

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marek Tamm

**EESTI METALLITÖÖSTUSE EDULOOD OMATOODETE
EKSPORDIL SOOME KOLME FOOKUSETTEVÕTTE
JUHTUMI PÕHJAL**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Rünno Lumiste, 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 12 762 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marek Tamm

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162925TATM

Üliõpilase e-posti aadress: mr.marek.tamm@gmail.com

Juhendaja: Rünno Lumiste, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Rahvusvahelistumise mudelid ja sihtturgude strateegiad	7
1.2. Tööstusettevõtetega seonduvad teooriad	11
2. METOODIKA	14
2.1. Uurimismeetodi valik	14
2.2. Andmete kogumine ja analüüs	15
3. UURINGU TULEMUSED	17
3.1. Edukad Eesti metallitööstuse ettevõtted ja nende tegutsemisfaasid Soomes	17
3.1.1. Soomes omatoodetega edu saavutanud Eesti metallitööstuse ettevõtted	17
3.1.2. Fookusettevõtete sisenemine Soome turule	20
3.1.3. Etapid mida fookusettevõtted on Soome turul läbinud	23
3.2. Millist edu ja kuidas on fookusettevõtted Soome turul saavutanud	28
3.2.1. Edutegurid ja õppetunnid heade tulemuste saavutamisel	30
3.2.2. Eduni viinud strateegiad	37
3.2.3. Järeldused ja soovitusel Eesti metallitööstusele Soomes omatoodetega edu saavutamiseks	42
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	52
LISAD	55
Lisa 1. Autori koostatud intervjuu küsimused	55
Lisa 2. Hinnanguline konkurentsipositsioon Soome kerghaagiste turul	57

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on empiirilise edukogemuse analüüsile tuginedes, anda autoripoolsed soovitusel Eesti metallitööstuse ettevõtetele Soome turul omatoodete ekspordil edu saavutamiseks. Eesmärgi täitmiseks püstitati keskne uurimisküsimus: „Millised on olnud edutegurid ja strateegiad Eesti metallitööstuse ettevõtete omatoodete ekspordil Soome?“. Püstitatud uurimisküsimusele vastamiseks viidi läbi kvalitatiivne juhtumiuuring, mille jooksul intervjueriti antud valdkonnaga otseselt seotud võtmeisikuid. Saadud andmeid analüüsiti juhtumipõhise analüüsitehnikaga ja tuvastati edu saavutamise mustrid.

Uurimistöö tulemusena selgus, et autori seatud kriteeriumitele vastavaks sisuanalüüsiks kvalifitseerusid Respo AS, Palmse Mehaanikakoda OÜ ja Bestnet AS (edaspidi fookusettevõtted). Fookusettevõtted on peaaegu 30-aastase perioodi jooksul läbinud 3 eristatavat etappi: allhanke-, *private labeli*- (eesti k. müüja kaubamärk) ja omatoote etapi. Majanduslik edukus on ettevõtete tegevusi saatnud alles omatoote etapis õigete strateegiate ja muude tegurite realiseerimisel. Üldistatult jõudsid fookusettevõtted eduni tänu järgmistele teguritele: ambitsioonikus, müügivõrgustiku pidev arendamine, omanike *hands on* juhtimine (eesti keeles vastav hea väljend puudub ja autor kasutab edaspidi seda inglise keelset väljendit), järjepidev tootearendus, põhikompetentsi fookuses hoidmine, tippkvaliteedile ja järelteenindusele panustamine, oma hallatava efektiivse tootmise täiustamine, investeringud tuleviku tootmistehnoloogiasse, kultuuriliselt õige lähenemine Soome turule, multiturgude tegutsemiskogemuse kohandamine Soomes ja kaasegse välimusega laialdase tooteportfelli pakkumine.

Magistritöö autori soovitus Eesti metallitööstusele on konkurentsianalüüsi alusel väljaarendatud tehnoloogilised ja kaasegsed tooted suunata sihipärase tegevusega võimalikult laialdasse müügivõrgustikku Soome turul. Kui kasutatavat võrgustikku ja lõppklientuuri teenindatakse turu tipptasemel tootmistehnoloogiaga, turule sobiva tooteportfelli, kultuuriliselt õige lähenemise, piisava müügitoetuse, toimiva turunduse ning õige hinnastamisega, siis on edu saavutamise tõenäosus metallitööstuse ettevõtetele ülimalt tõenäoline.

Võtmesõnad: metallitööstus, eksport, strateegia, ressurss, innovatsioon, võrgustik, omatoode, kvaliteet, hind, turundus, bränd.

SISSEJUHATUS

Teema on valitud seoses Eesti metallitööstuse madala konkurentsivõimega välisurgudel. Eesti taasiseseisvumise järgselt on see tööstusharu olnud väga allhankesuunaline ja tööjõu kallinemise ning kättesaadavuse tõttu kiirelt ekspordis konkurentsivõimet kaotamas. Levinuim ärimudel Eesti tööstussektoris on tellimustootmine, mis võrreldes omatoodete ärimudeliga on vähem tulus ja seetõttu napib ettevõtetel raha investeringuiks kasvu- ja innovatsiooniprojektidesse (Danilov 2016, 22). Eesti tööjõu tootlikkus töötatud tunni kohta moodustas 2014. aastal ELi keskmisest 63 protsenti. Madala tootlikkuse üks põhjus on see, et nii Eesti majanduse kui ka ekspordi struktuur on endiselt kaldu madalama lisandväärtusega tootmise suunas. (Pihor *et al.* 2015). Tugev tellimustootmisele ehk allhankele keskendumine on jätnud unarusse omatoodete välisurgudele viimise. Euroopa innovatsiooniuringu andmete analüüsi põhjal on tooteinnovatsiooni takistusteks Eesti ettevõtete jaoks turusignaalide tuvastamine, disaini ja arenduse kompetents, turundus ja klientide tagasiside ning ettevõtete skaleerimine (Fisher *et al.* 2015). Äripäeva koostatud (Äripäev 2017; 2018) kahe aasta Eesti metalli- ja masinatööstuse majandustulemuste edetabeli tulemuste analüüsist selgub, et vaid mõned üksikud sektori ettevõtted on omatoodetega välisurgudel edu saavutanud. Kuna kõige potentsiaalsem eksporditurg Eesti metallitööstusele on logistiliselt ja kultuuriliselt lähim kõrge ostuvõimega Soome turg, siis keskendutakse uurimistöös sellele sihtturule.

Swedbanga poolt tehtud uuringu kohaselt on Eesti rasketööstuse suurimaks ekspordituruks tõusnud taas Soome 18 protsendiga sektori kogumahust, olles 48 protsendile sektori ettevõtetest olulisim sihtriik (Swedbank rasketööstus 2017, 3-13). Samas on müügitulu uuritavas sektoris saavutatud eelkõige allhanke tegijatena, mis üldjuhul tähendab ekspordivatele ettevõtetele madalamat marginaali võrreldes omatootelt võimaliku teenitava kasumiga. Tellimustootmisele suunatus on viinud alla töötleva tööstuse kogukasumi marginaali müügitulu suhtena 5,9 protsendilt (2011) 2,4 protsendile (2016) (Swedbank tööstusettevõtete 2017, 6). Kuigi Soome turg on Eesti jaoks lähedal ja suhteliselt arusaadav, ei ole Eesti metallitööstuse ettevõtted sealsel turul omatoodetega laialdast edu saavutanud. Teema uurimine sügavuti võimaldab paremini aru

saada, milliseid tegevusi peab Eesti metallitööstuse ettevõtte Soome turul edu saavutamiseks arendama.

Kuna eksporditurul edu saavutamine on ülimalt kompleksne ja sageli pikaajaline tegevus, siis tuleb selle lahtimõtestamiseks minna eri faasidesse ning käsitleda tehtud tegevusi ja analüüsida vastuvõetud otsuseid aja võtmes. Magistritöö autorile teadaolevalt ei ole Eesti metallitööstuse valdkonda Soome ekspordi edulugude kontekstis veel uuritud ja autor seab magistritöö keskseks uurimisküsimuseks: „**Millised on olnud edutegurid ja strateegiad Eesti metallitööstuse ettevõtete omatoodete ekspordil Soome?**“

Uurimistöö kesksele küsimusele vastamiseks seati alamküsimused:

- Millised metallitööstuse ettevõtted on Soomes omatoodetega edu saavutanud?
- Kuidas fookusettevõtted sisenesid Soome turule?
- Milliseid etappe on fookusettevõtted Soome turul läbinud?
- Mis on olnud edutegurid heade majandustulemuste saavutamiseks?
- Milliseid strateegiaid on kasutatud eduni jõudmisel?
- Millised on soovitusel Eesti metallitööstuse ettevõtetele, et Soome turul omatoodetega edu saavutada?

Empiirilise uuringu raames analüüsitakse fookusettevõtetega seotud võtmeisikute intervjuusid (läbi viidud autori poolt), võrreldakse kättesaadavaid majandusaastaaruandeid ja kogutakse andmeid internetis saadaolevatest allikatest. Teoreetiline osa tugineb nii ekspordi valdkonna rahvusvahelistumise, kui ka tööstussektori teooriatele.

Magistritöö on jagatud kolme peatükki, millest esimeses keskendutakse valdkonda puudutavatele teooriatele, teises kirjeldatakse uuringu metoodikat ja kolmandas käsitletakse empiirilist uuringut. Analüüs jaguneb omakorda kaheks osaks. Esimeses osas käsitletakse Soomes edu saavutanud Eesti metallitööstuse ettevõtteid, nende sisenemist turule ja tegutsemise faase. Teises osas analüüsitakse, kuidas on fookusettevõtted eduni jõudnud: millised edutegurid ja kasutatud strateegiad on viinud fookusettevõtteid eduni.

Magistritöö lõppeesmärk on empiirilisele analüüsile tuginedes teha järeldused eduni viinud teguritest ja strateegiatest ning anda autoripoolsed soovitusel Eesti metallitööstuse ettevõtetele Soome turul omatoodete ekspordil edu saavutamiseks.

1. TEOREETILISED ALUSED

Teoreetiliste alustena esitab magistritöö autor üldistuse teooriatest, mis kirjeldavad rahvusvahelistumise mudeleid ja tööstusettevõtete juhtimist.

1.1. Rahvusvahelistumise mudelid ja sihtturgude strateegiad

Rahvusvahelistumise mõiste viitab tavaliselt firma suhtumisele tegevustele välismaal või tegelikule tegevustulemusele piiri taga (Kindleberger 1969 viidatud Johanson, Wiedersheim - Paul 1975). Ekspordi sihtturu valiku soosivaks teguriks peetakse välisturu geograafilist lähedust ja selle mahtu. Samas takistavaks või häirivaks teguriks võib osutuda turgudevaheline „psüühiline distant“, mille moodustavad keelelised, kultuurilised, poliitilised, haridusalased, tööstuse arengutasemlised jms erinevused (Johanson, Wiedersheim - Paul 1975, 308).

Kasutades „psüühilise distant“ ja turu suuruse korrelatsiooni näitajate analüüsi Rootsi suurettevõtete kohta defineerisid Johanson, Wiedersheim ja Vahlne ettevõtete rahvusvahelistumise teoreetilise mudeli, mida kutustakse Uppsala mudeliks. Rootsi suurettevõtete empiirilise uuringu põhjal loodud rahvusvahelistumise mudel kirjeldab ettevõtete õppimistsükli uutele välisturgudele sisenemise protsessi jooksul. See mudel keskendub eksportivate ettevõtete järk-järgulisele integreerimisele ja teadmiste omandamisele välisturgudel ning valitud opereerimisviisi arengule vastavalt turuteadlikkuse tõusule. Viimasega suurendatakse enamasti ettevõtte tegutsemisulatust ja võetakse lisakohustusi ning riske välisturul. Uppsala mudeli kohaselt alustavad ettevõtted kõigepealt oma tegevust koduturult ja alles siis liiguvad järk-järgult uutele välisturgudele vastavalt ajapikku suurenenud turgude sisulisele tundmisele. Kuna algfaasis on ettevõtetel vähe ressursse ja väga piiratud teadmised välisturust, siis kiire turgude hõivamine ei ole enamasti võimalik. Esimeses etapis proovivad ettevõtted siseneda eelkõige geograafiliselt lähedastesse ja kultuuriliselt sarnastesse riikidesse ning muud tegurid, nagu näiteks turu suurus, jäetakse pigem tahaplaanile. Ebaregulaarse ekspordi järel on esmaseks süstemaatiliseks välisturule sisenemise viisiks kaupade müümine

sihtturule kohapealse iseseisva müügiesindaja kaudu. Turutundmise arenedes luuakse välisturule juba oma müügiüksus eesmärgiga veelgi sügavamalt suurendada turukohaseid teadmisi ning võita juurde turuosa. Turuhõlvamise tipuna näeb Uppsala mudel eksportivate ettevõtete poolt loodavat tootmisüksust sihtriigis, kus turuteadmiste ja ettevõtlusriski tase on maksimumi lähedal. Kogu Uppsala mudeli seletus tugineb käitumuslikule teooriale, sest ettevõtete rahvusvahelistumine põhineb mudeli loojate arvates otsuste järk-järgulisel vastuvõtmisel. (Johanson, Wiedersheim - Paul 1975; Johanson, Vahlne 1977)

Ettevõtete rahvusvahelistumisega kaasnevad teatavad protsessiga seonduvad mustrid, millest tulenevad iseloomulikud tunnusjooned (Cavusgil *et al.* 2014, 357-358):

1. Tõuke- ja tõmbetegurid kui esmased suunajad rahvusvahelistumisele. Klassikalisteks tõuketeguriteks on järgmised ebasoodsad koduturu olukorrad – vähene nõudlus; suurenenud konkurents; toote täisküpsus. Klassikaliseks tõmbeteguriks on soodsad tingimused välisturul, mis on põhjustatud kas kõrgemast kasumi teenimise võimalusest, sealsest kiiremast kasvust või võimalustest õppida välisturu konkurentidelt ning teevad selle sihtturu atraktiivseks.
2. Esmane välisturule sisenemine võib olla juhuslik või mitteplaneeritud. Selline tegevus saab tavaliselt alguse mõnest juhuslikust väliskontaktist ja sellele järgneb mitteplaneeritud sisenemine uuele sihtturule.
3. Risk ja tagasiteenitav kasum peavad olema tasakaalus. Enne välisturule minekut kaaluvad juhid võimalikke kasumeid ja eesmärkide saavutamise võimalusi ning võrdlevad neid investeeritava raha, aja ja firma üldressurssidega. Kuna uuele sihtturule sisenemine on alati kallim ja keerukam oma kompleksuses, siis võtab seal tasuvuspunkti jõudmine sageli rohkelt aega. Riskikaalutlusi hinnatakse juhtide poolt ja enamasti võtavad väiksema riskijulgusega juhid kasutusele konservatiivse laienemise strateegia, kus pigem sisenetakse sarnase kultuuri ja keelega sihtriiki.
4. Rahvusvahelistumine on pidev õppimisprotsess. Tegutsedes erinevatel sihtturgudel tekib ettevõttel väga mitmekesiseid võimalusi millest õppida ja edasi arendada oma ärimetodeid. Rahvusvahelistumine annab juhtidele uusi ideid ja väärtuslikke õppetunde, mida nad saavad kasutada edu saavutamiseks nii kodu- kui ka välisturgudel.
5. Ettevõtted võivad rahvusvahelistuda etappide kaupa. Ajalooliselt on järk-järgulise lähenemise rahvusvahelistumiseks valinud enamik ettevõtteid. Tänapäeval minimeerivad ettevõtted oma riske, liikudes lihtsamalt laienemiselt välisturul keerulisemate ja laiahaardelisemate turuhõlvamiste poole siis, kui suureneb kogemustepagas ja edeneb

välisuru tunnetus. Kasvava kompetentsi juures tekib ettevõtetel kindlus suuremate väljakutsete vastuvõtmiseks sihtturul ja starteegia keerukus eesmärkide elluviimiseks tõuseb uuele tasemele.

Kuna maailm hakkas 90. aastatel järjest rohkem võrgustuma, siis täiendasid Uppsala koolkonna loojad oma algset mudelit võrgustiku suhete aspektiga. Nad tõestasid, et info vahetamine võrgustiku siseselt aitab ettevõtetel kiiremini tundma õppida sihtturu eripärasid, kohanduda nendega ning üle saada psüühilisest distantsist. (Johanson, Vahlne 2009) Kui Uppsala mudel suutis hästi kirjeldada rahvusvahelistumise mustreid, mis olid valdavad kahekümnenda sajandi teises pooles, siis sajandi lõpu poole hakkas järjest rohkem välja ilmuma ettevõtteid, mis olid juba sündides valmis laialdaseks rahvusvahelistumiseks ja mida hakati kutsuma rahvusvahelisena sündinud ettevõteteks (ingl. k. *born global*). Kuna selliste ettevõtete tootel või teenusel on juba sündides märkimisväärne konkurentsieelis välisurgude konkurentide ees, jätab see vahele Uppsala mudeli kirjeldatud järk-järgulise laienemise etapid ja suundub paljudele turgudele kohe sünnijärgselt. (Oviatt, McDougall 1994 viidatud Peng, Meyer 2011, 344). Rahvusvahelisena sündinud ettevõtete juhtidel on kohe alustades globaalne visioon, mille alusel töötavad välja ettevõtte võimekuste strateegia ning ettevõtte varast rahvusvahelistumist ja edu väga paljudel välisurgudel võimaldava organisatsioonikultuuri. (Knight, Cavusgil 2004, 137). Parem arusaamine eksporditegevuse mõjuteguritest on oluline strateegiline probleem, pidades silmas kiiresti muutuvat ülemaailmset äritegevust (Baldauf *et al.* 2000, 73).

Eksporditurgudele sisenemisstrateegiatena on üldiselt kirjeldatud kolme erinevat sisenemist, mis erinevad üksteisest eelkõige kontrolliulatuse, kuid ka ressursside sidumise, riski taseme ja paindlikkuse poolest (Cavusgil *et al.* 2014, 354-356):

1. Otsene eksport välisurule – võimaldab väikseimat kontrolli ekspordituru üle, sest tegevuse kontroll on delegeeritud välispartnerile. Samas on ettevõtte ressursside sidumine ja seega riskitase madalaim ning paindlikkus turu suhtes maksimaalne.
2. Ekspordi sihtriigis asuv tütar-ettevõtte või välisosalus ühisettevõttes – annab eksporditajale suurima kontrolli sihtturul toimuva üle, kuid seob enim ettevõtte varasid. See tõstab omakorda riskitaset ning vähendab tegevuste operatiivse korralduse paindlikkust.
3. Lepinguline (litsensiseerimine, frantsiis jms) ekspordituru strateegia – võimaldab mõõdukat kontrolli ekspordituru üle. Ka ressursside paigutus, risk ja paindlikkus on keskmisel tasemel võrreldes teiste strateegiatega.

Ettevõtte poolt kujundatavad strateegiad kuuluvad juhtkonna tegutsemisalasse ja on vajalikud ressursside paigutamisel pikaajalise edu saavutamiseks (Hofer, Schendel 1978 viidatud Baldauf *et al.* 2000, 66). Äri- või konkurentsistrateegiad näitavad ettevõtete käitumise hindamise juures vajalikku analüüsi taset. Porter (1980) märgib, et on olemas erinevaid konkurentsivõimelisi strateegilisi käitumisviise, rõhutades samas, et neid tegevusi saab paigutada kolme üldstrateegia - (1) diferentseeritus, (2) kulude eelis ja 3) fokuseeritus – alla (Baldauf *et al.* 2000, 66). Diferentseerimisstrateegia kohaselt peavad ettevõtted olema unikaalsed ühe või mitme äridimensiooni järgi (Parker & Helms 1992 viidatud Baldauf *et al.* 2000, 66). Näiteks võib nimetatud strateegia järgimisel panna enam rõhku uue toote arendusele, reklaamile, brändi mainele või turundusinnovatsioonile. Kulude eelise strateegia kohaselt peavad ettevõtted hoidma kulusid madalamana. Seda on võimalik saavutada tegevuse tõhustamise või toote kvaliteedi parandamise abil. Fookusstrateegia hõlmab kas diferentseerimist või kulude eelise strateegia kasutamist kitsa turusegmendi puhul. (Baldauf *et al.* 2000, 67) On tekkinud laialdane diskussioon teemal: standardiseerimine vs kohandamine rahvusvahelises turunduses. Arutelu põhineb globaalsete ja multinatsioonaalsete ettevõtete eristamisele, kusjuures esimene müüb samasugust toodet kõikjal, ent teine on oma tooteid kohandanud vastavalt teenindatavatele turgudele (Levitt 1983 viidatud Baldauf *et al.* 2000, 67).

Ansoffi teadustöö kohaselt esineb juhtumeid, kus ettevõtte ärialase tegevuse määravad ära nii toode - turg strateegia välised omadused, kui ka strateegia ja äriressursside vaheline sisemine sobivus. Esimest neist on nimetatud strateegia kasumipotentsiaaliks, teist strateegia sobivuseks eristuva ettevõtte suhtes. Ettevõtte uuele turule sisenemise võime määravad ära konkreetsed tugevad ja nõrgad küljed, mille ettevõtte uuele ettevõtmisele kaasa annab, nagu näiteks inseneri-, tootmis-, finants- ja kaubavahetuse võimekus ning kogemused. Kui välised aspektid näitavad eristumisest tulenevaid eeliseid, siis sisemisi aspekte käsitletakse kulude ja riskide hindamisel. Üldiseks eristumise probleemiks on nende omavaheline tasakaalustamine. (Ansoff 1958, 413) Ettevõtte sooritusest lähtudes rõhutab Porter (1980), et võidakse taotleda kas kulustrateegiat (sarnane standardiseerimisele) või diferentseerimisstrateegiat (sarnane kohandamisele). Kuigi diferentseerimisstrateegiaga saavutatud turuosa on tavaliselt väiksem kui madalate kuludega mahustrateegiaga saavutatu, on olemas sisemine potentsiaal saavutamaks sama kasumi tase mõlema strateegiaga (U-kujuline kõver). Uuringutele toetudes näivad teatud organisatsioonilised tunnused ja juhtimismotiivid olevat eksporditulemuste kõige paremad ennustajad. Kõige lootustandvamaks sooritust ennustavaks jõuks lisaks ettevõtte suurusele on juhtkonna proaktiivsed motiivid ja diferentseerimisstrateegiate kasutamine. (Baldauf *et al.* 2000, 67)

1.2. Tööstusettevõtetega seonduvad teooriad

Raymond Vernoni loodud toote elutsükli teooria jagab toodete tootmise kolme faasi ja kinnitab, et ettevõtte poolt kasutataval tehnoloogial on märgatav mõju konkurentsieeliste saavutamisel. Samas mõjub loodavale innovatsioonile väga positiivselt kui ettevõtte ise asub kõrgema ostujõuga maal, kus surve teha uusi tooteid on tugev. Sellistes tingimustes realiseerub uuenduslik lähenemine palju paremini reaalseks tulemuseks, kuna leiab aset väga efektiivne kommunikatsioon tootja ja klientide vahel. Teises faasis, kus innovaatiline toode on saavutanud oma küpsuse, on seda mõistlik edasi toota juba madalama tööjõukuluga riigis, püsimaks edasises konkurentsisis. Toote viimases faasis, kus tooted on kõige standardiseeritumad tänu suurele nõudlusele, suunatakse tootmine konkurentsieelise saamiseks kõige madalamate kuludega riiki. Vernoni arvates ei pruugi toodete standardiseeritus tähendada seda, et need ei ole turul eristatavad. (Vernon, 1966)

Käesoleva magistritöö kontekst tingib ka tööstusharu teooria käsitlemist. Selle teooria põhitees on: valdkond määrab suuresti ettevõtte edukuse (Rungi 2017, 26). Kõige laiemas perspektiivis sõltub ettevõtte edu kahest tegurist: tegevusvaldkonna atraktiivsusest, milles ettevõtte konkureerib, ning ettevõtte suhtelisest positsioonist selles tegevusvaldkonnas. Ettevõtte kasumlikkuse puhul saab eraldi käsitleda tegevusvaldkonna ja positsioneerimise mõju. Mõnede ettevõtete edu tuleneb peaaegu täies mahus tegutsemisvaldkonnast, kusjuures edukad on ka nende konkurendid. Tegevusvaldkonna struktuuri ja suhtelise positsiooni eristamine on oluline, sest muu hulgas on ettevõttel võimalik valida ka niisuguseid strateegiaid, mis üht parandades teist kahjustavad. Ettevõtte tegevused võivad jäljendamise käivitamise kaudu tegevusvaldkonna struktuuri mõjutada positiivselt või negatiivselt selliselt, et see ei vii konkurentsieelise tekkimisele. Ent ideaalis käivitab ettevõtte tegutsemine konkurentides reageeringu, mis parandab tegevusvaldkonna struktuuri. Samaaegselt võimaldab see ettevõttel konkurentsieelist saavutada, sest konkurentide võime jäljendada valitud konkureerimise viisi on madal. (Porter 1991, 99-100)

Rahvusvahelise äri edukuse üks olulisemaid lahtiseletusi konkurentsi vaatevinklist on esitatud ressursipõhises vaates (Wernerfelt 1984 viidatud Peng, Meyer 2011, 100), mis on suunatud eelkõige ettevõttesse sisse, samas kui institutsionaalne vaade jälgib ettevõtte tegutsemise keskkonda (Peng, Meyer 2011). Ressursipõhise vaate põhiseisukoht on, et ettevõtte koosneb tootlike ressursside teatud mahust, mis annab lähteplatvormi saavutamaks konkurentsieelist

tegutseval turul, võimekust kasvamiseks ja uutele turgudele jõudmiseks (Penrose 1959 viidatud Peng, Meyer 2011, 100).

Traditsiooniliselt on strateegilises juhtimises analüüsitud ettevõtte väliseid võimalusi ja ohte (Ansoff 1965; Porter 1980, 1985) uskudes, et sisemised ressursid on homogensed ja ressursside mistahes heterogeensus majandusharu piires on lühiajaline (Porter 1981). Ressursipõhine käsitlus (Penrose 1959; Rumelt 1984; Wernerfelt 1984) vaidlustab need eeldused ja väidab, et: a) strateegilised ressursid võivad olla tegevusvaldkonna kõigis ettevõtetes heterogeensed; ja b) need ressursid ei pruugi olla mobiilsed, mistõttu võib ressursside heterogeensus olla pikaajaline. Ressursipõhise seisukoha kohaselt võib ettevõtte saavutada majandusliku jätkusuutlikkuse oma ressursse tõhusalt kasutades. (Barney 2015, 205-213) Barney (1991, 101) määratles ka ressursside loetelu, kuhu kuuluvad kõik ettevõtte kontrolli all olevad varad, võimalused, protsessid, atribuudid, informatsioon, teadmised jne. Need ressursid võimaldavad kavandada ja rakendada strateegiaid, mis parandavad ettevõtte tõhusust ja tulemuslikkust. (Rogers, Carter 2008, 374) Penrose sõnul on ettevõtte kasv piiratud: a) tootmisvõimalustega, mis esinevad ettevõtte poolt kontrollitavate tootmisressursside kogumina, ja b) nende ressursside kasutamise koordineerimiseks kasutatava juhtimisraamistikuga (Barney, Clark 2007, 11).

Innovatsioonivaldkonnas nähakse käesoleval ajal konkurentsieelise unikaalset panust mitmesse innovatsiooni tüüpi kümnest – ärimudel, võrgustik, struktuur, protsess, toote jõudlus, tootesüsteem, teenindus, kanal, bränd ja kliendi kaasamine (Keeley 2013 viidatud Rungi 2017 45). Konkurentsieelise saavutamiseks peab ettevõtte ressurssidel olema neli omadust (VRIN). Need peavad olema: a) väärtuslikud (kasutama ära võimalusi ja/või neutraliseerima ettevõtte keskkonnas esinevaid ohte); b) harvaesinevad ettevõtte praeguses ja võimalikus konkurents; c) raskesti jäljendatavad, ja d) ei tohi olla strateegiliselt samaväärseid asendajaid väärtuslikele ressurssidele (Barney 2015, 210-211).

Ettevõtete sarnasemaks muutumist väliskeskkonna mõjul uurib institutsionaalne teooria. Meyeri (1979) ja Fennelli (1980) uurimuste järgi on olemas kaks isomorfismi tüüpi: konkurentsivõimeline ja institutsionaalne. Konkurentsivõimeline isomorfism tähendab, et süsteem on ratsionaalne ning rõhutab turukonkurentsi, niši muutuste ja sobivuse meetmete olulisust. Institutsionaalsed isomorfismid on: 1) sunniviisiline isomorfism (poliitilised mõjud ja legitiimsuse probleemid); 2) mimeetiline isomorfism (sotsiaalsed väärtused ühiskonnas); 3) normatiivne isomorfism (professionaliseerumine). (DiMaggio, Powell 2015)

Ettevõtte rahvusvahelistumine on sageli sõltuv sellest, kuivõrd rahvusvahelistunud on tema võrgustik. Võrgustikus osaledes saavad ettevõtted kasutada ressursse, mida nad ise ei oma, võivad saada sissepääsu äridesse, kus nad muidu kunagi osaleda ei saaks. Konkreetsemalt pakub võrgustik ligipääsu varadele, talentidele ja tehnoloogiale, aga ka teavet potentsiaalsete klientide, tarnijate ja konkurentide kohta. (Johansen, Mattson 1988). Võrgustiku suhted mängivad olulist rolli hõlbustamaks juurdepääsu infole ja aitavad lihtsustada organisatoorseid õppimist, mis mõlemad on olulised tegutsemiseks piiratud ressursside tingimustes. (Peng, Meyer 2011, 343) Teadlased on tõestanud, et turunduse orientatsiooniga õppiv organisatsioon, võib ettevõttele luua konkurentsieelise teiste ees (Moorman and Miner, 1997; Sinkula *et al.* 1997; Slater and Narver, 1995 viidatud Rogers, Carter 2008, 374). Uzzi (1997, 35, 44-45 viidatud Rungi 2017 62) näeb võrgustikes usalduse kasvu, aja kokkuhoidu, efektiivsuse suurendamist, info paremat liikumist, probleemide „lennult“ lahendamist, lepingute „lihtsamat“ sõlmimist, suuremat riskivõtmise julgust, paremat turuoludega kohanemist ja jõudlusnäitajate kasvu. Institutsionaalsele teooriale omaselt rõhutatakse, et omavaheline suhtlemine võrgustikus muudab osapooled teineteisele sarnasemaks (Brass *et al.* 2004, 797 viidatud Rungi 2017 67).

Ettevõtetevahelise tehnoloogilise seose võrgustikus toimivad ettevõtte kaudsed sidemed teadmiste leviku mehhanismina ning panustavad positiivselt ja märkimisväärselt ettevõtte innovatsiooni väljundisse. Sama võrgustiku raames võivad otsesed ja kaudsed sidemed märkimisväärselt erineda nende poolt pakutavate eeliste iseloomu ja sisu poolest. Võrgustike hõlbustav roll on viinud nende identifitseerimisele võrguressurssidena või sotsiaalse kapitalina (Burt 1997; Gulati 1999) ja võrgu atribuute on seostatud mitme selge eelisega, näiteks usalduse, informatsiooni ja võimuga. Võrgustik, mis koosneb nendest partneritest, kellel on teistega vähe sidemeid, hõlbustaks kontrolli vahetuspartnerite üle (Cook, Emerson 1978; Brass, Burkhardt 1992). Paljude mittekattuvate sidemete võrgustik võiks olla eesmärgiks ostjate või tarnijate üle võimu taotleva ettevõtte jaoks (Porter 1980) ja pakuks omal poolt ka informatsioonieelist (Burt 1992). (Ahuja 2000, 425-452)

2. METOODIKA

Ettevõtete ekspordi edutegurite ja strateegiade tuvastamine nõuab laiaulatuslikku teemakäsitlust. Säilitamiseks magisritöö fookust kontsentreerub autor pigem väikesele uurimisvalimile.

2.1. Uurimismeetodi valik

Kvantitatiivse meetodi kasutamine püstitatud uurimisküsimuse kontekstis ei ole võimalik, sest Soomes omatoodetega edu saavutanud metallitööstuse ettevõtteid on väga vähe. Ka on kvantitatiivse meetodi puhul antud töö kontekstis olemas oht, et vastajate kvaliteet ja vastuste sisukus ei vasta soovitud tasemele. Magisritöö kesksele küsimusele: „Millised on olnud edutegurid ja strateegiad Eesti metallitööstuse ettevõtete omatoodete ekspordi edulugudel Soome turul“ saab kõige adekvaatsemalt vastuseid hankida kvalitatiivsete uurimismeetoditega, sest nii on võimalik otse protsesside eest vastutust kandnud isikute käest teada saada eduni viinud tegevuste tagamaid. Parimateks allikateks antud uurimisküsimuse kontekstis on otseselt uuritavate ettevõtete turule minekut ja strateegiade elluviimist suunanud isikud ning ka nende otsesed konkurendid. Sellise lähenemise puhul on võimalik magisritööd täiendada eluliste näidete ja nüanssidega, mis kinnistavad analüüsi tulemusi.

Kvalitatiivset uuringut on määratletud mitut erinevat moodi, kuid üldistatult on kvaliteetsed uuringud sellised (Laherand 2008, 15-20):

* kus andmeid saadakse vaatluse, intervjuu ja sõnalise suhtlemise kaudu ning keskendutakse tähendustele ja tõlgendustele, mida uuringus osalejad väljendavad (Health Links, University of Washington. Finding Measurement Tools: Glossary);

* mis kujutavad endast uurimisvõtete kogumit, millega püütakse nähtusi mõista lõdvalt struktureeritud, pigem sõnaliste andmete kui mõõtmise kaudu ning kus analüüs on tõlgendav, subjektiivne, impressionistlik ja diagnostiline (Market, Social & Opinion Research: Glossary).

Kvalitatiivsed uuringud on pigem laiad panoraamvaated kui mikroanalüüsid. Kvalitatiivne analüüs on seda parem, mida komplekssem, interaktiivsem ja kõikehõlmavam on selles

väljenduv narratiiv. Kuna kvalitatiivsetes uuringutes tegeletakse inimeste isikliku ja sotsiaalse kogemuse uurimise, kirjeldamise ja tõlgendamise, siis püütakse mõista pigem väikese arvu osalejate maailmavaadet kui kontrollida mingi eelnevalt püstitatud hüpoteesi paikapidavust suure valimi kaudu. (Laherand 2008, 15-20)

Käesoleva magistritöö konteksti arvestades valiti uurimismeetodiks juhtumiuuring, mis keskendub väiksele ja otseselt antud teemat puudutavale valimile. Esitatud uurimisküsimusele vastuste leidmiseks hüpoteese ei püstitatud ja analüüsiüksusteks valiti kolm Eesti metallitööstuse ettevõtet.

2.2. Andmete kogumine ja analüüs

Kvalitatiivsetes uuringutes kasutatakse nii verbaalseid kui multimodaalseid andmeid. Verbaalseid andmeid kogutakse intervjuudest ja multimodaalseid andmeid vaatlusmeetoditega (Laherand 2008, 176-180). Juhtumiuuringus võib tõenditena kasutada mitmesugustest allikatest saadud andmeid nagu näiteks dokumendid (kirjad, ajaleheartiklid jne), arhiivimaterjalid, intervjuud ja otsesed või kaudsed vaatlused (Yin 2003, 85-97 viidatud Laherand 2008, 83).

Magistritöö parema lõpptulemuse ja tugevama sisu tagamiseks kasutab autor võimalikult mitmekesiseid andmekogumise meetodeid. Intervjuu liigina kasutatakse poolstruktureeritud ja avatud intervjuu kooslust, st kindla kuju ja esitamisjärjestusega ning avatud küsimustega intervjuude kombinatsiooni. Ühelt poolt võimaldab selline intervjuu hoida infokogumist paremini fookuses läbi oma struktuuri, samas aga jätab intervjuueeritavatele ruumi vabadeks väljendusteks uuritava teema valguses. Avatud intervjuud sobib kasutada siis, kui uuritakse minevikus aset leidnud sündmusi, soovitakse esile tuua halvasti teadvustatud seiku ja uuritavaid on vähe (Laherand 2008, 180-195). Magistritöö autor plaanis viia läbi süvaintervjuud kas fookusettevõtete asutajatega või lähimate esindajatega ning Soome turujuhtidega nii fookus- kui ka konkurent-ettevõtetest.

Intervjuueeritavate võtmeisikutega saadi kokkuleppele intervjuude toimumises ja need leidsid aset personaalsete kohtumistena 2018. aasta sügisel. Intervjuu küsimused olid eelnevalt autori enda poolt ette valmistatud, kusjuures aluseks võeti magistritöö eesmärk ja teema teoreetiline käsitlus. Küsimustikud sisaldasid kuni 19 küsimust. Intervjuude kestus oli kuni 89 minutit.

Ettevalmistatud küsimustik on lisa 1. Intervjuude alguses tutvustati intervjuueeritavatele planeeritava intervjuu konteksti, selle eesmärgi ja küsimuste jaotust. Intervjuueeritavateltsaadi luba intervjuu lindistamiseks. Oma olemuselt jagunesid küsimused kolme erinevasse ossa ja varieerusid vastavalt intervjuueeritava spetsiifikale. Tehtud intervjuud transkribeeriti autori poolt.

Intervjuueerimise jooksul vajalike andmete kogumise põhilise riskikohana nähti intervjuueeritavate isikute valikulist mälu pilti ajalooliste seikade esitamisel ning vähest avatust kirjeldada kasutatud strateegiaid ja edutegureid täies ulatuses, kuna need võivad tunduda intervjuueeritavale konfidentsiaalse info jagamisena. Saadud empiirilisi andmeid seostati omavahel loogiliselt. Tulemuste tõlgendamisel valiti otsustavateks kriteeriumiteks intervjuudes enim kõlapinda saanud seisukohad üldistustena ja väljapaistvaimad ilmestavad näited repliikidena.

Kogutud andmete analüüsistrateegiaks võivad (Yin 2003, 109-115 viidatud Laherand 2008, 85-86 järgi) olla: a) toetumine teoreetilistele lähtealustele, b) võistlevate strateegiate kasutamine, c) juhtumi kirjeldamine. Autor toetub analüüsis nii teoreetilistele lähtealustele kui ka kirjeldab juhtumit. Nimetatud analüüsistrateegiatega koos saab juhtumiuuringus rakendada erilisi tehnilisi võtteid, mille hulka kuuluvad mustrite sobitamine, seletuste leidmine, ajaliste tendentside väljatoomine, loogiliste mudelite väljatöötamine ja juhtumite süntees (Yin 2003, 116-137; viidatud Laherand 2008 86). Kõiki eelnimetatud tehnilisi võtteid kasutab autor oma töös.

Kvalitatiivsete uuringute eriliikidega võidakse taotleda erinevat lõpptulemust. Juhtumiuuringu puhul peetakse oluliseks proportsioonilise üldistuseni jõudmisest, mida täiendavad uurija enda isiklikud kogemused nn naturalistlikud üldistused. (Laherand 2008, 57) Kuna töö autor on pikka aega töötanud uuritavas tegevusvaldkonnas, siis on juhtumiuuringu tulemusi täiendatud isiklike kogemustega ja tehtud selle baasilt ka naturalistlikke üldistusi.

3. UURINGU TULEMUSED

Edulugusid saavutanud ettevõtete määratlemiseks peab paika panema edukuse kriteeriumid, mille järgi tuvastada fookusettevõtteid. Seejärel saab analüüsida fookusettevõtete minekut Soome turule ja välja selgitada turul läbitud arenguetappe.

3.1. Edukad Eesti metallitööstuse ettevõtted ja nende tegutsemisfaasid Soomes

3.1.1. Soomes omatoodetega edu saavutanud Eesti metallitööstuse ettevõtted

Üldjoontes määratletakse ettevõtte ekspordi tulemuslikkust läbi saavutuste rahvusvahelises müügis (Shoham 1998 viidatud Baldauf *et al.* 2000, 64). Saavutatud tulemusi, mis hõlmavad nii finantsilisi kui ka strateegilisi aspekte, tuleb vaadelda ajahorisondil nende suundumuste tuvastamiseks (Madsen 1987; Shoham 1998 viidatud Baldauf *et al.* 2000, 64).

Käesoleva uuringu fookusettevõtete väljaselekteerimiseks kasutati Äripäeva koostatud (2017; 2018) edukamate masina- ja metallitööstuse ettevõtete edetabeleid 2016. ja 2017. aasta majandusandmete põhjal. Arvetades tulemuslikkuse näitajaid, näitajate mitmetahulisust ja ajahorisonti, seati fookusettevõtete väljavalimiseks järgmised valikukriteeriumid:

1. Tegutsemisala: Eesti metallitööstuse ettevõtte
2. Sihtturg ja maht: Soome turu müügi maht vähemalt 1 miljon eurot aastas
3. Kategooria: turul müüakse enda poolt välja arendatud tooteid oma kaubamärgi all
4. Tulusus: müügi tulutase (tulu ja käibe suhe) vähemalt 6%
5. Periood: müügi tulutase üle 6% vähemalt viimase 3 aasta jooksul
6. Omandisuhe: Eesti omanike enamusosaluses.

Võttes aluseks edetabelis esitatud andmed edukamate ettevõtete kohta uuriti potentsiaalsete fookusettevõtete majandustulemusi ja nende seost Soome turul tegutsemisega. Ettevõtete täpsemad majandusnäitajad saadi Inforegistris avaldatud majandusaasta aruannetest. Käibe ja kasumi analüüsist kolme viimase aasta jooksul selgus, et kriteeriumitele vastavaid omatooteid pakkuvaid metallitööstuse ettevõtteid on Eestis väga vähe. Topi esimese 60 parima ettevõtte

hulgast vastab seatud kriteeriumidele vaid 3 ettevõtet: Palmse Mehaanikakoda OÜ, Respo Haagised AS ja Bestnet AS, mis valitigi magistritöö fookusettevõteteks. Taustauuringust selgusid fookusettevõtete põhilised finantsnäitajad viimase kolme aasta kohta (vt tabel 1).

Tabel 1. Fookusettevõtete põhilised finantsnäitajad aastatel 2015-2017 (miljon eurot)

Ettevõte	Käive 2015	Kasum 2015	Tulutase 2015 %	Käive 2016	Kasum 2016	Tulutase 2016 %	Käive 2017	Kasum 2017	Tulutase 2017 %
Bestnet	13,29	1,36	10,2	13,68	1,90	13,9	15,00	2,07	13,8
Respo	14,84	0,88	6,0	15,43	0,99	6,4	17,35	1,69	9,7
Palms	19,40	1,26	6,5	18,44	1,77	9,6	24,76	2,08	8,4

Allikas: Inforegister; autori arvutused

Anüüsis väljaselekteeritud fookusettevõtete profiil on alljärgnev. **Respo** asutati aastal 1990 ja tal on 2 suuromanikust asutajat ning 2 väikeaktsionäri (kõik eestlased). Tegevjuhina tegutseb väikeaktsionär Toomas Antons. Ettevõtte on spetsialiseerunud O1 ja O2 kategooria kerghaagiste tootmisele. 2017. aastal müüdi üle 12 000 haagise enamasti Respo brändi all. Soome turg oli ettevõttele suurim ja seal teeniti müügitulu 5,2 miljonit eurot, millest 100% saadi oma põhitegevusest, st haagiste müügist.

Bestnet on asutatud 1990. aasta veebruaris, kuigi tegevust alustati juba 1989. aasta sügisel kooperatiivina. Ettevõttel on Alexela Groupi kaudu üks asutajast suuromanik Heiti Hääl ja 2 väikeaktsionäri. Bestnet alustas oma tegevust kerghaagiste tootmisest ja teeb seda käesoleva ajani, olles jõudnud tootmismahuni 15 000 haagist aastas. Sellega on ettevõtte üks suuremaid oma ala tootjaid Põhjamaade regioonis. Soomes turustatakse Aku Vaunut brändi all aastas üle 4 000 haagise käibega ligi 4 miljonit eurot aastas.

Palmse Mehaanikakoda on asutatud 1992. aastal alustades põllumajandusmasinate tootmisega. Alates 1995. aastast toodetakse metsatõstukeid ning -haagiseid. Ettevõtte suuromanik on selle asutaja ja tänane tegevjuht Anti Puusepp. Ettevõttel on ka 2 väikeaktsionäri. Palmse on oma tootmismahuga tõusnud Euroopa suurimate metsatõstukite ja metsahaagiste tootjate hulka. Ettevõtte müügi käibest tuleb 99% põllu- ja metsamasinate tootmisest. Soome käive on viimastel aastatel olnud üle 2 miljoni euro aastas.

Avalikkusele on küll kätte saadavad kerghaagiste turuosad Soome Trafi registrist, kuid võimalik ei ole tuvastada neid andmeid metsatehnika kohta, sest neid Soomes registrisse ei kanta.

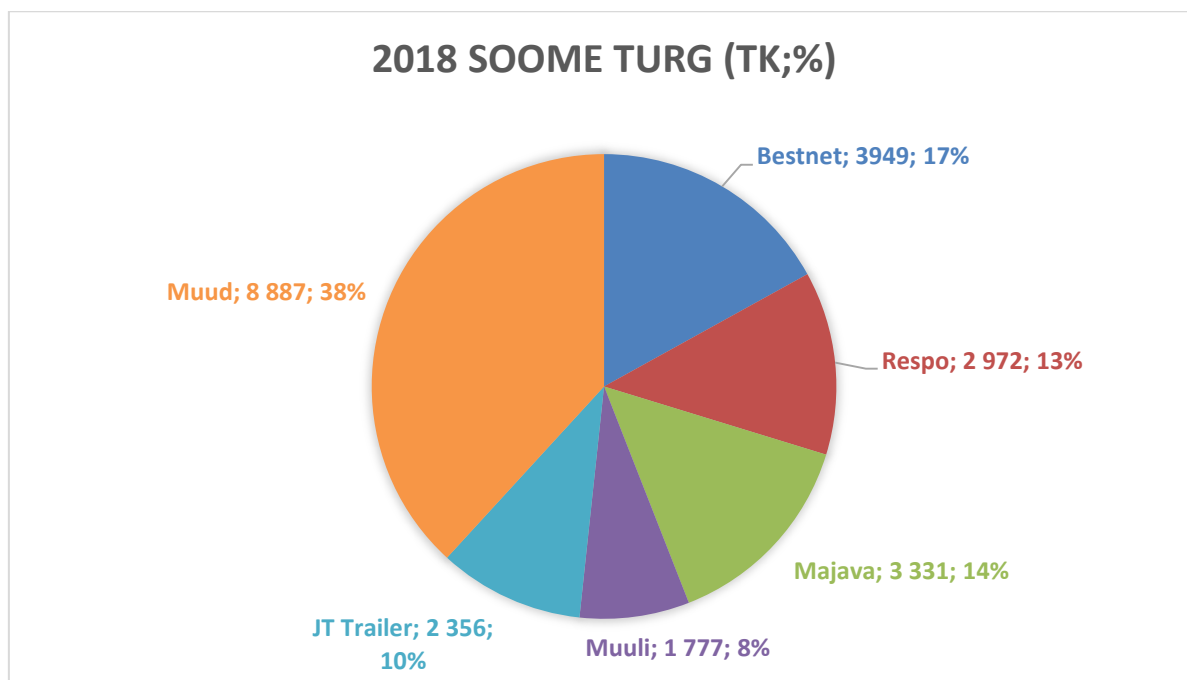
Tabel 2. Soome kerghaagiste registreerimise statistika aastatel 2015-2018 (tükides)

Mark/Tükki	2015	2016	2017	2018
Bestnet	3 951	4 212	4 189	3 949
Respo	4 437	4 323	4 547	2 972
Majava	1 940	2 284	2 525	3 331
Muuli	2 133	1 894	2 378	1 777
JT Trailer	1 702	1 588	1 605	2 356
Muud margid	9 275	10 031	8 863	8 887
Kokku Soome turg	23 438	24 332	24 107	23 272

Allikas: Soome Trafi register (Trafi 2019) ja Bestnet AS sisedokument; autori koostatud

Tabelist nähtub, et Bestneti koguseline müük on aastate lõikes olnud stabiilne, samas kui Respo müügi maht on viimasel aastal oluliselt langenud.

Soome kerghaagiste registreerimisgraafikust nähtub, et suurima turuosaga on Soome turul Bestnet (vt joonis 1).



Joonis 1. Top 5 Soome kerghaagiste registreerimiste turuosad 2018. aastal (müüdnud tk ja %)

Allikas: Soome Trafi register (Trafi 2019) ja Besnet AS sisedokument; autori koostatud

Bestnetile järgnevad Majava ja Respo oma juba oluliselt väiksema turuosaga. Turul neljandaks tegijaks on tõusnud JT Trailer, kelle müügikontseptsioon erineb teistest ettevõtetest, sest nemad müüvad tooteid lõpptarbijatele otse tehastest.

3.1.2. Fookusettevõtete sisenemine Soome turule

Kõik kolm uurimises fookusesse võetud ettevõtet alustasid oma tegevust 1990. aastate alguses, Eesti majandusele väga karmil ajal. Nõukogude süsteemi poolt loodud monopoolsed riigi poolt hallatud ettevõtted hakkasid lõpetama oma tegevust ja tärkamas oli vaba turumajandusele orienteeritud eraettevõtlus. Tehtud intervjuudest kõlas algusaegade kohta läbi varakapitalistliku perioodi väga stiihiliste suunaotsingute perioodi kirjeldus. Kuna Eestis sel ajal oma eraettevõtlust veel ei olnud, siis polnud olemas ka kogemust, kuidas turumajanduse tingimustes on võimalik oma ettevõtet rajada. Sel ajal tegutseti väga lühikese perspektiivitundega ja otsuseid tehti mitte olemasolevast tarkusest, vaid hetke tundest ja emotsioonist lähtudes. Fookusettevõtetel puudus algaegadel rahvusvaheline võrgustik, millega oleks saanud rahvusvahelistumist alustada. Seda tuli alles hakata looma.

Intervjuudest selgus, et Soome on meie naaberriigina ja esmase turuna mänginud väga olulist rolli kõigi kolme fookusettevõtte algusaastatel. Kõige käegakatsutavam oli alustada ettevõtlustegevust just suunatult logistiliselt lähimale ja keeleliselt sarnaseimale Soome turule, kuna ekspordi sihtturu valiku soosivaks teguriks on välisturu geograafiline lähedus ja selle sobiv maht. Ettevõtted alustasid oma tegevust just tänu Soome turu võimaluste avanemisele. See ei lähe oma olemuselt kokku Uppsala mudeli loogikaga, mille kohaselt alustavad ettevõtted kõigepealt tegevust oma koduturul ja alles siis hakkavad eksportima. Küll aga klapib uuritavate ettevõtete tegevus Uppsala mudeliga selles, et algfaasis ei olnud fookusettevõtetel väheste ressursside ja väga piiratud teadmiste tõttu kiire välisturgude hõivamine võimalik. Samuti ühildub tõdemus, et esimeses etapis proovivad fookusettevõtted siseneda eelkõige geograafiliselt lähedasse riiki ja muud tegurid, nagu turu suurus, jäetakse tahaplaanile. Ressursinappuse tõttu siseneti Soome turule otsese ekspordi kaudu, mis teooria kohaselt ei võimalda erilist kontrolli ekspordituru üle ja kus turutegevuste kontroll on usaldatud välispartnerile. Samas oli fookusettevõtete riskitase väga madal ja säilis paindlikkus suunata oma strateegilisi valikuid kui selleks õige aeg ja vastav soov tekkis. Fookusettevõtetel puudus ressursipõhises vaates kirjeldatud elementaarne lähteplatvorm uutele turgudele jõudmiseks, kuid nende liitumine kontaktvõrgustikuga varajases faasis võimaldas hakata kasutama ressursse, mida neil endil ei olnud. See võimaldas olematu ressursiga sissepääsu äridesse, kus nad muidu ei oleks kunagi osaleda saanud. Võrgustikuga liitumine andis fookusettevõtetele ligipääsu puuduvatele varadele ja oskusteavet potentsiaalsete klientide ning konkurentide kohta, mis teooria kohaselt mõjub

kulusäästliku kiirendina alustavatele ettevõtetele. Sunnitud olukord kasutati edukalt ära ettevõtete käivitamiseks ja samaaegseks rahvusvahelistumiseks.

Rahvusvahelistumise muustritest võib fookusettevõtete Soome turule suundumisel tuvastada tõuketegurina ebasoodsat koduturu olukorda, milleks oli ebapiisav ostuvõime turul fookusettevõtete poolt toodetud kauba realiseerimiseks Eesti turul. Samas tõmbetegurina soosis Soome turule minekut sealne soodus keskkond, mis tulenes piisavast turumahust fookusettevõtete jaoks ja korralikust kasumi teenimise võimalusest tänu turu kõrgele hinnatasemele.

Soome esimesed partnerid olid ülimalt vastutulelikud koostöö alustamise suhtes ja nende poolt ei olnud üleolekutunnet, mis seganuks partnerluse arengut. Teooriates mainitud head partnersuhted mängivad olulist rolli organisatoorses õppimises, mida võib selgelt fookusettevõtete käivitusfaasis ka tuvastada. Kõik fookusettevõtted olid alustades „puhtad lehed“, mida sai tänu nende avatusele ja kõrgele motivatsioonile kergesti välispartnerite huvides arenema panna. Fookusettevõtete Soome turule sisenemise algfaasis häirisid nende tegevust psüühilise distantsi probleemid, mida on kirjeldanud Johanson ja Wiedersheim (1975). Sisuliselt võib uuringu põhjal tuvastada mitmeid psüühilise distantsi probleeme ettevõtete algaastatel. Kui keeleliselt suudeti ennast väljendada tänu Soome TV mõjule ja Eesti ettevõtjate rahuldavale haridustasemele, siis ometi piirasid nende tegutsemist kultuurilised, poliitilised ja tööstustehnilised probleemid.

Ükski asutajatest ei arva täna, et nad alustasid omal ajal globaalseks sündinud ettevõttega, nagu vastav teoreetiline lähenemine seda kirjeldab. Fookusettevõtetel ei olnud alustades globaalseks sündinud ettevõtetele omast visiooni, strateegiat ega ka vastavat organisatsioonikultuuri. Kõik intervjuueeritavad rõhutasid, et nende esimene ettevõtluskontakt Soomes oli päris juhuslik, sest haarati kinni esimesest ettejuhtuvast võimalusest, kui sealne partner oli valmis koostööd tegema Eesti alustava ettevõttega. Selline käitumismuster klappib kokku ettevõtete rahvusvahelistumise selle tunnusjoonega, mis kirjeldab esmast välisurule sisenemist mitteplaneerituna, kuna saab alguse juhuslikust väliskontaktist. Täpselt nii selgitasid algust ka intervjuueeritavad ettevõtete rajajad. Kuigi esmane kontakt ise oli juhuslik, oli tegevus sellise koostöökontakti leidmiseks Soomest siiski teadlik tegevus. Kuna ettevõtte asutajatel oli selleks ajaks juba väljakujunenud soov ettevõtlusega tegelema hakata, siis tegeleti endale väljundite otsimisega nii idee kui ka tegevuste tasandil. Kõigil asutajatel puudus selge nägemus kuhu ja kuidas tahetakse ettevõttega jõuda, sest puudus vastav ajalooline kogemus ja ettenägemisvõime. Pigem viis asutajaid edasi

tung elus midagi uut ära teha. Selleks oli vaja oma äri leida turg, milleks Soome sobis ideaalselt.

Fookusettevõtete esmaseid Soome turule suundumise sündmusi uurides selgus, et Soome oli Eesti alustavatele metallitööstuse ettevõtetele *keelelis-logistiline paratamatus*. Valikute puudumisel ei hakatud riskikaalutlusi hindama ja siseneti lähimasse arusaadava keelega sihtriiki.

Näiteks leidis endale esimese Soome kontakti Heiti Hääl ühelt sealselt puhkusereisilt naastes bensiinjaama omanikuga vestlusse laskudes. Ta oli varem kogemata lugenud ajalehest, et Eestis on nõudlus 2000 järelhaagise järele, samas kui tollane Plaanikomitee oli Eestile eraldanud vaid 78 ühikut. Soomes ringi sõites jäi talle silma, kui palju seal haagiseid ringi liigub ja kuidas neid bensiinjaamades välja renditakse. Esso Ruskeasuo bensiinjaamas juhuslikult saavutatud kontakti tulemusel laenati sealt Heiti Häälele tasuta kaasa esimene haagis, mille suhtes oli tehtud plaan seda Eestis tootma hakata. Kuna seniajani oli tema hallatav tootmiskooperatiiv tegelenud vaid sanitaartechniliste töödega, siis oli vaja leida koheselt tootmisvahendid, tootmaks Soomest laenatud haagisele sarnast toodet. (Hääl 2018) Esiialgu puudus kõigil kolmel fookusettevõttel oma tootmisbaas, tööriistad, toormaterjal, oskusteave jne. Seega sukelduti alguses täielikku teadmatusse, mida ja kuidas üldse tegema hakata ning edasiviivaks jõuks oli vaid meeletu soov oma isiklik äri käima saada. Alustati sisuliselt ilma töövahenditeta ja tehnilise baasita. Selleaegseid tegevusi ilmestasid eelkõige olme probleemid, nt Soome viisa saamine, käibevahendite hankimine, esmaste tööriistade muretsemine, tootmisruumi leidmine jne.

Palmsi kohta on Puusepal näide algusaegade tehnoloogiast mil neil oli kasutada treipink aastast 1944, puurpink Saksamaalt peale sõda toodud trofeena ja keevituseks praktiliselt isetehtud agregaat. Kõiki vajalikke puudusi aga asendas asutajate suur initsiatiivikus ja ambitsioon, mis ületas teadmatus kartuse. Tänu sellele, et fookusettevõtete asutajatel oli omandatud tehniline haridus, suutsid nad ette tulnud tehnilised probleemid seljatada suhteliselt kergesti. Kõrge initsiatiivikuse üheks näiteks ongi Palms, kes oma alguspäevil pidi oma esimesele Soome kontaktile välja töötama ühe lihtsa põllumajandusmasina raami. Nemas aga töötasid täiesti omal initsiatiivil välja terviklahenduse, mis oma olemuselt oli juba siis Anti Puusepa sõnul patenti väärt toode (Puusepp 2018). Sel ajal olid asutajad sunnitud kõike ise tegema ja olema multifunktsionaalsed ette tulnud tööde suhtes. Näiteks vedas Respo asutaja Ain Antons ise oma toodetud haagised esimestel aastatel Soome ja andis need seal üle edasimüüjale. Kuna tookord nappis tugevasti käibevahendeid, siis oli Toomas Antonsi sõnul pikim makseag juhul kui raha

haagiste eest saadi kätte neid edasimüüjale üle andes. (Antons 2018) Heiti Hääle sõnul ei töötanud sel ajal pangandus Eestis väga hästi ja enamus ärist käiski sularahas. Reaalses elus tähendas see seda, et laevaga tuldi teenitud sularaha *fimmidega* (Soome mark) Eestisse, kus see parema kursi tõttu mustal turul kohalikuks väeringuks vahetati. (Hääl 2018)

Palju oli algusaegadel vaja leidlikkust, kuidas mitte-millestki midagi müüdavat valmis teha. Sel perioodil kombineeriti oma väheseid oskusi põlgamata uute väljakutsete vastu võtmist tehnoloogia vallas. Aeg ja vaesus sundis asutajaid leidlik olema, mille näiteks võib tuua oma tehnoloogia väljatöötamine kultivaatori terade tootmiseks Palmses. Selleks otstarbeks osteti Talleksist karastusahi, kus selle suure vaevaga arendatud tehnoloogiaga saavutati selle aja kohta ülimalt hea tasemega kultivaatori tööorgan. Anti Puusepp tõi selle näite üheltpoolt lihtsa, samas teisalt originaalse lahenduse kohta, mis kompenseeris olematut tehnoloogilist algbaasi (Puusepp 2018). Teisisõnu, hätta ei jäädud ette võetud väljakutsete lahendamise ja edasiviiv oli asutajate visadus ning pidev parendamise soov, mis ilmselt on saavutatud edulugude üks alustalasid.

Kuna ettevõtete asutajatel oli endil vähe kogemusi, siis kuulati algaastatel kliente väga palju ja täna tõdevad intervjueeritavad tagantjärele, et seda tehti sel ajal kohati isegi liiga palju. Nimelt muutusid pidevad erinõudmised ja ümberplaneerimised mingil hetkel ettevõtete jaoks liialt kulukaks. Teisalt aga andis selline paindlikkus turu nõudmiste suhtes väga hea tõuke edasiseks arenguks.

Ettevõtete algaastate plaanid olid ülimalt lühiajalised ja pigem mõeldi sellele, mida järgmisel nädalal ja kuul peaks tegema, tõdevad kõik intervjueeritavad. Sel ajal ei mõeldud aastate peale ette, kuhu tahetakse oma tegevustega välja jõuda ja mida ettevõtluses üldse saavutada tahetakse. Fookusettevõtete Soome turule suunatus oli paljuski tingitud sellest, et tollal oli Eestis ostuvõime väga madal. Näiteks Bestnet alustas juba ajal, mil Eestis käibis veel rubla ja ettevõtte toodete müügihind oli Heiti Hääle sõnul siinse turu jaoks täiesti ebareaalne (Hääl 2018). Seetõttu alustatigi oma tegevust kontsentreeritult Soome suunal, kus saavutati esmased märgatavad müügi mahud.

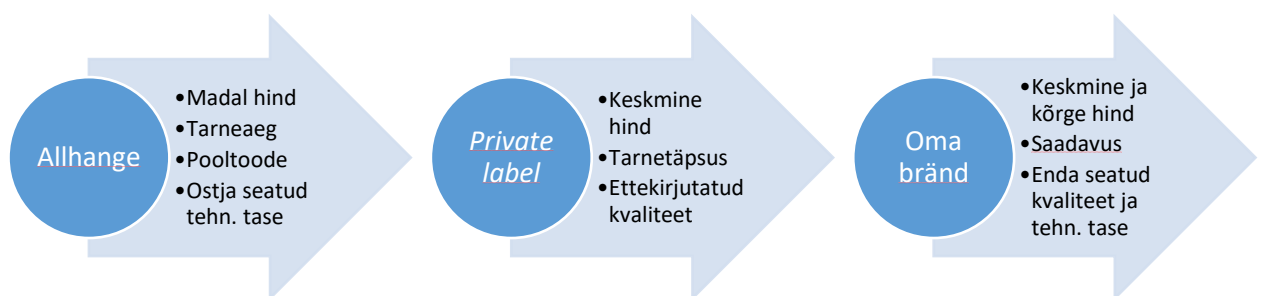
3.1.3. Etapid mida fookusettevõtted on Soome turul läbinud

Uuritavate ettevõtete ajaloo uurimisest selgub, et saavutatud edu on tulnud väga pika perioodi jooksul. Muljetavaldavate majandustulemusteni jõuti alles 15-20 tegutsemisaasta järel. Kuigi

kõik fookusettevõtted tegutsevad täna palju laialdasemalt rahvusvahelistel turgudel, on Soome neile siiani väga oluline turg, mida peetakse isegi koduturuks ja kus tulemus peab olema ülihea. Kõige varajasem Soome turule mineja oli Bestnet, kes saatis Soomest laenuks saadud näidise põhjal valmistatud esimesed 5 haagist üle lahe 1989. aasta oktoobris. Heiti Hääle sõnul saadeti esimesel tegutsemisaastal 1990 Soome 200 haagist, samal ajal kui Eestis suudeti realiseerida puuduliku ostuvõime tõttu vaid 10 haagist (Hääl 2018).

Kuna eksporditurule mindi täiesti tühjalt kohalt, siis mingeid varasemaid kontakte välismaal ettevõtete asutajatel alguses ei olnud. Seetõttu jäi algseks müügivõrgustikuks üks või kaks juhuslikult leitud kontakti. Pigem juhuslikku laadi kontaktide tõttu puudus ka kindlus, et välja on valitud just parim esindaja. Kuna koostöö alguses ei osatud müügiesindaja sobivust hinnata, siis tuli nii Palmses kui ka Bestnetis oma esmane ekspordi müügiesindaja juba mõne aasta jooksul uue vastu välja vahetada. Põhjuse selleks tingis ka asjaolu, et näiteks Bestnet oli oma tootmist jõuliselt arendanud ja jõudnud aastaks 1993 olukorda, kus tema tootmisvõimekus ületas esimese ekspordipartneri võimekust realiseerida kogu toodangumaht.

1990. aastatel alguse saanud pika ekspordi ajaloo jooksul on fookusettevõtted läbinud oma tegevuses mitmeid erinevaid etappe, millest võib välja lugeda sarnast mustrit. Need väljakujunenud etapid kattuvad küll osaliselt, kuid üldjoontes võib neid jagada kolmeks eri faasiks (vt joonis3)



Joonis 3. Fookusettevõtete poolt läbitud tegutsemisfaasid; autori koostatud

Lahti kirjeldatult kolmest läbitud faasist lähemalt.

Allhanke faas – sel perioodil müüdi turul eelkõige madalat hinda, edasimüüjale lubatud tarneaga ja tema poolt nõutud tehnilist taset. Odava hinna müüki Soome turul soosis Eesti tööjõu madal kulubaas. Ekspordiks turustatavad tooted olid kas pool- või täislahendused ja neil ei olnud müügi hetkel selget tootjakohast identiteeti. Kvaliteedi ja tehnilise võimekuse tase oli ettevõtetel sel ajal ülimalt madal, kuna neil puudus tehniliste jooniste tegemise võimekus ühtlase kvaliteedi tagamiseks. Heiti Hääle sõnul ei tehtud algfaasis Bestnetis jooniseid ja kogu tootmine käis silma järgi, mis ei soosinud korduvkvaliteedi tagamist toodetel (Hääl 2018). Kõik fookusettevõtted tarnisid Soome mittekomplektseid tooteid, sest neil endil ei olnud tervikahela haldamise oskust. Hääle sõnul ehitati poolfabrikaatidena turule saadetud tooted Soome partneri poolt täislahenduseks ja müüdi seal lõppkliendile *Made in Finland* sildi all (Hääl 2018). Antud faasis on ilmselgelt olnud tegemist madalate kulude strateegiaga. Realiseeriti toode-turg strateegiat, sest kasumipotentsiaal amendus ilma sisemistele võimekustele oluliselt panustamata.

Privat labeli faas – on periood, mil tooteid müüdi juba ka keskmise hinnatasemega. Partneritele pakuti tarnetäpsust ja täideti nende poolt etteseadud kvaliteedi ootus. Sellesse faasi jõudmist toetasid nii ettevõtete kogemustepagasi ja tehnoloogilise võimekuse tõus, kui ka Eesti kallinevad tööjõukulud, mis sundisid leidma uut taset oma turustuskanalites. Nimetatud faasis olid Soome ekspordipartnerid paljuski tingimuste dikteerijad Eesti ettevõtetele, sest nad tagasid stabiilse müüginõudmist ja võtsid kogu turustustegevuse enda kanda. Vastavate kompetentside puudumisel oli see fookusettevõtetele parim võimalus oma tootmismahude kasvatamiseks. Selles etapis julgus Bestneti maaletooja Soome turul kasutada ka juba *Made in Estonia* kuvandit (Hääl 2018). Kuna hakkas juba toimuma liikumine madalatelt kuludelt diferentseerimisele, siis olid ettevõtted sunnitud alustama oma tootmistegevuse tõhustamisega ning parendama toodete kvaliteeti vastavalt ostjate nõudmistele. Sellega tugevdati ettevõtete sisemist võimekust ja tõsteti tootmistehnilist taset.

Oma toote faas – on periood, mille jooksul müüsid ettevõtted keskmist või kallist hinda. See faas nõudis ettevõtetelt diferentseerimise strateegiat, mis teoreetiliselt tähendab unikaalsust ühe või mitme dimensiooni järgi. Diferentseerimisstrateegiasse jõudmisel tuli ettevõtetel rohkem rõhku panna tootearendusele, reklaamile, brändi mainele ja turundusinnovatsioonile üldse. Fookusettevõtete sektori ärispetsiifika tingis, et kaup peab olema kliendile füüsiliselt esitletav ja ostuhuvi korral talle ka kiirelt üleantav. Kui seda ei suudetud ettevõtte poolt tagada, siis läks müük konkurendile, tõdeb intervjuus Ari Ojanen (Ojanen 2018). Selles faasis peeti oluliseks

pakkuda klientidele tunnetuslikult õiglast hinna ja kvaliteedi suhet, sest läbi selle luuakse ettevõttele mainet ning kujundatakse brändi tuntust. Antud faasi jõudmine andis fookusettevõtetele võimaluse ise optimeerida omatoodete tehnilist taset ja väljanägemist, kuid nõudis neilt head turutunnetuse oskust, võtmaks vastu õigeid tootestrategilisi otsuseid. Fookusettevõtetele tekkis juba piisavalt suur enesekindlus oma toodete headuse suhtes ja liigselt üle mõtlemata ning riske hallates võeti kasutusele oma bränd. Nimetatud strateegilise otsusega võeti oma kontrolli alla kogu tarneahela juhtimine ja vastutus turustus- ning arendustegevuse eest. Selles faasis suudeti väliseid aspekte ja sisemise võimekuse kriteeriume hästi tasakaalustada, mis aitas ettevõtteid turul eristuvateks muutuda, nagu seda kirjeldas Ansoff (1958) oma uurimuses ideaalse kombinatsioonina. Kuigi see etapp nõudis fookusettevõtetele toodete standardiseerimist kulude kontrolli all hoidmiseks, oli alles jäänud toodete konkurentidest eristuv osa, nagu Vernon oli teoorias välja toonud. Vernoni (1966) nägemusele vastab täpselt ka see, et fookusettevõtete tooteinnovatsioonile andis positiivse tõuke ostujõu paranemine koduturul. See aitas neil paremini mõista Soome turu kõrgemaid ootusi. Uusi innovaatilisi tooteid suudeti hoida turukonkurentsis tänu ettevõtete sisemise efektiivsuse kasvule ja tehnoloogilistele arengutele, millega välditi tootmise siirdamist madalama tööjõukuluga riiki.

Vastavalt Uppsala mudelile keskendub ettevõtte välisurgudel järk-järgulisele integreerimisele ja teadmiste omandamisele ning teadlikkuse tõstmisele, mida fookusettevõtted eelkirjeldatud tegutsemisfaasides ka reaalselt läbisid. Teooria kohaselt suurendatakse teadlikkuse taseme tõusuga ettevõtte tegutsemisulatust ja võetakse lisakohustusi ning riske, milleks võib lugeda allhanke faasist läbi *private labeli* faasi oma toote faasi liikumist. Kõik ettevõtted läbisid eelmainitud etapid oma ajaloos, kuigi igaüks neist on seda teinud natuke omal viisil ning erineva ajalise pikkusega. Siiski jõudsid kõik välja kolmandasse kõige kõrgema tasemega omatoote faasi. Bestnet jõudis sinna aastal 2003, kui Soome turul omandati Aku kaubamärk ja sinna asutati tütarfirma. See vastab Uppsala mudelis kirjeldatud opereerimisviisi arengule tänu tõusnud teadlikkusele turust. Mudelis nimetatud turuhõlvamise tipp ehk tootmisüksuse loomine sihtriigis, toimus Bestnetil aastal 2006. Sellega tõusid ettevõtte riskid maksimumi lähedale, kuid teisalt võimaldas see hankida parimaid turuteadmisi nii nagu mudel vastavat arengut ka kirjeldab. Tütarettevõtte asutamisega Soomes sai ettevõtte veelgi suurema kontrolli sihtturul ja pidi ise hakkama võtma vastutust turul toimuva üle. Heade tulemusteni jõudmiseks oli oluline kõigi ettevõtete sihikindel liikumine diferentseerimise strateegia ja omatoote suunas.

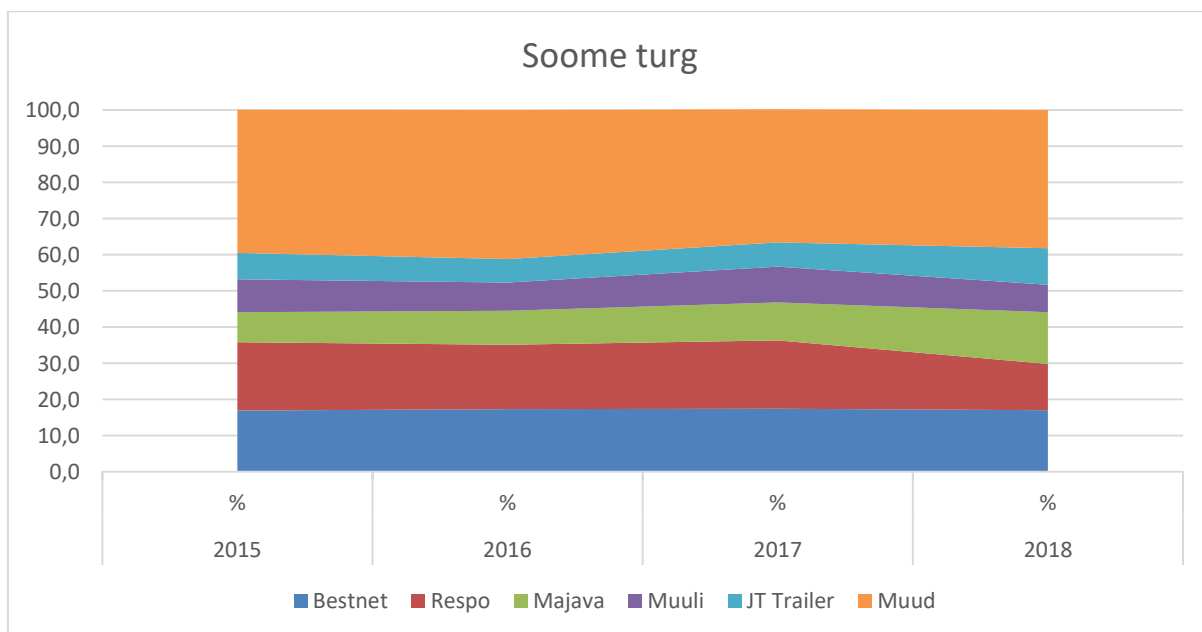
Respo tegutses mõlemas esimeses kahes faasis Toomas Antonsi sõnul ligikaudu 5 aastat. Kuigi esimesed Respo kleebistega haagised eksporditi Soome juba 1996. aastal, siis suuremas mahus hakati oma tootebrändi peale üle minema alles 2000. aastate alguses. (Antons 2018)

Palms jõudis oma kaubamärgi faasi hoopis arengute tõttu Rootsi turul, kust tuli kontakt sealse väga suure müügiketi Nordfarm poolt. Sellele suurele müügiketile imponeerisid Palmsi tooted, mida seniajani oli müüdnud Soome maaletooja kaubamärgi all. Kuna need tooted pakkusid huvi tänu heale tehnilisele tasemele, siis sihipäraste otsingutega jõuti algupärase tootjani välja. Puusepp meenutas intervjuus, et tal oli juba ettevõtte asutamisest peale soov kunagi enda toodetud tooteid oma kaubamärgi all müüma hakata. Nüüd kui Rootsi suurkett soovis hakata suuremas mahus Palmse tooteid ostma, oligi õige aeg see unistus teoks teha. Vastava otsuse vastuvõtmine ei olnud Palmsele 2000. aastate alguses sugugi kerge, sest Nordfarm nõudis esialgu väga agressiivset ja madalat hinda. Ettevõtte võttis peale järelemõtlemist väljakutse vastu ja oli valmis oma tootmist kõvasti timmima hakkama, et selline tootmine kasumlikuks osutuks. Väljakutse vastuvõtmine andis Palmsele võimaluse ellu viia oma unistus toodete müümisest turul Palmsi kaubamärgi all. (Puusepp 2018) Kogu eelkirjeldatud käitumiste ahel, kus Palms võttis otsuseid vastu järk-järguliselt, klapib Uppsala mudeli seletusega, et ettevõtete rahvusvahelistumine baseerub käitumuslikul teorial. Ka ühtib eeltoodud näide hästi võrgustiku teooria põhimõttega, andes kinnitust sellele, et ettevõtetevahelises tehnoloogilises võrgustikus toimivad ettevõtte sidemed teadmiste leviku mehhanismina ning need panustavad märkimisväärselt ettevõtte innovatsiooni väljundisse. Nordfarm andis selge sõnumi ja täpse kirjelduse oma ootustest vajalikule tootearendusele ja Palms realiseeris väljakutsele innovatsiooniga.

Endi poolt konstrueeritud toodete ja tootmise arenduse karmide õppetundide kaudu on kõik fookusettevõtted liikunud uuele ekspertsuse tasemele. Intervjuudest selgub, et tootearenduse ja tootmise eksimuse õppetunde võtsid ettevõtted väga tõsiselt ja leidsid neile alati suurima lugupidamise ning kliendikesksusega head lahendused. Varajased õppetunnid sai Palms Anti Puusepa sõnul kätte kohe alguses kui hakati metsatõstukitega tegelema. Palmsi toodetes oli sel ajal tema sõnul palju „lapsevigu“ ja „lapsehaigusi“ ning peale ühte aastat tootmist sai ettevõtte käia mööda metsi vigu parandamas (Puusepp 2018). Et turule püsima jääda tuli kõik tehtud vead ilma pikema jututa korda teha ja seda tehtigi väga kiiresti olukorrale reageerides (Puusepp 2018). Kirjeldatud fookusettevõtete professionaalsed reageeringud on neid aidanud kõrgeima taseme oma toote faasi väljajõudmisel.

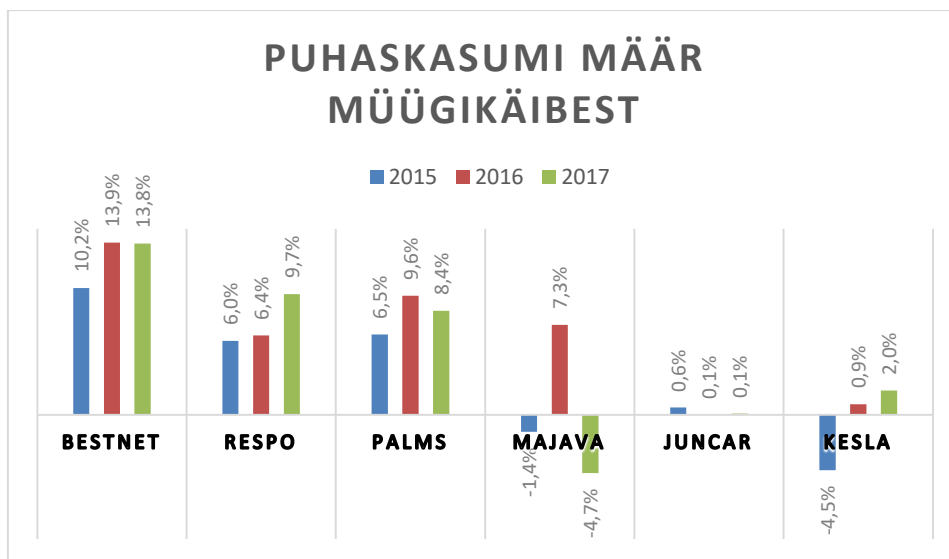
3.2. Millist edu ja kuidas on fookusettevõtted Soome turul saavutanud

Fookusettevõtete majandustulemused on olnud viimasel kolmel aastal väga head (tabel 1). Selgitamaks välja ettevõtete jätkusuutlikkust tuleb hinnata fookusettevõtete turuosade ajalisi trende. Kerghaagiste tuntumate kaubamärkide registreerimised Soomes aastatel 2015-2018 on esitatud joonisel 4.



Joonis 4. Kerghaagiste tuntumate kaubamärkide registreerimised Soome aastatel 2015-2018
Allikas: Soome Trafi register (Trafi 2019) ja Bestnet AS sisedokument; autori koostatud

Jooniselt selgub, et Bestnet ja Respo on viimasel neljal aastal olnud stabiilselt turu esikolmikus ja võistelnud omavahel turuliidri positsiooni eest. Ainuke Soome tootja, kes kerghaagiste turul liidripositsiooni eest võistelda suudab on Majava, kelle kasumlikkus on aga väga madal. Kõikide fookusettevõtete ja nende põhikonkurentide kasumlikkuse määra viimasel kolmel aastal kuvab joonis 5.



Joonis 5. Fookusettevõtete ja nende põhikonkurentide kasumlikkuse määr aastatel 2015-2017 (protsentides)

Allikas: Luottopaatos 2019; Inforegister 2018: autori koostatud

Jooniselt nähtub, et fookusettevõtted on olnud Soome turul tulemuslikkuses oluliselt paremad kui kohapealsed konkurendid (Kesla on Palmsi põhikonkurent Soomes). Kuna mõlemad kerghaagiseid tootvad fookusettevõtted on viimasel viiel aastal kasutanud diferentseerimisstrateegiat Soome turul, siis on teooriates kirjeldatud U-kujuline mahustrateegia järgne kasumikõver osutunud tõelisuseks.

2018. aasta lõpus Soomes läbiviidud kerghaagiste tuntuse ja maine uuringust selgus, et Aku Vaunut bränd on klientide teadvuses top kolmes nii tuntuse, kasutajaskonna suuruse kui eelistuse poolest. Lähim konkurent võistlemaks selle positsiooni eest on Majava. Teadlikumas sihtrühmas ehk praeguste haagisekasutajate seas on Aku oma headust pigem tõestanud, sest maine on kasutajate seas selgem ja positiivsem. Respo on tuntuse poolest alles seitsmes, seega oluliselt kehvem tema viimastel aastatel kättevõidetud positsioonist turul. (Inspired 2018)

Soome turg ei ole fookusettevõttele tähtis mitte ainult turuosa või sealt teenitava kasumi tõttu, vaid oluline on ka selle turu eripära. Nimelt selgus intervjuudest, et sealsed kliendid on haagiste suhtes teadlikumad ja nõudlikumad võrreldes muude lähiturugude klientidega. Anti Puusepa sõnul müüvad nad Soomes keskeltläbi tehniliselt keerukamaid tooteid kui teistel turgudel (Puusepp 2018). Palmsi jaoks on sealse turu kõrge nõudlikkus olnud taganttõukav nende tootearendusele, sest tehniliselt nõudlikud ja pädevad kliendid on sundinud ettevõtet omatoodete taset edasi

arendama. Väljaarendatud kõrgtasemega tooted jõuavad hiljem teatud nihkega ka muudele sihtturgudele, kui aeg selleks küps on. (Puusepp 2018) Nõudlikkus aga kerghaagiste puhul väljendub näiteks keeviskonstruktsiooniga haagiste eelistamises poltliides haagiste ees: neid on tehniliselt keerukam toota, kuid on kasutuses vastupidavamad (Ojanen 2018). Vastava trendi tõestuseks on Bestneti Soomes müüdud haagiste portfell, mis ligi 90% ulatuses koosneb keevitatud toodetest.

3.2.1. Edutegurid ja õppetunnid heade tulemuste saavutamisel

Fookusettevõtete asutajaid iseloomustab kõrge **ambitsioonikus** teha äris suuri tegusid, kuigi alguses väga täpselt ei teatudki kuhu võidakse välja jõuda. Läbiviidud intervjuudest selgus, et tänaste tulemusteni jõudmise ettekujutust kellelgi asutajatest alustades ei olnud. Intervjueeritavad leidsid, et arengut edasiviivaks jõuks oli nende suur initsiatiiv teha uusi asju ja näha ka seejuures „mängu ilu“. Proaktiivsuse kõrge taseme ilmekaks näiteks sobib Palmse poolt välja töötatud sügavkobestuse kultivaatori täislahendus, millele nende partner oli arenduse ainult raami peale tellinud. Vastavalt Baldaufi (Baldauf *et al.* 2000) uuringutulemustele on juhtkonna proaktiivsus üks olulisi edukate eksporditulemuste aluseid, mida fookusettevõtete juhtimiskogemus ka kinnitab.

Müügivõrgustiku arendusse on fookusettevõtted suhtunud alati väga tõsiselt ja ei ole peljatud teha selle edasi arendamiseks karme ning isegi riskantseid otsuseid. Ajaloos on väga avatult uutest võrgustiku arendusvõimalustest kinni haaratud ja vajadusel tehtud seal muudatusi ning saadud sellega kiirendatud korras üle edu takistavatest psüühilise distantsi teguritest. Vastavateks headeks näideteks on nii Bestneti kui ka Palmse võrgustikualased muudatused aastate jooksul. Bestnet näiteks vahetas oma esimese koostööpartneri Soomes välja 4 aastat peale seal tegutsemise algust. Selle käigus anti olemasolev müügivõrgustik üle turul varasemalt Jumeta kaubamärgi all tegutsenud konkurendi tegevjuhi ettevõttele, kes hea turu tundmisega andis Bestneti toodete müügile sisse uue hoo. Üleandmine oli edukas seetõttu, et antud ettevõttel oli juba varasemast olemas hästitöötav ülesoomeline müügivõrgustik ning laialdane ala tunde tutvusringkond. 10 aastase tegutsemise järel nimetatud Soome partnerist maaletoojaga, jõuti Bestnetis arusaamisele, et kätte on jõudnud aeg kogu võrgustik täiesti oma haldusesse võtta. Seetõttu omandati maaletoojalt tema Soomes kasutuses olnud kaubamärk Aku Vaunut 100 000 euro eest ning senise maaletooja asemel hakkas Soome turul tegutsema Bestneti tütarettevõtte (Hääl 2018). Selle tehinguga väljuti sisuliselt Soomes *Privat Label* faasist ja hakati ise täielikult vastutama omatoodete turustamise eest. Kasutatud võrgustikes saavutasid fookusettevõtted aja

kokkuhoidu, info paremat levimist ja tõstsid sellega oma efektiivsust ning konkurentsivõimet turul. Iga uus võrgustik pakkus nii võimalusi kui ka piiranguid, sest lisaks pakutavale heale müügiimahule on ketid piiranud ettevõtete koostöösuhteid konkureerivate võrgustikega või pakkunud piiratud tooteportfelli müügi võimalust. Sellised võrgustikega ühised turuoludega kohanemised ja uute tulemuste saavutamised tänu sisemisele lisainertsile vastavad võrgustiku-teooria põhimõtetele. Samuti võib näha fookusettevõtete arengutes, et nad on võrgustikes tegutsedes olnud väga võrgustiku nägu ja arenenud koos nendega. See vastab institutsionaalse teooria tõdemusele, et võrgustikusisene suhtlus muudab osapooled teineteisele sarnasemaks.

Intervjuude kokkuvõtlikust analüüsist järeldub, et üheks fookusettevõtete edu võtmeks võib lugeda ettevõtete asutajate pikaajast „*hands on*“ **ettevõtte juhtimist**. Asutajad on olnud ettevõtete põhiomanikud ja juhtinud ise kohapeal asju enamasti kogu ettevõtete eksisteerimise aja jooksul. Palmi tegevjuht Anti Puusep on seda veel tänagi ja intervjuu käigus selgub, et ta teab kõiki tänaseid ettevõtet puudutavaid üksikasju ülima detailsusega. Edu võtmeks võib asutajate pikaajast „*hands on*“ tegutsemist lugeda seetõttu, et tänu heale detailide tundmisele on suudetud vastu võtta paremaid juhtimisotsuseid kui seda on teinud näiteks Bestneti ja Respo Soome konkurendid. Nimelt on sealne põhikonkurent olnud juhitud suurema kontserni (Kesko oli pikaajane Muuli kaubamärgi omanik) või siis pensionifondide (Majava pikaajane omanik) poolt, kus põhiomanik on suhteliselt ebamäärane ja kauge persoon ning strateegilisi otsuseid on teinud mitteomanikest juhid. Eelmainitud tegutsemismudelite toimimiseefektiivsus ja tegutsemisvaldkonna süvatundmine on jäänud alla põhjalikult sisutundvate Eesti tootjate omale, kus omanikest juhid on osanud parema juhtimisraamistikuga ettevõtteid kasvama panna: selline on olnud ka Penrose nägemus ressursikasutamise võimalustest kasvu saavutamisel.

Uuringust selgus, et kõik fookusettevõtted on aastatega väga palju **panustanud tootearendusse**, mis on tänaseks saanud nende ettevõtete üheks suureks trumbiks Soome konkurentide ees. Kui võrdlusesse võtta tänane Soome konkurentide pakutav O1 ja O2 kategooria haagiste toodang Bestneti ja Respo vastava toodanguga, siis võib tõdeda, et Soome poole toodang on jäänud nii tehniliselt kui ka välimuselt edasi arendamata viimase kümnendi jooksul. Samas on Eesti haagisetootjad viimasel dekaadil näinud toodete disainimisel palju vaeva, et tooted näeksid head välja ja tootmisel kasutataks uusimaid tehnilisi lahendusi. Bestneti tootearenduse mahukust iseloomustab Euroopa Liidu tüübikinnitusega mudelite arv: rohkem kui 130 erinevat aktiivset kaubanduslikku nimetust. Vastav näitaja on Soome suurimal konkurendil Majaval rohkem kui poole väiksem. Palmi asutaja Anti Puusepp resümeeris tootearenduse tähtsust edu saavutamisel

järgmiselt: „Eelkõige muidugi on see olnud ikka sihikindel töö, et see ei ole olnud teatud turundustegevus, vaid see on olnud ikkagi teadlik tegevus tootearenduse vallas“ (Puusepp 2018). Selle tõestuseks võib pidada Palmsi Soome teise perioodi murdepunkti - edu saavutamine sealse masinaala tunnustatud ajakirja Koneviesti võrdlustestis. Nimelt võitis võrdlustesti tugevate ja tunnustatud põhikonkurentide seas Palmsi tõstuk, mis tõestas, et tegemist on väga hea tootega. Sellest artiklist sai sealne müük sisse hoopis uue hoo. (Puusepp 2018) Ka täna väljendab Palms oma kodulehel väga selgelt, et nad panustavad pidevalt tootearendusse, kuna tooteid on alati võimalik paremaks ja tugevamaks muuta, sest need ei saa kunagi lõplikult valmis (Palms 2019). Sama teeb ka Respo, kes väljendab oma suhtumist tootearendusse nii: „Meie eesmärgiks on alati olnud järjepidev tootearendus ning olemasolevate mudelite täiustamine“ (Respo 2019).

Üheks edu võtmeks uuritud ettevõtete puhul saab lugeda väga konkreetse **fookuse seadmist oma põhioskustele** ning sellest lähtuvate strateegiate elluviimist. Ettevõtetel on olnud läbi aja erinevaid ahvatlusi toota mitte põhikompetentsi alla liigituvaid tooteid. Ometigi on jäädud fookuseeritult toodete juurde, milles ollakse juba saavutatud kõrge ekspertsuse tase. Viimase tõestuseks on asjaolu, et fookusettevõtted suudavad oma tehniliste lahendustega olla turgudel innovatsiooni liidrid omas sektoris, mis on eeskujuks Soome konkurentidele.

Kitsa fookuse seadmise parimaks näiteks on Palms. Ettevõtte alustas oma tegevust põllumajandusmasinate valmistamisest, mis oli algperioodi põhitooide ning esmane tulullikas. Mõni aasta peale alustamist tekkis selle kõrvale ka kasvava nõudlusega metsatehnika tootmine ning mahtude kasvades pidi Palmse hakkama valikuid tegema. Ettevõttes tehti otsus loobuda täielikult põllumajandustehnika suunast ning fookuseerida kõik oma ressursid ainult metsatehnika tootmiseks. „Palmsel oli julgust võtta risk ja pühenduda vaid ühele kitsale segmendile, milleks oli metsatehnika“ (Puusepp 2018). Oma kindlate toodete ja põhikompetentsi juurde on kogu ajaloo vältel jäänud ka Respo ja Bestnet, olles tegevuses keskendunud eelkõige kerghaagiste tootmisele.

Kvaliteeti panustamine on muutunud fookusettevõtetele ülitähtsaks just oma brändi all tootmist alustades. Kvaliteedi tähtsustamist ja selles konkreetse edu saavutamist kinnitab kerghaagiste 2018. aasta maineuring Soomes (Inspired 2018), kus Aku Vaunutile antud märksõnadest on „kvaliteetne toodang“ kõige enam esinev positiivne väljend brändi kohta. Selles uuringus nimetati spontaanselt just seda tunnetuslikku seost, millega oldi selgelt üle Soome põhikonkurentidest (Inspired 2018). Bestnet on uuringule tuginedes hakanud kõrge

kvaliteedi assotsiatsiooni kasutama avalikult oma turunduses. Palmse suhtumine kvaliteeti selgub Anti Puusepa antud kommentaarist: meie toodete põhiline turundus on toimunud insenerilaua taga, kus tootearendusega pannakse paika toote disain ja nende tegelik kvaliteet. Kõrge kvaliteediga toodangu pakkumine kasutajatele on tema sõnul saanud Palmse selgeks põhimõtteks, sest näiteks Soome-sugustel nõudlikel turgudel liigub toote kvaliteedi info väga kiiresti. Palmsel on tänu kvaliteeti panustamisele õnnestunud tõusta üheks turuliidriks Soomes.

Heal tasemel järelteenindus on tõstnud fookusettevõtete mainet turul ja aidanud edu saavutada. Palms on näiteks oma kliente kohelnud garantiiteeninduses eriti heldelt: nad ei ole hakanud probleemi tõustes kliendilt üle küsima, kas kasutaja oli profi- või tavakasutaja. Selle asemel on katkine tehnosõlm või detail vahetatud uue vastu isegi juhul, kui on olnud näha toote mitte heaperemehelik kasutus. Garantiiolukordade sellised lahendamised on Anti Puusepa sõnul konverteeritud müüki toetavaks maineks turul. Ühe konkreetse näitena tõi ta välja aastatetaguse juhtumi, kus üks tõstukite detail hakkas paari aasta järel sageli purunema ja mida nad lõpuks vahetasid toodetel garantiikorras välja kuni 5 aastat peale ostu sooritamist (Puusepp 2018). Nii pika garantii andmine oli antud sektoris väga erandlik ja klientide hea kohtlemine tagas brändi maine tõusu.

Tootmistehnoloogiasse investeeriti fookusettevõtete poolt väga palju ja enamasti panustati pigem tuleviku tehnoloogiasse. Vastav riskivõtt tasus ettevõtetel ennast ära, sest investeringujärgselt saavutati keskpikas perspektiivis konkurentsieelis konkurentide ees. Sellist arengut on oma uurimustes tõestanud Vernon (1966), kes leidis, et ettevõtete poolt kasutataval tehnoloogial on märgatav mõju konkurentsieeliste saavutamisel turul. Tulevikutehnoloogiate kasutuselevõtt saab välja tuua Bestneti ligi 10 aasta tagused investeringud pool-automatsetesse laserlõike seadmetesse, millega ettevõtte astus pika sammu edasi oma tootlikkuses ja kvaliteedis. 2008. aastal hangitud ülitäpne ja efektiivne - ligi pool miljonit eurot maksnud torulaser on siiani jäänud üheks väheseks selle valdkonna tootmistehnoloogiaks Eestis. See annab ettevõttele efektiivsuse ning toodete täpsusklassi konkurentsieelise käesoleva ajani. Julge otsus tasus ennast hästi ära: nii juhtus see ka põhjamaade kõige kaasaegsema kuumtsinkimise tehase Paldiski Tsingipaja asutamisega 2007. aastal. Sealses tüürettevõttes kuumtsingitakse kõik Bestneti haagised. See tehnoloogia annab toodetele hea väljanägemise ning korrosioonikindluse ja garanteerib efektiivse tootmislogistika. Suurinvesteering ettevõtte jaoks tehti raskel majanduskriisi ajal 2008. aastal, kui 60 protsendilise omanikuna paigutati tulevikutehnoloogiasse üle kümne miljoni euro (Paldiski 2008). Käesolevaks ajaks on

investeering ennast juba ära tasunud ja Bestnet on saanud endale konkurentsieelise pikkadeks aastateks. Palmi tulevikutehnoloogiasse panustamise näideteks on suur robotkeevituse aste tootmises, autotööstuses palju kasutatud ja väga kvaliteetse pinnaviimistluse lõpptulemusega *Electro Dip Coating (kataforees)* pinnakatte pakkumine Palmi toodetele ning liugpindade freesimine suurtekaliibrilistes automaatpinkides keeviskoostu lõppfaasis. Kõik need tehnoloogiad olid hankimise ajal ettevõtete jaoks liiga kulukad ja mõne aasta jooksul tuli seetõttu lõivu maksta teenitavale kasumlikkusele. Nagu Bestnetigi puhul jäi see Palmisel vaid lühiajaliseks majandusnäitajate languseks ja tehnoloogiline edu suudeti kasuminumbritesse vormistada juba mõne aasta pärast. Selliselt järjepidevalt oma tehnoloogiasse pika perspektiivitundega investeerides on fookusettevõtted suutnud endale luua konkurentsieelise Soome konkurentide ees, kes on jätnud vastavad investeeringud tegemata. Esitatud näidete põhjal võime tõdeda, et strateegilised ressursid olid pigem heterogeensed ja mitte eriti mobiilsed. Seega kohaldub ressursipõhise koolkonna nägemus toimunud arengutele ja näeme, et ettevõtte võib saavutada majandusliku jätkusuutlikkuse ning konkurentsieelise oma ressursse tõhusalt kasutades.

Tegutsemine mitmetel turgudel ehk järk-järguline minek paljudele välisturgudele andis fookusettevõtetele palju lisakompetentsi ja tõstis nende teadlikkust ning üldist võimekust, mis aitas seejärel Soome turul tulemuslikkust parandada. Rahvusvahelistumise õppimisprotsessi teoreetiline kirjelduse kohaselt on erinevatel välisturgudel tegutsedes tootmisettevõttel võimalik saada palju mitmesuguseid õppetunde ja lisateadmisi ning kui neid osatakse piisavalt hästi ära kasutada, võib ettevõtte oma tegevuses veelgi edukamaks muutuda. Seda võib uurimistöö fookusettevõtete kohta ka kinnitada, sest nad on pika tegutsemisaja vältel mitmetel turgudel tegutsenud ja parimad praktikad on endale hästi selgeks tehtud. Seejärel on uusi teadmisi ja kogemusi edukalt kohandatud teistel sihtturgudel, sh Soomes. Kuigi põhjamaade turud tunduvad pealtnäha sarnased, siis reaalses elus ilmnevad kõikidel turgudel omad eripärad - nii toodetele esitatavates nõuetes tarbijate poolt kui ka eelistatavates jaotusvõrkudes. Magistritööd tehes jõudis autor järeldusele, et üks võimalikke Soome kerghaagise turu kohapealsete tootjate turulanguse põhjuseid on kogemuste puudumine alternatiivsetel multiturgudel. Soome kerghaagiste tootjad ei ole olnud edukad välisturgudele minejad ja seetõttu on nad jäänud oma arengus alla laialdast ekspordi tegevatele Eesti tootjatele, kelle kogemuste baas on olnud oluliselt mitmekülgsem. See näide kinnitab praktikas rahvusvahelistumise protsessi teoreetilise käsitluse kehtivust edu saavutamisel.

Tootmisefektiivsuse saavutamist on fookusettevõtetel aidanud survestada nende kasutatav müügivõrgustik, kes on pidevalt ettevõtetelt nõudnud konkurentsivõimelisi hindu. Üheks näiteks müügivõrgustiku survest toodete ja tootmise edasiarendamisele on Palmsi näide, kus Nordfarm surus peale madalamad sisseostuhinnad. Selle väljakutse võttis Palms vastu laiaulatusliku tootearendusega, mis tõstis tootmise efektiivsust. Uuritud ettevõtete jaoks ongi väga oluline olnud toodete valdkonnas efektiivsuse suurendamine läbi tootedisaini. Kerghaagiste turu Soome suurkonkurendi Muuli puhul on tootja ja toodete turustaja olnud palju aastaid kaks eri firmat ning see on kehvasti mõjutanud nende tootmise efektiivsust erinevate huvide tõttu, rõhutas intervjuus Kari Rautanen (Rautanen 2018). Võime tõdeda, et suurkontsern Kesko jättis oma paindumatuses konkurentide strateegia muutustele õigeaegselt reageerimata põhjustades oma konkurentsivõime languse. Realiseerus tööstusharu teoorias kirjeldatud mittetäielik konkurentide jäljendamine, mis põhjustab muutusi turul. Kesko oli sunnitud Muuli brändi ära müüma Juncarile, kuna kasumlikkust sellel tootegrupil enam ei olnud.

Suure **tootmismastaabi saavutamine** on olnud fookusettevõtetele olulise tähtsusega, et jääks piisavalt ressursse tootearenduse tegemiseks ja tootmistehnoloogiasse investeerimiseks. Sektoripõhised turutrendid Soomes viitavad järgmisele tendentsile: suured tegijad muutuvad suuremateks ja väikesed lõpetavad mingil ajal oma tegevuse. Omapoolse tõuke kerghaagiste tootmisele on andnud ka Euroopa Liidu regulatsioonid, mis ühtlustasid haagistele esitatavaid nõudeid ja nõuavad tootjalt nende homologeerimist. Ühe haagise tüübi heakskiitmise dokumentatsioon on täna väga mahukas. Et see ennast rahaliselt ära tasuks, tuleb haagiseid hiljem piisavas mahus turustada. Seega on mastaabiefekti saavutamine kerghaagiste tootmisel juba sisse kirjutatud ettevõtte ellujäämisesse. Nimetatud teguri mõjul suutsid fookusettevõtted endale välja võidelda paremad materjalide sisseostuhinnad ja kasutasid tõhusamalt ära oma tootmisressursse, muutes need ressursipõhises vaates kirjeldatud konkurentsieeliseks. See omakorda tagas karmis konkurentisvõitluses paremaid võimalusi klientidele õiglasema hinna pakkumiseks. Ettevõtete majandustulemuste ja mahtude analüüsi põhjal võib tõdeda, et heade finantstulemuste saavutamiseks Soome kerghaagiste turul peab hinnanguline müügimaht olema vähemalt kolm tuhat kerghaagist aastas. Soome kohalikud suurkonkurendid on teinud oma tegevuses strateegilise vea, kui jätsid kõrge standardiseerituse astme ja mahtude juures tootmise suunamata madalamate kuludega riiki, nagu seda oma teoorias kirjeldas Vernon (1966).

Toodete hea ja kaasaegne välimus on tähtis ka tehniliste toodete puhul. Fookusettevõtted on omatoodete disainimisel palju vaeva näinud, et väikseimadki pisiasjad toodetel näeksid kenad

välja. Kui võrrelda Eesti tootjate tooteid Soome omadega, siis on hästi näha et Eesti tootjatel on õnnestunud kujundada oma tooted välimuselt palju atraktiivsemateks sellesse pideva panustamisega. Toodete tehnilisele sisu täiustamise kõrval ongi fookusettevõtted aktiivselt tegelenud toodete väliskujundusega, seda pidevalt kaasajastades. Nii näiteks viisid Bestnet ja Respo viimase suurema toodete visuaalse muutuse ellu 2016. aastal, mil nende välimus muutus oluliselt tänapäevasemaks. Samasuguse arengu läbis viimastel aastatel ka Palms (Puusepp 2018).

Uuringust selgus, et fookusettevõtetel on tulnud tegutsemisajaloo jooksul vastu võtta ka valusaid õppetunde, millest tähelepanuväärsemad on järgmised:

- 1. Valed omahinna arvutused.** Teisisõnu hinnad ei sisaldanud kõiki tehtud kulusid. Anti Puusepa vastav näide on, kuidas alguses ei osanud nad hinna sisse arvestada amortisatsiooni ja üldkulusid. Ta oli küll lõpetanud Tallinna Polütehnilise Instituudi insenerina, kuid oma haridusteel ei olnud ta turumajanduse põhitõdesid õppinud. Kui esimest majandusaastat kokku võttes selgus, et kasumlikkust ei ole, tegi ta endale selgeks, mille taha see on jäänud ning muutis hinnaarvutused õigeks. (Puusepp 2018)
- 2. Liigne paindlikkus.** See alandab reeglina tulusust. Algusaastate otsingute ja maailmaavastuse perioodil kuulati väga palju klientide soove ja viidi neid ka ellu. Samas jäeti tegemata alternatiivsete lahenduste turuanalüüsid, mis oleks nende soovide paikapidavust kinnitanud. Toomas Antonsi sõnul viis liigne paindlikkus ja vähene alternatiivide analüüs Respo kasumlikkuse mingil perioodil liigselt alla (Antons 2018).
- 3. Liialt erinevate tootegruppide pakkumine.** Palmse alustas kunagi põllumajandusmasinate tootmisest, millele hiljem lisandusid metsatehnika tooted. Sellega mindi tootegruppides liialt laiali ja niisugune tegevus hakkas käima üle jõu. Lahenduseks otsustati lõpetada põllumajandusmasinate tootmine ja keskenduti edaspidi vaid metsatehnikale. (Puusepp 2018)
- 4. Konstrueerimises tehtud vead.** Selle näiteks võib tuua Palmse algusaegade metsatõstukite konstrueerimisvead. Õppetunnid võeti kiiresti teadmiseks ja ettevõttele sai selgeks kuidas kõige pisemgi pingekonsentraator või valesse kohta tehtud keevisõmblus võib lõppeda toote purunemisega. Anti Puusepa sõnul võib toote mehaanika konstrueerimisel olla see küll põhjalikult läbi arvatud ja määratud sinna isegi 2,5 varuteguriks, kuid siiski võib toode mingi aja pärast katki minna. Sellise olukorra põhjuseks on asjaolu, et keevisõmbluse disainis määratud keevisõmbluse koha valikul ei arvestatud hilisemaid tööprotsessi hetkekoormusi õigesti. (Puusepp 2018)

5. **Valed tooted turule.** Näiteks soovis Palmsi kunagine partner Soomes, et ettevõtte hakkaks neile tootma partneri jooniste järgi põllurulle. Paraku reaalses elus selgus, et need tooted ei olnud konkurentsivõimelised ja seetõttu ei täitunud lubatud müügimahud. Müügikõlbmatud tooted võinuks ettevõttele saatuslikuks saada (Puusepp 2018).
6. **Liiga odav hinnastamine.** Anti Puusepa sõnul on Soome turg ja selle kliendid väga nõudlikud. Ta toob näite: kui Palms tegi algusaegadel valmis hea toote, kuid müüs seda välja odavalt, siis ei läinud see hästi kaubaks, sest klientidel tekkis kahtlus selle kvaliteedis. Kui rootslastele on Puusepa kogemuse põhjal hind väga tähtis, siis soomlastel on teatud tooted, kus neil on kõrgendatud ootus kvaliteedi suhtes ja seda isegi siis kui nad seda tegelikult ei vaja. (Puusepp 2018)
7. **Mitmele välisturule korruga minek.** Ain Antons oma intervjuus Kuku raadio Buumi saates tõdeb: „Me oleme oma vitsad kätte saanud, kui oleme püüdnud korruga minna väga mitmele turule. Siis kui on selgunud, et iga turu ootus haagisele on erinev, siis peab ka toode olema erinev ja see käib enamasti üle jõu. Täna me valime ikka hoolikalt kuhu me oma sihiku seame ja põhilised turud on praegu ikka Balti riigid ja Skandinaavia“. (Kuku Buum 2018)

Pika tegutsemisperioodi jooksul saadud õppetunnid ei ole fookusettevõtetele saanud saatuslikuks, sest nendest on kiiresti õpitud ja tehtud vastavad korrektuurid juurpõhjuste likvideerimisega. Kiire õppimisvõime ja suunamuutmise oskus on aidanud fookusettevõtetel jõuda eduni.

3.2.2. Eduni viinud strateegiad

Üks põhjusi, miks Eesti metallitööstuse ettevõtete kohta leiab eksporditurgudel vähe edulugusid, on Kari Rautaneni arvamusel ajaloolise rahvusvahelise müügikogemuse ja vastava põlvkondadevahelise järjepidevuse puudus (Rautanen 2018). Selline kogemus ja järjepidevus olid olemas Soome tootjatel, kes on turumajanduse tingimustes toimunud kogu teise maailmasõjajärgse aja. Uuritud fookusettevõtete turule sisenemise esimesel kümnendil olid Soome konkurendid oma strateegiatega paremas konkurentsipositsioonis ja teenisid väga head tulu. Vastav üleolek tasandus teises tegutsemiskümnendis ja kolmandas kümnendis on fookusettevõtete strateegiate seadmine toonud edu juba neile. Põhjustena võib välja tuua fookusettevõtete suuremat avatust rakendamaks uuendusi oma strateegiates ning nende tihedamat muutmist võrreldes Soome konkurentidega. Majandustulemuste analüüsist selgub, et

viimases kümnendis ei ole tegevusvaldkond garanteerinud edu kõikidele konkurentidele, nagu kirjeldab tööstusharu teooria, vaid edu määravaks on osutunud ettevõtete strateegilised valikud.

Fookusettevõtete strateegiaid Soome turul on aastatega oluliselt arendatud, sest see, mis töötas allhanke faasis, ei töötanud enam hilisemates faasides. Seetõttu on ettevõtetel tulnud ajaloos teha riskantseid strateegilisi otsuseid, mille õnnestumise tõenäosus ei ole mitte alati olnud etteaimatav. Fookusettevõtete tegevusstrateegiad Soome turul on olnud järgmised:

Hinnastrateegia – Soome turule siseneti hinnaliidritena, kuid käesoleval ajal pakutakse keskmist või kõrgemat hinnaklassi. Viimasel kümnendil, kui Euroopa Liidu ühisturu reeglid muutsid Soome turu avatumaks väliskonkurentsile, on sealne konkurentsiolukord teravnenu. Kuna internetiajastul on hinnad turul väga läbipaistvad ja lõppklientidele selgelt esitletud, siis saavad kliendid kerge vaevaga ülevaate turul pakutavast. Avatud konkurents Soome turul on viinud vihase hinnasõjani konkurentide vahel. Turul tegutsevad tootjad, kes müüvad otse tehastest haagiseid lõpptarbijatele ja seda väga madala hinnaga (JT Trailer). Fookusettevõtete juhid tõdeavad kui ühest suust, et nemad ei soovi olla turul hinnaliidrid ja teevad kõik selleks, et kliendid väärtustaks neid muude tegurite kui madala hinna põhjal. Nende hinnastamise väljund on olnud eelkõige Soome konkurentidest parema hinna ja kvaliteedi suhte väljapakumine turul.

Turundusstrateegia – turundusse panustamine ei ole fookusettevõtetel ajalooliselt olnud väga suur, vaid pigem tagasihoidlik. Sama on teinud ka Soome konkurendid. Turunduses on loodetud eelkõige oma toodete väga heale tasemele ja soovitusturundusele. Siiski on turuosade juurdevõitmiseks hakatud viimasel kolmel aastal turundusele rohkem tähelepanu pöörama. See tähendab toodete üldise väljanägemise parandamist, digiturunduse laialdasemat kasutust ja messidel sagedasemat osalemist. Inspiredi poolt 2018. aastal läbi viidud Soome haagiseturu mediainvesteeringute uuring tuvastas, et suurim osa sektori mediainvesteeringutest aastatel 2017-2018 tehti printmeedias (Inspired Trailers 2018). Kuna fookusettevõtete reklaamieelarved olid madalad, siis jäeti reklaami tegemine eelkõige kohapealsetele edasimüüjatele, kes teevad seda enamasti kohalikes ajalehtedes.

Tootestrategie – tooted, mida fookusettevõtted Soome turul müüvad, on olnud turuspetsiifilised. Bestneti ja Respo poolt turul pakutav toodang on väga hästi kohandatud Soome kui nende ühe põhituru nõudmistele. Toodete valik on fookusettevõtetes pidevalt kasvanud ja käesolevaks ajaks on näiteks Bestneti poolt Soomes pakutavate põhitoodete nomenklatuuris kokku üle 80 erineva haagise, olles sellega turul kõige suuremat valikut pakkuv haagisetootja. Sellise lähenemisega proovitakse enda valdusesse võtta kogu selle tegevusvaldkonna turgu. Sarnane tootestrategie on ka Palmsil, kes on jõudnud arusaamisele, et kui soovitakse turuliidri

positsiooni, on vaja turule pakkuda pigem väga laia valikut. Põhjenduseks on Puusepa sõnul see, et kui laia valikut ei paku oma ettevõtte, siis tehakse seda teiste poolt (Puusepp 2018). Samuti peetakse vajalikuks tarbija lojaalsuse kasvatamist, kui odavama toote tarbimisest saadud healt kogemuselt tuleb suunduda hilisema profitoote peale. Palmsil on tootevalikus üle kümne erineva metsatõstuki ja haagise, kattes sellega ära kogu sektori vajadused.

Müügivõrgustiku strateegia on olnud ettevõteti natuke erinev. Bestnetil on Soomes oma tütarfirma, kes toimib maaletoojana ja kus asub ka kohapealne logistikakeskus. Seal toimub müük kogu riiki katvale edasimüüjate võrgustikule. Respol ja Palmsil oma tegutsevaid tütaretevõtteid Soomes ei ole ning tooted eksporditakse Eestist otse sealsesse müügivõrku. Fookusettevõtted on Soomes omatoodetega sees eelkõige suurtes ja tugevates üleriigilistes müügikettides, mis tagab toodete parima kättesaadavuse turul. Hästiorganiseeritud kohalolu turul otse lõppklientide juures on Soomes ülioluline, sest tegemist on väga suure territooriumiga. Uuringust selgus, et Soome on ülimalt võrgustunud maa, kus kaubandusketid on väga laiaulatuslikud ja kus väikeettevõtetele jääb järjest vähem tegutsemisruumi. See vastab teoreetilisele lähenemisele, mille kohaselt on kaasaegsetele arenenud turgudele omasemad pigem sidusad koostöövõrgustikud kui üksiktegi. Palmsil on kasutada tugev Hankkija võrgustik, mis katab väga hästi ära kogu Soome rohkem kui 50 kauplusega. Sellise suure keti kaudu toodete turustamine annab ettevõttele suurepärase müügikanali. Samalaadset suurt üle-soomelist müügiketiti Agco Suomi kasutab ka Bestnet. Lisaks on nende tooted müügil ka Bauhausis, samuti erinevate ehituspoodide ühisvõrgustikus ja ka erafirmades. Uuringust sai kinnitust teoreetiline aspekt, et võrgustiku piires võivad sidemed märkimisväärselt erineda nende poolt pakutavate eeliste iseloomu ja sisu poolest, kuna erinevatel kettidel on väga erinev sissetöötatud sisemine toimisloogika. Mõni kett eelistab laiaulatuslikku partnerlust, kus liigub palju informatsiooni ja mis viib usaldusliku koostööni ning uute paremate tulemusteni. Samas eksisteerib ka võrgustikke, kelle vahel toimub vaid kaubavahetus ja ühiseid arendustegevusi ei tehta. Kogu laiaulatusliku müügivõrgustiku logistiliseks teenindamiseks pakuvad ettevõtted välja täisteenus lahenduseni ulatuvat paketti, mille puhul antakse edasimüüjale valmistoode üle tema soovitud asukohas täisvalmiduses. Paljud müügiketid hindavad sellist teenindust väga ja valivad endale tarnija just sellise paketi pakkujate seast. Samas selgus uuringust, et võrgustikud üritavad väheste koostöösidemetega tarnijate üle võimu kehtestada, kasutades ära viimaste alternatiivsete valikute vähesust ja oma ambitsioonide elluviimise jõupositsiooni. Seega võime tõdeda, et eksportivale ettevõttele on oluline mitmete mittekattuvate sidemete võrgustik, mis pakub valikuvabadust eesmärkide elluviimisel.

Brändindus on jäänud fookusettevõtetele esimesel kahel kümnendil tahaplaanile, tõdevad kõik intervjuueeritavad. Selle taga oli nii oskamatus kui ka arusaama puudus, et brändi nutikas edendamine võib ettevõttele tuua uusi kliente. Ettevõtete tegevusi uurides selgus, et viimasel ligi neljal aastal on ettevõtete poolt hakatud brändi arendust tõsisemalt võtma ning on tehtud mitmeid sellesuunalisi tegevusi. Näiteks uuendati väga agaralt omatoodete välisilmet, tehes seda oluliselt kaasaegsemaks, muudeti logod atraktiivsemaks, koostati uusi esitlusmaterjale, muudeti koduleht hästi kasutajasõbralikuks, uuendati väljastatavaid brändi sõnumeid jne. Kui võrrelda fookusettevõtete poolt välja pakutavat kuvandit kättesaadavates meediakanalites 2019. aastal Soome konkurentidega, siis torkavad Eesti ettevõtted silma oma stiilipuhta ja väga kaasaegse kuvandiga, ületades sealsete konkurentide pingutusi.

Tootmistehnoloogia strateegia – üldiselt haldavad fookusettevõtted ise väga pikka väärtusahelat. Peaaegu kõik strateegilised tootmisressursid on oma halduses Bestnetis ja Palmsis, samal ajal kui Respo kasutab mõningal määral allhanke ressursi. Põhjused ise väärtusahelasse investeerimiseks on olnud järgmised: kvaliteedikontroll protsessi üle, paindlikkus tootmismahtude kõikumise korral, tarnekiirus, vastava tootmisprotsessi puudumine või vähesus lähiturul, kuluefektiivsus ja lisakonkurentsi tekkimise välistamine. Viimase argumendi näiteks on Palmsile tekkinud konkurent OÜ Lisako näol, kes varem tegi neile allhanget. Ettevõtete poolt kasutatav tootmistehnoloogia on enamasti väga efektiivne tänane ja homne tehnoloogia, millega ollakse tõsiselt konkurentsivõimeliste Euroopa tootjatega. Võib rõhutada, et fookusettevõtete minevikus tehtud riskantsed investeeringud tulevikutehnoloogiatesse on ennast ära tasunud. Selline strateegiline lähenemine ja ajastus on andnud fookusettevõtetele konkurentsivõimelise konkurentide ees, sest nad on suutnud seeläbi efektiivsemalt ja kvaliteetsemalt toota. Konkurendid on vastava õige ajastuse maha maganud, sest fookusettevõtete kulukad investeeringud on ennast juba tasa teeninud. Järelikult on konkurentsivõimelise potentsiaal fookusettevõtetes saavutatud läbi Barney (2015) kirjeldatud nelja VRIN omaduse.

Kvaliteedi strateegia – kvaliteeti panustamine on fookusettevõtetele olnud ajas erinevalt tähtsustatud. Soome turule sisenemise ajal oli ettevõtetele olemas vaid minimaalne suutlikkus pakkuda mingilgi tasemel toodet, aga praegu suudavad nad turule pakkuda kõrgeima kvaliteediga tooteid. Kuna kvaliteedi strateegia on ettevõtetes eesmärgiks võetud ligikaudu kümnendik tagasi, siis on panustamine kvaliteeti hakanud ettevõtetele looma head mainet turul. Selle ilmeks näiteks on Aku Vaunut brändi vähemalt 1,5 korda konkurentidest kõrgem kvaliteedi assotsiatsioon brändiuuringu kohaselt (Inspired 2018). Fookusettevõtted on lisaks õigetele tehnoloogiate investeringutele ennast kvaliteedi liidriteks upitanud ka väga tõsise müügijärgse suhtumisega kvaliteediprobleemide lahendamisse. Anti Puusepa intervjuust selgus,

kui tõsiselt on Palms kvaliteeti oma eksisteerimise jooksul võtnud. Tema sõnul on nad olnud valmis tehnilisi probleeme Soome turul lahendada ka aastaid hiljem, kui tegelik garantiaeg klientidele on juba möödas ja klientidele vastutulek on üllatanud neid väga positiivselt (Puusepp 2018). Uuringust selgus, et fookusettevõtted on oma kvaliteedipoliitikasse tugevalt investeerinud ja vastav renomee tõus on aidanud neil tõusta odava hinnaga müüjatest kvaliteetsete toodete pakkujateks turul. Loodud hea kvaliteetse brändi maine on pikaajalise turupositsiooni hoidmise ja selle juurdevõitmise vältimatu eeldus.

Tootearenduse strateegia on fookusettevõtetes olnud tähtsal kohal kogu nende eksisteerimise aja jooksul. Kuna ettevõtete kõik tooted on enda arendatud, siis hallatakse ise ka toodete elukaart. Pikkade aastate kogemus on tootearenduse muutnud ettevõtete tuumkompetentsiks, mida ei ole lihtne kopeerida. Anti Puusepp nimetab tootearendust üheks ettevõtte edu põhiliseks alustalaks ja selgitab intervjuus, kuidas sellesse on väga palju panustatud juba alates ettevõtte loomisest (Puusepp 2018). Käesolevaks ajaks on tootearenduses kordasaadetu loonud fookusettevõtete toodetele konkurentsieeliseid, mis teevad konkurentidele silmad ette. Fookusettevõtete ambitsioonikus - rohkem ja kallimalt oma tooteid müüa - on neid sundinud tootearendusse panustama enam kui osaliselt mugavuspositsioonil olnud Soome konkurendid. Näiteks kerghaagiste turu Soome ajalooline turuliider Muuli on viimase kümnendiga jätnud oma tooted suures osas arendamata. Kuigi pealtnäha võib tunduda, et kõik haagised on suhtelist sarnased, siis tegelikult peitub nende tehnilistes näitajates palju erinevusi. Kui lõpptarbija saavad tooteid kasutada, selguvad ka tehnilised eelised, mida tootearendusse panustanud ettevõtte on suutnud kliendile luua. Vastav info liigub digikanalites väga kiiresti ja kliendid teevad selle järgi oma ostuotsuseid, kirjeldab Ari Ojanen (Ojanen 2018). Kuna fookusettevõtete panustamine tootearendusse on neid viinud oma ala tippu, siis ollakse muutunud juba väga iseteadlikuks ja kohati isegi arrogantseks. See ilmneb selles, et järjest vähem jälgitakse täna oma konkurente ja pigem tehakse otsused oma parimas teadmises, tõdeb Anti Puusepp oma intervjuus (Puusepp 2018). Võime näha, kuidas fookusettevõtted on tõusnud oma ala innovatsiooniliidriteks, mida jäljendavad pigem konkurendid.

Lisaks eelkäsitletud strateegiatele on fookusettevõtted Soome turgu suhtunud kui koduturгу ja sellesse erilise hoolega panustanud. Näiteks Palmsi kontekstis tähendab see seda, et klientidega suheldakse palju personaalsemalt ja ka nende probleemidesse suhtutakse paindlikumalt. Palms on Puusepa sõnul viltu läinud asjade parandamiseks Soome turul lahendanud olukordi kliendi jaoks „üle võlli“ hästi ja sedakaudu turgu eriliselt poputanud (Puusepp 2018). Kõik fookusettevõtted on suhelnud Soomes oma klientidega nende emakeeles, eesmärgiga muutuda

kultuuriliselt hästi lähedasteks. Keelelõhe puudumise tõttu on fookusettevõtetel väga hästi arenenud Soome turu konteksti tundmine, mis on olnud väga oluline, võtmaks vastu õigeid strateegilisi otsuseid. Fookusettevõtete poolt paikapandud strateegiad ilmestavad selgelt, et nad tegutsevad turul väga pika perspektiivitundega ning soovivad seal edukad olla ka tulevikus. Strateegiliste eesmärkide poole liikumist jälgitakse fookusettevõtetes võtmenäitajate regulaarse analüüsi ja arendusplaanide alusel, mida aga ettevõtted ei soovi avalikustada.

3.2.3. Järeldused ja soovitused Eesti metallitööstusele Soomes omatoodetega edu saavutamiseks

Lähtudes juhtumiuuringu analüüsist teeb magistr töö autor järgmised järeldused ja annab Eesti metallitööstusele alljärgnevat soovitused:

- Eduni jõudmine omatoodetega nõuab pikka kannatust ja sihikindlust, kuivõrd fookusettevõtted on edu saavutanud alles kolmandal tegutsemiskümnendil. Läbi paari kümnendi on fookusettevõtted läbinud rahvusvahelistumise teooriates kirjeldatud arenguprotsessi ja jõudnud seejärel heade majandustulemusteni.
- Omatoote eksporditurule viimine nõuab riskide võtmist ja ettevõtte peab olema valmis nii võitudeks kui kaotusteks. Teatud kaotused ja möödapanekud on reaalne elu osa ja kui neid osatakse õppetundidena võtta ning kiiresti reageerida, siis on võimalik veelgi tugevamana vastavatest olukordadest välja tulla ja uusi tulemusi saavutada.
- Välis turul edu saavutamiseks peab ettevõttes leiduma palju ambitsioonikust. Kui püstitada ettevõttes kõrged eesmärgid ja nende poole liikumist pidevalt seirata võtmenäitajate näol, siis on edu poole liikumine väga tõenäoline.
- Fokuseeritus oma tugevustele annab tööstusettevõttele mingil ajahetkel tippasemel kompetentsi konkreetse tegevusvaldkonnas, mis on löömatu konkurentide poolt. See eeldab selget valikute tegemist.
- Mingil alal eksperdiks saamist võib alustada allhankest, kuid eesmärk oma tooteni jõuda peab olema pidevalt kõige olulisemaks eesmärgiks. Allhanke tegemine annab hea teadmise, kuidas vastaval alal tegutsetakse ning õpetab millist taset selles sektoris nõutakse. Tõenäoliselt tuleb ettevõttel läbida töös kirjeldatud *private labeli* etapp, mis annab hea sissevaate valdkonnas toimuvasse ning tekitab enesekindlust liikumaks omatoote etappi.
- Omatooteni jõudmiseks tuleb ettevõttesse aegsasti juurutada tootearenduse kompetents, et tekiks arusaam tehniliste toodete iseärasustest ja oskus luua turul konkureerivaid tooteid. Uuringu järgi ainult 22% Eesti rasketööstuse ettevõtetest plaanib tulevikus

rohkem investeerida tootearendusse (Swedbank rasketööstus 2017, 15), kuigi sellesse on vaja panustada alati konkurentidest rohkem.

- Rõhuasetus parimate tehniliste toodete pakkumisele turul tasub ennast ära, sest Soome kliendid on nõudlikud ja soovivad osta usaldusväärseimat toodet.
- Ettevõtte juhid ei tohi jääda liiga kaugeks madalama tasandi tegevustest ja peavad omama piisavat arusaama seal toimuvast läbi adekvaatse mõõdikute süsteemi. Ettevõtte strateegiaid kujundavad juhid ja kui nad on hästi teadlikud ettevõttes igapäevaselt toimuvast, siis suudavad nad adekvaatselt teha strateegilisi otsuseid.
- Kontsentreerumine väljavalitud sihturu teenindamisele annab ettevõttele võimaluse teenindada seda kompromissitult hästi, mistõttu ei tohiks lubada killustatult turgudel tegutsemist. Kui minna Soome turule, siis seda tuleb teha täisfookusega.
- Efektiivne tegutsemine mitmel eksporditurul annab laiemat sektoripõhise kompetentsi, mida on võimalik ettevõtte heaks ära kasutada. Läbi multikompetentsi realiseerimise on võimalik tekitada konkurentsieelis ainult Soome turul opereerivate konkurentide ees.
- Toote kvaliteedi juhtimine kogu elukaare ulatuses tekitab selle vastu turul usaldust ja head mainet. Lõppkliendid hindavad Soomes järjest rohkem kvaliteeti ja eelistavad osta pigem kallima aga kvaliteetsema toote.
- Toodete hea väline disain aitab eristuda konkurentidest, sellepärast tulekski seda perioodiliselt kaasajastada. Soovitav on julgelt kaasa minna kaasaegse toodetedisaini trendidega.
- Toodete eelised tuleb kliendile väga selgelt kommunikeerida nende arusaadavas keeles.
- Tootevalik on mõistlik kujundada eelkõige turul enim müüdud mudelite ümber. Samas kui soovitakse jõuda turuliidriks, tuleb pakkuda kõigile oma, st nii kõige odavamad kui ka kallist eksklusiivtoodet. Turuküllastuse tingimustes on mõistlik luua odavtoodetele oma bränd või müüa osa tooteid *private labeli* all.
- Metallitööstuse tehnoloogilise võimekuse arendamisel tuleb eelistada pigem tulevikutehnoloogiaid, mis on efektiivsed ja suudavad tagada sektori parimat kvaliteeti ning luua konkurentsieelist. Efektiivse tootmisvõimekuse tagamine peab olema ettevõttes lakkamatu protsess.
- Konkurentide tegevust turul tuleb järjepidevalt jälgida ja analüüsida ning kiiresti teha sellest omapoolsed korrektuurid. Teatud puhkudel on konkurentsipüsimeks mõistlik isegi konkurente jäljendada.

- Toodete õigeks hinnastamiseks peab olema hea ülevaade turul pakutavatest hindadest. Oma toodete postisooni turul tuleb ausalt hinnata ja vastavalt ka hinnastada. Turult tuleb küsida õiglast hinda, kaitstes seda oma argumentidega.
- Sobivaim müügivõrgustik tuleb turult üles leida ja vajadusel proovida sealt konkurent välja tõrjuda. Olemasoleva müügivõrgustiku vahetust parema vastu ei tohi karta, vaid seda on vaja isegi riskides kindlameelselt ette võtta. Alati peavad olema töös ka alternatiivsed võrgustikud, kellega tuleb hoida regulaarset kontakti. Mitme võrgustiku samaaegne teenindamine tagab iseseisvuse, loob alternatiivseid võimalusi lisamahtudeks ning vähendab ka riske.
- Kasutatavasse müügivõrgustikku on soovitatav suhtuda kui ettevõtte käepikendus. See tähendab, et nende arendamisega tuleb julgelt ja avatult tegeleda. Müügivõrgustiku elu on vaja teha lihtsaks ja neile pakkuda võimalikult sobivat logistilist lahendust. Koostöösuhted oma võrgustikus tuleb viia kõrgele usalduse tasemele, et seal vajalik info jms hästi liiguks. Partnerluseni viidud võrgustiku suhe aitab ettevõtetel saavutada oluliselt paremat turuoludega kohanemist ja tõsta efektiivsust mõlema osapoole jaoks. Hea partnervõrgustik aitab saavutada võimendust kasutatavatele omavahenditele.
- „*Maalla maan tavalla*“ (soome k. kohapeal, kohapealsel viisil) on Soome kõnekäänd, milles peitub nende jaoks sügav kultuuriline mõte. Ari Ojase sõnul tuleb Soomes asju ajada nii nagu sealses kultuuris kombeks ning võimalikult palju nende emakeeles (Ojanen 2018). Ta on veendunud, et ainult nii on võimalik jõuda koostöös kõige sügavamatesse koostöökihtidesse. Kui ettevõtte oma töötajatel ei ole täiuslikku kultuuritunnetust, on õigem värvata Soome müügiesindaja pigem kohalike hulgast.
- Nii müügivõrgustikku kui ka lõppkliente tuleb tähelepanuga kuulata, et aru saada muutuvatest soovidest ja trendidest. Selleks on vaja nendega võimalikult palju otse suhelda. Samas tuleb kuuldu põhjal tehtavad otsused laiemapõhjaliselt läbi analüüsida, et ei lähtutaks liialt väikese valimi soovidest.
- Turundust ei tohi alahinnata ja loota ainult suust suhu liikuvale reklaamile. Turundusplaan ja seda tagav eelarve peavad olema konkurentidest agressiivsemad. Turundusinnovatsioon sünnib täna eelkõige digitaalsetes kanalites ja nende tark kasutamine annab eeliseid heade tulemuste saavutamiseks.
- Kui ettevõttel puudub tuntud kaubamärk, mida Soome turul müüa, on väga mõistlik selline kohapealt endale osta, nagu seda tegi Bestnet Aku Vaunut kaubamärki ostes.

Soome turul on olemas haruspetiifilisi vanu edukaid kaubamärke, mis täna enam ei ole edukad ja mille ülesostmine võib aidata turul kiirelt kanda kinnitada.

- Brändi arendamine on muutumas aina olulisemaks teguriks edu saavutamisel tulevikus, kui tooted turul hakkavad sarnanema üksteisele. Seetõttu tuleb tegeleda brändi kuvandi teadliku arendamisega potentsiaalsele klientuurile suunas, mida strateegia ette näeb. Kui ei taheta turul müüa vaid hinda, siis tuleb brändi lugu välja mõelda ja kujundada turule sobivad brändi assotsiatsioonid. Kahjuks on uuringu järgi vaid 5 protsendil Eesti tööstusettevõtetest plaan arendada oma enda kaubamärk (Swedbank tööstusettevõtete 2017, 14).
- Arvestada tuleb turu eripärasid ja kohandada pakutav toode vastavalt Soome turu soovidele, sest üldine standardiseerimine ei pruugi õnnestuda. Heaks strateegiaks on kohandamine ja kasvõi osaliselt modulaarsele disainile ülesehitatud tehniliste tootelahenduste pakkumine, mis võimaldab kulusäästu tarbijate poolehoiu säilimisel.
- Automatiseerimine on tööstuses ellujäämise tingimus ning sellest ei pääse mitte ükski metallitööstusettevõtte kui soovitakse Soomes püsida omatoodetega konkurentsis.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli empiirilise edukogemuse ja -lugude analüüsile tuginedes, anda autoripoolsed soovitusel juhumiuringu põhjal Eesti metallitööstuse ettevõtetele Soome turul edukaks läbilöömiseks omatoodetega. Eesmärgi täitmiseks püstitati keskne uurimisküsimus: „Millised on olnud edutegurid ja strateegiad Eesti metallitööstuse ettevõtete omatoodete ekspordil Soome?“. Tööle seatud eesmärk täideti, kui selgitati välja Eesti metallitööstuse omatoodete Soome ekspordi edulugude strateegiad ja edutegurid ning nende põhjal koostati autoripoolsed soovitusel edu saavutamiseks tulevikus seasel turul.

Püstitatud uurimisküsimusele vastamiseks viidi läbi kvalitatiivne juhumiuring, mille jooksul intervjueriti antud valdkonnaga otseselt seotud võtmeisikuid ja saadud andmeid analüüsiti juhtumipõhise analüüsitehnikaga.

Eesti metallitööstuse ettevõtete majandustulemuste analüüsi (aastatel 2015 kuni 2017) põhjal tuvastati need Eesti metallitööstuse ettevõtted, kes on saavutanud Soome turul edu omatoodetega. Juhumiuringuks kvalifitseerusid autoripoolselt seatud edukriteeriumide kohaselt Respo AS, Palmse Mehaanikakoda OÜ ja Bestnet AS. Fookusettevõtete majandustulemused mitte ainult ei ole tähelepanuväärsed Eesti metallitööstuse kontekstis, vaid on seda ka võrdluses Soome turu põhikonkurentidega. Kuigi analüüsis leidis kinnitust asjaolu, et sama tegevusvaldkonna ettevõtted turul on institutsionaalse teooria kohaselt muutunud ajas sarnasemaks, on fookusettevõtted teinud asju, mis neid konkurentidest eristavad ja neile kõrgema kasumlikkuse tagavad. Magistritööst selgus, et uuritud valdkond ei ole taganud ettevõtetele edukust nii nagu tööstusharu teooria seda kirjeldab, vaid edu saavutamiseks on fookusettevõtted pidanud erinevaid strateegiaid pidevalt edasi arendama.

Juhtimisuuringust selgus, et kõik fookusettevõtted alustasid oma tegevust 1990. aastate alguses Soome turul, sest seal oli olemas ostujõud ja esimese koostööpartneri leidmine oli lihtne.

Selline, esimese sihina otse eksporditurul tegutsema hakkamine ei ole Uppsala strateegia nägemus. Küll aga on seda olnud ettevõtete käitumise järgnevad sammud, mis vastavad Uppsala strateegiale ja kujutavad endast järk-järgulist otsuste vastuvõtmist fookusettevõtete poolt. Uuritud ettevõtted on peaaegu 30-aastase perioodi jooksul läbinud kolm eristatavat ja samas osaliselt läbipõimunud etappi: allhanke-, *privat labeli*- ja omatoote etapi. Üldistatult on igale etapile kulunud ligi 1/3 tegutsetud ajast ja majanduslik edukus on ettevõtete tegevusi iseloomustanud alles omatoote etapis õigete strateegiate ja edutegurite realiseerimise tulemusena. Fookusettevõtted jõudsid majandusliku eduni tänu kõrgele ambitsioonikusele, müügivõrgustiku pidevale edasiarendamisele, ettevõtte omanike *hands on* juhtimisstiilile, järjekindlale toodete innovatsioonile, põhikompetentsi fookuses hoidmisele, toodete tippkvaliteeti ja järelteenindusse panustamisele, oma hallatava efektiivse tootmise täiustamisele, ajast ees tootmistehnoloogiate kasutuslevõtule, multiturgude tegutsemiskogemuse kohandamisele Soome turul, suure tootmismahu saavutamisele, kaasegse välimusega laialdase tooteportfelli pakkumisele ja kultuuriliselt õigele lähenemisele Soome turul.

Edu saavutamist on aidanud tagada järgmised strateegiad: a) hinnastrateegia, mis on aja jooksul muutunud algusaegade odavaimast tänase parima hinna- ja kvaliteedi suhteni Soome nõudlikul turul; b) turundustrateegia, mille põhialus on olnud teniliselt väga hea ja ennast isemüüv toode; c) tootestrategia, mille põhimõte on olnud pakkuda täpselt turule sobivaid tooteid võimalikult laias valikus, d) müügivõrgustiku strateegia, mille tulemiks on fookusettevõtete esindatus kogu riiki katvates suurtes võrgustikes; e) brändindus, millega on turul suudetud luua kaasaegse ja kvaliteetse kaubamärgi kuvand; f) tootmisstrateegia, mille tulevikutehnoloogia investeeringud on taganud kopeerimatu konkurentsieelise; g) kvaliteedi strateegia, mis on pakkunud klientide ootustest kõrgemat taset; h) tootearenduse strateegia, mille tulemuseks on olnud järjepidev toodete parendamine vastavalt turu tagasidele ja tehnoloogia muutustele.

Kõiki tuvastatud edutegureid ja strateegiaid kokkuvõttes võib tõdeda, et uuritud juhtumid on realiseerunud Larry Keeley jt (2013) nägemus, mille kohaselt on fookusettevõtete konkurentiseelis saavutatud panusena mitmesse innovatsiooni tüüpi kümnest võimalikust. Nii on fookusettevõtted suutnud luua hästi toimiva ärimudeli, üles ehitada laialdase koostöövõrgustiku, eesmärgi viiakse ellu mõistliku struktuuri ja efektiivsete protsesside abil, tooteportfell on väga lai ja toodete kvaliteet kõrge, hinnastamine konkurentsivõimeline, tootmistehnoloogia tipptasemel ja turunduse ning brändidusega on jõutud klientide teadvusesse positiivsete assotsiatsioonidega (Vt Lisa 2). Magistritöö lõpptõdemusega said kinnitust nii ressursipõhise

vaate kui ka võrgustiku teooria seisukohad, et panustamine unikaalsetesse ressurssidesse ning võrgustiku võimendavasse jõusse viivad ettevõtted eduni.

Juhtumiuuringu tulemusi aluseks võttes soovitab autor Eesti metallitööstusel välja töötada omatooted, mida ambitsioonikalt Soome turule eksportida. Konkurentsianalüüsi alusel väljaarendatud tehnoloogilised ja kaasegsed tooted on vaja sihipärase tegevusega ning hallatud riske võttes suunata võimalikult laialdasse müügivõrgustikku sihtturul. Kui koostöövõrgustikku ja lõppklientuuri teenindatakse turul tippasemel tootmistehnoloogia, turukohase tooteportfelli, vajaliku müügitoetuse, sobiva kultuurilise lähenemise, innovatiivse turunduse ning õige hinnastamisega, siis on edu saavutamise tõenäosus Eesti metallitööstuse ettevõtetele Soomes ülimalt tõenäoline.

SUMMARY

ESTONIAN METAL INDUSTRY SUCCESS STORIES ON EXPORTING OWN PRODUCTS TO FINLAND BASED ON THE CASE OF THREE FOCAL COMPANIES

Marek Tamm

The aim of the master's thesis was to make suggestions, based on the empirical analysis of success stories and a case study, to Estonian metal manufacturing companies on how to succeed with their own products in the Finnish market. To achieve this objective, a central research question was set up: “What have been the success factors and strategies for exporting Estonian metal manufacturing companies’ own products to Finland?” The objective of the thesis has been reached: the success stories and factors of Estonian metal manufacturing companies’ export of their own products to Finland were identified and based on the findings the author made suggestions for future export success.

A qualitative case study was conducted to answer the research question, during which key people directly involved in the field were interviewed and the data was analysed using case-by-case analysis techniques.

Based on the analysis of the financial results of Estonian metal manufacturing companies in 2015-2017, the Estonian metal manufacturing companies that have achieved success with their own products on the Finnish market were identified. According to the success criteria set by the author, companies *Respo AS*, *Palmse Mehaanikakoda OÜ* and *Bestnet AS* qualified for the case study, as the financial results of these companies were not only remarkable in the context of the Estonian metal manufacturing industry, but also in comparison with the main competitors in the Finnish market. Although the results of analysis confirmed the fact that according to institutional theory companies that operate in the same industry have become more similar on the market over time, focal companies have taken actions that distinguish them from their competitors and ensure higher profitability. The master's thesis revealed that the area under research has not been

successful for companies in the way that the industry theory describes, but focal companies have had to develop different strategies to achieve success.

The management survey showed that all the focal companies started their operations in the Finnish market in the early 1990s, because of the country's purchasing power it was easy to find the first partner. That kind of direct action towards the first target on the export market is not in line with the vision of Uppsala strategy. However, the next steps taken by focal companies have been in accord with this strategy and have followed a gradual decision-making policy. The researched companies have undergone three distinct and at the same time partially intertwined phases over a period of almost 30 years: the phases of outsourcing, private label and their own product. In general, almost equally one third of the time the companies have operated in the field has been spent on each of the stages, but companies have experienced economic success only in the own products phase as a result of using appropriate strategies and success factors. Focal companies have achieved economic success thanks to their high ambition, continuous development of the sales network, business owners' hands-on management style, consistent product innovation, focusing on key competencies, product excellence and after-sales service, full-service delivery of their managed production, ahead of time production technologies, customization of multi-market experience on the Finnish market, achieving a high production volume, offering a modern-looking wide product portfolio and a culturally appropriate approach to the Finnish market.

The following strategies have contributed to companies' success: (a) a pricing strategy that has changed over time from the cheapest on the market in the early days to the today's best price/quality ratio; b) a marketing strategy based on a very good self-selling product; (c) a product strategy, which has been based on the principle of delivering products that best suit to the market in the widest possible product range; (d) a sales network strategy that results in the representation of focal companies across large national networks; e) branding that has enabled creating the image of a modern and high quality brand (f) a production strategy the future technology investments of which have secured an unprecedented competitive advantage; g) a quality strategy that has delivered the level higher than customer expectations; (h) a product development strategy that has resulted in consistent product improvement responding to market feedback and technological change.

Summing up all the identified success factors and strategies, it can be noted that the investigated case proves the vision of Larry Keeley et al. (2013) according to which the competitive advantage of focus companies has been achieved as a contribution to several of the ten types of

innovation. Thus, focal companies have been able to create a well-functioning business model, build a wide network of collaborations, delivering goals through reasonable structure and efficient processes, product coverage and high product quality, competitive pricing, top-of-the-line manufacturing and marketing and branding technology, and positive affiliations for customer enthusiasm. The final statement of the master's thesis confirmed the standpoints of the resource-based view and network theory, and the fact that contributions to unique resources and network leverage bring success to businesses.

Based on the results of the case study, the author suggests that the Estonian metal manufacturing companies should develop their own products that can ambitiously be exported to the Finnish market. Technological and modern products that have been developed according to the competitor analysis need to be targeted to the widest possible sales network in the target market, considering managed risks. If the cooperation network and the end-customer base are provided with cutting-edge production technology, marketable product portfolio, required sales support, appropriate cultural approach, innovative marketing and proper pricing, the likelihood of success for Estonian metal manufacturing companies in Finland is very high.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. Kättesaadav: <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Ansoff, H. I. (1958). A Model for Diversification. *Management Science*, 4(4), 392–414. Salvestatud JSTOR. Kättesaadav: https://www.jstor.org/stable/2627461?seq=1#page_scan_tab_contents
- Antons, T. (2018). Autori intervjuu Respo asutaja Ain Antonsi poja ja ettevõtte tegevjuht ning osanikuga. 02.november 2018. 16.00 - 17.30. Tõrvandi, Kambja vald, Tartumaa.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61–79. Kättesaadav: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00034-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00034-6)
- Barney, J. B. (s.a.). *Economics Meets Sociology in Strategic Management*. 32. Kättesaadav: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0742-3322%2800%2917018-4>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Kättesaadav: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=415721>
- Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R. (2014) International Business. The New Realities. Third Edition. Pearson Education Inc. USA: RRD/Jefferson City
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (s.a.). *Economics Meets Sociology in Strategic Management*. 31. Kättesaadav: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0742-3322%2800%2917011-1>
- Danilov, T. Sissevaade: innovatsiooni ja ekspordi olukord ning tagamaad. Riigikogu toimetised. 7.oktoober 2018 Kättesaadav: <https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Danilov.pdf>, 33/2016
- Fisher, B., Kaarna, K., Lember, K., Ojamäe, K., Welch, E. MKM. Eesti ettevõtete uuendusmeelsus ja innovatsiooni toetamise võimalused. Raport. 7.oktoober 2018 Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/inno_24.pdf, 24/2015 51
- Hääl, H. (2018) Autori intervjuu Bestneti asutaja ja suuromanikuga. Lindistus 12.oktoober 2018. 8.30 - 10.00 Alexela peamaja Roseni 11.
- Inforegister (2018) 7. oktoober. Kättesaadav: www.Inforegister.ee

- Inspired (2018). Aku Vaunut tuntus ja maine. Uuringu kokkuvõte. November 2018. Bestnet AS sisedokument.
- Inspired Trailers (2018). Trailers media investments overview Finland. 2017 May - 2018 May. Bestnet AS sisedokument.
- Johanson, J., & Wiedersheim - Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. JSTOR. Kättesaadav: https://www.jstor.org/stable/3875247?seq=1#page_scan_tab_contents
- Kuku Buum (2018) Majandussaade Buum. 23.mai 2018. Järelkuulata: <http://podcast.kuku.postimees.ee/podcast/buum-2018-05-23/>
- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Juurdetrükk. Tallinn: OÜ Infotrükk
- Luottoopas (2019) 17.veebuar Kättesaadav: www.luottoopas.fi
- Ojanen, A. (2018). Autori intervjuu Bestneti Soome turu juhiga alates 2008 kuni intervjuu ajani. 17.oktoober 2018. 20.30 - 21.15 Soome Pori, Yteri Hotelli.
- Paldiski (2008) AS Paldiski Tsingipada. Majandusaasta aruanne 2008 Leitav: www.Inforegister.ee
- Palms (2019) 20.jaan 2019 <http://www.palms.eu/palms-metsatostukid-ja-haagised/palms-tooted>
- Peng, M., Meyer, K., (2011). International Business. Cengage Learning EMEA. Singapore: Seng Lee
- Pihor, K., Rozeik, H., Rell, M., Tammik, M. Riigikogu toimetised. Eesti majanduse ees seisvad ülesanded ja nende lahendamise võimalused. Kättesaadav: https://www.riigikogu.ee/wp-content/uploads/2014/11/RiTo_32_ilma-tervik-ilma-t-lkeartiklita.pdf, 32/2015 143-144
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117. Salvestatud JSTOR. Kättesaadav: https://www.jstor.org/stable/2486436?seq=1#page_scan_tab_contents
- Puusepp, A. (2018). Autori lindistatud intervjuu Palmse Mehaanikakoja asutaja ja tegevjuhiga. 02.November 2018 11.00 - 13.20. Palmse Mehhanikoda, Võsupere küla, Lääne-Vrumaa
- Rautanen, K. (2018). Autori lindistatud intervjuu Muuli tootekategooria juhiga 2012 - 2016 Konekeskust 19.oktoober 2018. 10.00 - 11.30. Neste Varisto Vantaa, Soome
- Respo (2019) 20.jaanuar.2019 Leitav: <https://www.respo.ee/et/meist>

- Rogers, D. S., & Carter, C. R. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Rungi, M. (Toim). (2017). *Juhtimisteadus: lühiülevaade teooriatest*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Swedbank rasketööstus (2017) Tööstusuuring 2017. 7.oktoober 2018. Kättesaadav: <https://www.slideshare.net/SwedbankEestis/eesti-rasketstuse-levaade-2017>
- Swedbank tööstusettevõtete (2017) Tööstusettevõtete uuring 2017. Töötlev tööstus. 7. okt. 2018. Kättesaadav: <https://www.slideshare.net/SwedbankEestis/swedbanki-tstusettevtete-uuring-2017-muutlev-tstus>
- Trafi (2019) Leitav: http://trafi2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TraFi/TraFi__Ensirekisteroinnit
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. Kättesaadav: <https://doi.org/10.2307/1880689>
- Äripäev (2017), 07.oktoober 2018. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2017/10/27/metallitoostuse-top-voitja-kahekordistas-kaibe>
- Äripäev (2018), 27.oktoober 2018. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/top/2018/10/24/masina-ja-metallitoostuse-top-palk-ja-energia-soovad-kasumit>

LISAD

Lisa 1. Autori koostatud intervjuu küsimused

Rahvusvahelistumise ja väliturule minemise üldised küsimused:

1. Millal te läksite esmakorselt väliturule?
2. Miks otsustasite minne väliturule?
3. Miks valisite sihtturuks Soome?
4. Kuidas te turule läksite ehk milliseid tegevusi tegite?
5. Kuidas on Soome turul tegutsemine aidanud ettevõtte finantstulemusi parandada?

Konkreetsed küsimused Soome sihtturu (erinevate edutegurite, strateegiate jms) kohta:

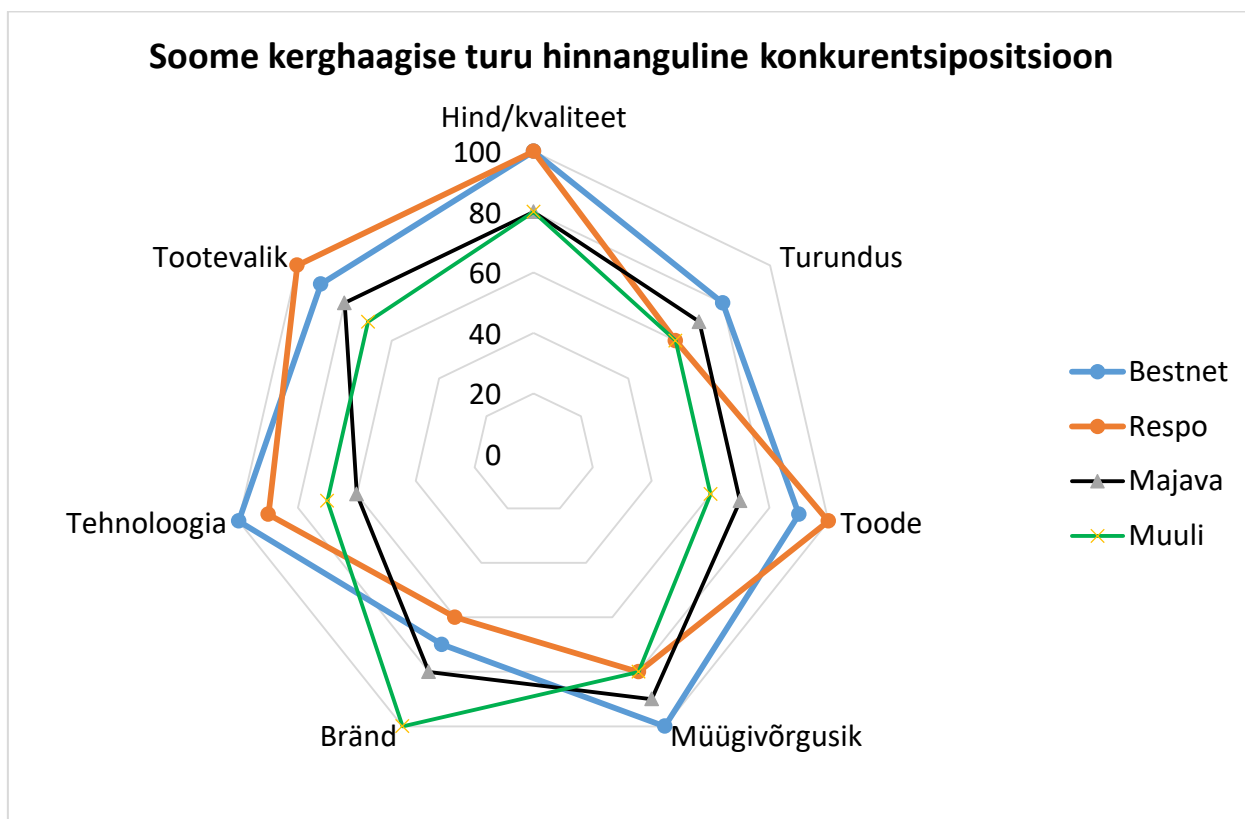
6. Millised olid suurimad väljakutsed Soome turule minekul?
7. Millised olid suurimad õnnestumised ja ebaõnnestumised Soome turule minekul?
8. Millised olid ettevõtte edutegurid ja kuidas need muutusid ajas?
9. Millised olid strateegiad, mis aitasid turul eduni jõuda?
10. Kuidas on olnud Soome turul tegutsedes paika pandud järgmised olulised aspektid:
 - a) hind
 - b) turundus
 - c) toode
 - d) müügivõrgustik
 - e) brändindus
 - f) tootmistehnoloogia
 - g) tootevalik turul
11. Kuidas need erinevad aspektid on aastatega muutunud?
12. Kuidas on konkurendid turul tegutsenud ja ettevõtte tegevusele reageerinud?
13. Kui palju ja kuidas on konkurente jälgitud ja analüüsitud?

Ettevõtte tänane ja tuleviku tegutsemine Soome turul:

14. Kuidas ettevõttel täna turul läheb?

15. Miks läheb nii ja mis on selle taga?
16. Mida ettevõtte turul hästi teeb ja mille suhtes on arenguruumi?
17. Millised on turu tulevikutrendid?
18. Kuidas Soome turul metallitööstusettevõtte omatoodetega edu võib saavutada?
19. Mida peavad Eesti metallitööstusettevõtted Soome turul tegema omatoodetega edu saavutamiseks? (Tamm 2018)

Lisa 2. Hinnanguline konkurentsipositsioon Soome kerghaagiste turul



Allikas: autori hinnang (Tamm 2019)