Osakoormate vedu otse kliendile - näiteks vaja välja saata täisauto, millel 10-12 otsemahalaadimist
8. tagasiside hilinemiste kohta

12. Milliseid optimeerimisvõimalusi näete seoses transpordikuludega eksportimisel?

1. Tooteid pakkida targemalt väiksemasse pakendisse
2. Meie ettevõtte puhul, kus tarnime vaid otse kliendile, oleme leidnud parima võimaliku lahenduse, ent parim oleks, kui saaksime kasutada vaid üht transpordipartnerit üle Euroopa sõltumata paki suurusest.
3. saaksime kokku saata välja suuremaid koguseid ühe vedajaga, kes siis toimetab tellimused otse kliendile
4. Flatpack
5. ettevõttesisene logistik.
6. Ei oska kommenteerida
7. Kütuseaktsiis!
8. Ei oska öelda

Lisa 5. Teenused mööbli transportimiseks- küsitlus ekspedeerijatele

1. Millistel suundadel olete valmis mööblit vedama ning milliseid veoliike pakute nende lõikes? (igas reas võib olla mitu vastust)

Euroopa

Maantee	13
Meri	7
Lend	3
Raudtee	2
Ei paku antud suunal	0

Venemaa

Maantee	3
Meri	1
Lend	2
Raudtee	2
Ei paku antud suunal	10

Aasia

Maantee	0
Meri	6
Lend	3
Raudtee	4
Ei paku antud suunal	7

Ameerika

Maantee	0
Meri	6
Lend	4
Raudtee	0
Ei paku antud suunal	7

Aafrika

Maantee	0
Meri	5
Lend	3
Raudtee	0
Ei paku antud suunal	8

Austraalia

Maantee	0
Meri	4
Lend	3
Raudtee	0
Ei paku antud suunal	9

2. Milline on keskmine pakutav tarneaeg? (igas reas võib olla mitu vastust)

Põhjamaad

-3tp	9
-5tp	3
-8tp	0
-10tp	0
-14tp	0
1-2 kuud	0
2-3 kuud	0
Ei paku	2

Lääne/Ida-Euroopa (v.a. Venemaa)

-3tp	4
-5tp	11
-8tp	3
-10tp	0
-14tp	0
1-2 kuud	0
2-3 kuud	0
Ei paku	0

Lõuna-Euroopa

-3tp	1
-5tp	9
-8tp	4
-10tp	3
-14tp	0
1-2 kuud	0
2-3 kuud	0
Ei paku	1

Venemaa

-3tp	1
-5tp	2
-8tp	1
-10tp	0
-14tp	0
1-2 kuud	0
2-3 kuud	0
Ei paku	9

Ameerika

-3tp	2
-5tp	0
-8tp	0
-10tp	0
-14tp	0
1-2 kuud	6
2-3 kuud	0
Ei paku	7

Aafrika

-3tp	2
-5tp	0
-8tp	0
-10tp	0
-14tp	0
1-2 kuud	4
2-3 kuud	1
Ei paku	8

Austraalia

-3tp	2
-5tp	0
-8tp	0
-10tp	0
-14tp	0
1-2 kuud	3
2-3 kuud	1
Ei paku	9

3. Kliendid, keda teenindate antud sektoris saadavad kaupasad enamasti: (mitmed võimalikud vastused)

grupikaubana	7
osakoormatena	11
täiskoormatega	9

4. Kas pakute vedu mööblile lahtisel kujul (ilma alusteta)?

Jah	10
Ei	3

5. Mis on lahtisel kujul mööbli vedamise eeldusteks?

1. mõõdud, kaal, kogus
2. kauba/vaba veovahendi olemasolu
3. Väga korralik kauba pakkimine, et ei tekiks hiljem kauba kahjustumist (pakend tuleb lahti vms). Lisaks mõõdud (pikkusxlaiusxkõrgus) ning kaal.
4. Paki mõõdud või kogumaht kuupmeetrites, kaal.
5. kliendil mahub kaupa rohkem haagisesse/konteinerisse
6. kogused alates 2,5ldm
7. Pikus, Laius, kõrgus, kaal.
8. mõõdud, kaal, pakend,
9. mõõdud e. haagise laadimis metrid
10. Mööbel peab olema transpordikindlalt pakendatud ja peab olema poolhaagisesse/külmikusse mahtuva laiusega (kuni 2,45 m) ja kõrgusega kuni 2,6 m.

6. Kas klientide poolsed transpordipakendid on piisavad? (mitmed võimalikud vastused)

Jah, pakendid on tugevad	3
Piisavad, kuid võiksid olla paremad	12
Ei, tihti pakendame kaupasad omalt poolt	3

7. Mis on enamasti pakendite puuduseks?

1. vähene pakend, mis ei kaitse toodet
2. Liiga vähe pakendit pandud või liiga õrnalt kinnitatud.
3. Tooted/ kastid kiletamata või liiga vähe kiletatud.
4. õhuke kile
5. ei ole tugev, hõõrudes võivad augud tekkida
6. puudulikud pakendi nurgad , vähe kilet.
7. õrnkauba nõrk pakend
8. Pakendi puudumine üldse; nõrk pakend mis ei paku piisavat kaitset.
9. Puudub alus, vajalik tugevam kile, kartong vms
10. Pakkematerjali on liiga vähe kasutatud.

8. Milliseid lisateenuseid pakute? (mitmed võimalikud vastused)

Tagaluugiga kohalevedu	10
Siseruumidesse vedu	4
Pakendite äravedu	2
Ainult uksest-ukseni vedu	5

9. Millised on piirangud lisateenuste pakkumisel? Palun täpsustage võimalusel tingimusi.

1. toote kaal ja mõõdud
2. Piirangud üldiselt puuduvad. Ainult juhul kui pakend on suurem kui ukseava, st et tarne on võimalik vaid pakendit avades/osa haaval tarnides.
3. lisaraha eest saab kõike
4. Läbi terminalide saatmisel on mõõtude piirangud 240*180*220 cm
Sisse kandmisel on riigiti piirangud ja riikides kus teenust pakume on kaalu (max 100 kg)
ja mõõtude piirangud (max mõõdud 120*60*60 cm).
5. iga pakkumine arvutatakse individuaalselt.
6. ei ole piirnagiud. Kliendi raha eest saab kõiki tehtud
7. Mõõdud, kaal.
8. Võimalik vedada tagaluugiga sihtkoha lattu. Mitmekorruselisse eramajja ei toimeta, kuna tooted suured

10. Milliste teenuste suhtes on transpordis mööblitevõtetel Teie kogemuse põhjal puudus?

1. paigaldamine
2. puuduv vastav info

3. Vähene info andmine. Üldiselt antakse vaid kuupmeetrid. Siis vaja veel möödud saada.
4. Ei oska kommenteerida.
5. suurte koguse puhul mööbli uksest sisse tassimine juhi poolt
6. -
7. Klienditi on see erinev. Mõnel juhul on see teadmine pakendamise ja standartsete mõõtude olulisusest (seda juba toote ja pakendi disani faasis), mõnel juhul üldised teadmised reklamatsioonide, tagastuste ja muude mittevastavuste käsitlemise osas.
8. -
9. ei oska öelda
10. Nürga pakendi juures laetakse kaup üks teise peale et vedaja võimalikult soodsama hinnaga. Tulemuseks on vigastatud kaup ning reklamatsioonid.
11. Ei saa vastata kuna puudub piisav kokkupuude mööbliettevõtetega.
12. Ei oska kommenteerida.
13. Ei oska vastata.

11. Milliste teenuste arendamisel transpordi valdkonnas oleks võimalik mööbliettevõtete ekspordi edendamisele oma panus anda?

1. -
2. Kallimad impordikoormad võimaldavad pakkuda soodsamaid lahendusi ekspordile
3. Ehk tупpa vedu pakkuda vms.
4. Ekspordi edendamisele saab piltlikult kaasa aidata vaid veohindade langetamisega. See tähendaks multimodaalset transporti, mis omakorda eeldaks mööbliettevõtelt suuri mahtusid.
5. -
6. -
7. Laoteenus suunitlusega eskportööridele (integreeritud lahendus alates tellimusest kuni ukseni toimetuseni) , annab vajadusel kiiruse ja paindlikkuse tarneajas, võimaldab vältida laadimisummikuid kõige kiiremal ajal mööbliettevõtte laos.
8. -
9. liiga pikk küsimus ...
10. -
11. Paljude mahalaadimiskohtadega koormate puhul sihtriigi vaheladude kasutamine.
12. Ei oska kommenteerida.
13. Ei oska vastata.