



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
INSENERITEADUSKOND
Kuressaare kolledž

Silver Mägi

**EUROOPA ATRAKTIIVSEMAD ÄRITURUD MAHEDA
ASTELPAJU SAADUSTELE EESTI VÄIKETOOTJATE
JAKS**

Lõputöö

Õppekava „Ettevõtlus ja elamusmajandus“

Juhendaja: Olev Tõru, MSc

Kuressaare 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6701 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Silver Mägi.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 207590SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: silmag@ttu.ee

Juhendaja: Olev Tõru, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Jana Raadik Corttrel, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Sisukord

Jooniste loetelu	4
Tabelite loetelu	5
SISSEJUHATUS	6
1 ÄRITURU ATRAKTIIVSEMATE MÜÜGIKANALITE LEIDMISE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	7
1.1 Äriturg ehk B2B turg	7
1.2 Rahvusvahelistumine väike ja keskmise suurusega ettevõtetele.....	8
1.3 Rahvusvahelise turu hindamine.....	10
1.4 Rahvusvahelise turule sisenemine	14
1.4.1 Planeerimine	14
1.4.2 Alternatiivsed turule sisenemise strateegiad	17
1.4.3 Eksport ja isiklik müük.....	17
1.4.4 Müügiisiku olemus ja kliendisuhe.....	19
1.4.5 Müügiisiku käitumine ja ressursid.....	20
1.4.6 Kliendi ostuülesande olemus	20
2 UURINGU METOODIKA.....	22
2.1 Uuringu meetod, eesmärk ja valim.....	22
2.2 Intervjueeritud ettevõtete ülevaade.....	23
3 TULEMUSTE ANALÜÜS	25
3.1 Ettevõtete motiivid ja eeldused välisturgudele sisenemiseks	25
3.2 Ettevõtete takistused välisturgudele sisenemisel	25
3.3 Sisenemise meetodi valimine	26
3.4 Sihtriigi valikud	26
3.5 Järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY	33
KASUTATUD ALLIKAD	34
LISAD	36
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	36

Jooniste loetelu

Joonis 1. Rahvaarv valitud riikides	27
Joonis 2. SKT ehk sisemajanduslik kogutoodang (US \$)	28
Joonis 3. Riikide inflatsiooni määr	28
Joonis 4. Netosäästumäär leibkonna kasutatavas tulus	29
Joonis 5. Kaupade ja teenuste import % SKTst	30

Tabelite loetelu

Tabel 1. Turuportfelli analüüs: riigi atraktiivsus ja ettevõtte konkurentsitugevus	13
Tabel 2. Alternatiivsed turule sisenemise strateegiad	17
Tabel 3. Turuportfelli analüüs: Riikide atraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsitugevus ..	30

SISSEJUHATUS

Juba aastaid on autor tegelenud maheastelpaju kasvatamisega. Selle aja jooksul on ta täheldanud, et puudub ülevaade ettevõtetest ja riikidest, kes vajavad maheastelpaju saadusi ja kes toodavad lisandväärtusega tooteid. On ainult maheastelpaju saadustega tegelevate ettevõtete/isikute register ja sellega piirdub andmebaas Eestis. Eestist väljas ei ole autor leidnud sobivat andmebaasi, mis näitaks maheastelpajuga tegelevaid ettevõtteid/isikuid või maheastelpaju saaduste kokkuostjaid. On küll üksikud kuulutused, aga üldjuhul sellest ei piisa, et tagada Eestis tegutsevate maheastelpaju kasvatajate toodangu müük. Sellest tulenevalt jääb palju toodangut müümata ja et toodang raisku ei läheks, on autor võtnud uurida, kuidas Eesti ettevõtted valivad omale turustamiseks sihtriike ning kas see on neid aidanud ja kuidas edasi tegutseda.

Käesoleva lõputöö teema tuleneb sellest, et astelpajumarjade jm sisendina kasutajate (ja kokkuostjate) turg Eestis ja naaberriikides on väga piiratud ja tulemuslikumaks toimimiseks oleks vajalik kaardistada atraktiivseid sihtriike Euroopas, kuhu turustada.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada, mida tuleb teha, kui hakata uuele turule sisenema, ja mis oleks esimesed sammud, mida peaks tegema, et olla edukas uuele turule sisenemisel.

Käesoleva töö teoreetilise osas selgitatakse välja, kuidas siseneda välisturgudele, kuidas hinnata rahvusvahelisi turge. Edasi vaadeldakse, kuidas väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele läheb rahvusvahelistumine. Neljandas osas on seletatud, mida tähendab rahvusvaheline äriturg.

Autor kasutab uurimustöös uuringu meetodina teiseste andmete analüüsi, millele lisaks on tehtud uuring ja läbi viidud kvalitatiivsed intervjuud Eesti maheastelpaju saaduste tootjatega.

See uuristöö annab ülevaate, kuidas siseneda uutele turgudele Euroopas ja mida peaks selleks tegema, et jõuda esimese kliendini.

1 ÄRITURU ATRAKTIIVSEMATE MÜÜGIKANALITE LEIDMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

Lõputöö esimeses osas on kirjeldab autor äriturgu. Edasi määratleb autor rahvusvahelistumist väike- ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Järgnevalt esitatakse põhimõtted, kuidas hinnata rahvusvahelisi turge. Teoreetiline osa lõppeb teemaga, kuidas siseneda rahvusvahelisele turule.

1.1 Äriturg ehk B2B turg

Äriturundus on üksikisikute või organisatsioonide (sh äriettevõtete, valitsuste ja institutsioonide) turunduspraktika, mis võimaldab neil müüa tooteid või teenuseid teistele ettevõtetele või organisatsioonidele, kes kasutavad ostetut oma toodetes või teenustes või kasutada neid oma tööde toetamiseks. See on viis äri edendamiseks ja ka kasumi suurendamiseks (Business marketing, 2022).

Ärilt ärile otseturundus ehk B2B-turundus (lühend inglise keelest: *business-to-business*) on turundusliik, kus kauba või teenuse ost-müük korraldatakse kahe ettevõtte vahel (Ärilt ärile otseturundus, 2020).

Need ettevõtted ei ole reeglina ainult suurettevõtted, vaid on ka väikeettevõtteid, mis töötavad koos suuremate või väiksemate ettevõtetega. Selline kaubandus ei vaja otseselt suuri reklaame, kuna olulised on suhted partnerettevõtetega. Tavaliselt müüakse toodet või teenust suuremal hulgal ettevõtetele kui eraisikutele. Üks selliseid levinumaid turundusviise on jaekaubandus, kus on tarnijad, edasimüüjad ja ettevõtted, kes seda toodet toodavad. B2B-turunduses võib moodustuda ahel, kus kauba või teenuse saamiseks kasutatakse teisi ettevõtteid vahendajana enne kauba või teenuse saamist (Ärilt ärile otseturundus, 2020).

B2B-turundusmeetodid tuginevad sarnastel põhimõtetele nagu tarbijaturundus, kuid neid teostatakse ainulaadsel viisil. Kuigi tarbijad valivad tooteid, mis põhinevad mitte ainult hinnal, vaid ka populaarsuse, staatuse ja muude emotsionaalsete käivitavate tegurite põhjal, teevad B2B-ostjad otsuseid ainult hinna ja kasumi potentsiaali kohta (Ärilt ärile otseturundus, 2020).

1.2 Rahvusvahelistumine väike ja keskmise suurusega ettevõtetele

Rahvusvahelises äris on domineerinud suured rahvusvahelised ettevõtted [*multinational enterprise (MNE)*]. Kuid globaliseerumine koos arenevate info- ja kommunikatsioonitehnoloogiatega (IKT) aitab kaasa väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE; määratletud kui 500 või vähema töötajaga ettevõtted) kasvavale rollile rahvusvahelises äris (Knight & Kim, 2008).

Väike ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE-de) suutlikkus välisurgudel edu saavutada sõltub suuresti ettevõtte sisemistest võimalustest ja pädevusest. Evolutsiooniline ökonomika käsitleb ettevõtete paremat võimet arendada teatud organisatsioonilisi võimeid, mis koosnevad kriitilistest pädevustest. Evolutsioonilise majanduse vaade tõstab esile eelkõige sisemiste võimete olulisuse. Selle vaate kohaselt viib teatud ettevõtete parem võime luua uusi teadmisi organisatsiooniliste võimete arenguni, mis koosneb kriitilistest pädevustest ja sisseehitatud rutiinidest (Knight & Kim, 2008).

Suhteliselt ainulaadsed immateriaalsed ressursid annavad konkurentsieelise, võimaldades ettevõttel esitada teatud turgude jaoks lisandväärtusega pakkumisi. Oskuslikul kasutamisel suurendavad need organisatsiooni tõhusust ja/või tulemuslikkust. Sellest tulenevalt võivad immateriaalsed ressursid, nagu rahvusvaheline orientatsioon ja turundusalane kompetents, olla olulised ettevõtte soovitud tulemuste saavutamiseks (Knight & Kim, 2008).

Rahvusvahelises äris pakuvad teadmised ja konkreetsed organisatsioonilised pädevused olulisi eeliseid, mis hõlbustavad välisurule sisenemist ja tegevust. Kindlate ressursidena toovad need kaasa suurepärase jõudluse, eriti konkurentsitihedas või väljakutseid pakkuvas keskkonnas. Kõige kasulikumat pädevused on haruldased, väärtuslikud ja raskesti jäljendatavad, kuna need aitavad maksimaalselt kaasa tulemuslikkuse kasvule organisatsioonis. Seetõttu on piiratud ressurssidega rahvusvaheliste VKE-de jaoks ettevõtte pädevused eriti olulised, kuna need võimaldavad ettevõttel siseneda uutele (välis)turgudele ja töötada välja tõhusaid viise nendel turgudel äritegevuseks (Knight & Kim, 2008).

Järgnevalt esitatakse nelja tähtsama pädevuse kirjeldused (Knight & Kim, 2008).

- Rahvusvaheline orientatsioon: tugeva rahvusvahelise orientatsiooniga ettevõtetel on tavaliselt eristuvad kompetentsid ja pikk tulevikuperspektiiv. Neid iseloomustab juhtimisnägemus ja proaktiivne organisatsioonikultuur konkreetsete ressursside arendamiseks, mis on suunatud ettevõtte eesmärkide saavutamisele välisturgudel. VKE-de jaoks tähendab rahvusvaheline orientatsioon aktiivset uute äri võimaluste uurimist välismaal. Piiratud materiaalse ressurssidega ettevõtted, kelle tegevusfookus on välisturgudel, võivad vajada abi rahvusvahelistumisel, et võtta initsiatiiv uute võimaluste poole keerukatel turgudel, mis on tavaliselt täis ebakindlust ja riske. Rahvusvaheline orientatsioon põhjustab arenguid teatud protsessides, tavades ja otsustustegevusi, mis on seotud uute turgude sihtimisega välismaal ja seega võib-olla aitab see kaasa ettevõtte tegevusele.
- Rahvusvahelise turunduse oskused: need viitavad ettevõtte võimele luua väärtust välismaistele klientidele tõhusa segmenteerimise ja sihtimise ning integreeritud rahvusvahelise turundustegevuse kaudu, planeerides, kontrollides ja hinnates seda, kuidas turundustööriistad on korraldatud, et eristada oma ettevõtte pakkumisi konkurentidest. On teada, et turundusega seotud tegevused loovad paremat organisatsioonilist tulemuslikkust. Heade turundusoskustega ettevõtted püüavad oma turgudel pakkuda tooteid, mille väärtus ostjate arvates ületab alternatiivsete pakkumiste eeldatavat väärtust. Soov pakkuda pidevalt kõrgemat ostjäväärtust sunnib ettevõtet looma ja säilitama ärikultuuri, mis soodustab nõutavat ärikäitumist. Kokkuvõttes aitavad rahvusvahelised turundusoskused rahvusvahelistel VKE-del jõuda rahvusvaheliste klientideni ja teenindada neid tõhusamalt.
- Rahvusvaheline innovatiivsus: võime arendada ja tutvustada uusi protsesse, tooteid, teenuseid või ideid rahvusvahelistel turgudel. Innovatsiooniprotsessi üheks etapiks on initsiatiiv ja avatus innovatsioonile. Avatus sõltub sellest, mil määral on organisatsiooni liikmed valmis kaaluma uuenduste kasutuselevõttu või on nad sellele vastu. Lisaks on organisatsiooni kultuurile tähelepanu juhtimine tähtis, et tunnustada vajadust uute ideede ja tegevuse järele organisatsiooni sees.
- Rahvusvahelisele turule orienteeritus: turule orienteeritus on turunduses ja juhtimises kriitiline mõiste. Turule orienteerituse positiivne mõju ettevõtte

tulemustele on hästi dokumenteeritud nii kodumaises ärikeskkonnas kui ka rahvusvahelistes tingimustes, kus klientide ja konkurentide olemus on tõenäoliselt oluliselt erinev. Välisturule orienteeritud ettevõtted kipuvad saavutama paremaid rahvusvahelisi tulemusi. Rahvusvahelistel VKE-del on äärmiselt oluline mõista kliente, konkurente ja muid turujõude ning levitada organisatsioonis nende üksuste kohta teadmisi. Selles protsessis mängib turuanalüüs otsustavat rolli. See tähendab, et kuna välismaiste ostjate ja konkurentide olemus erineb oluliselt siseturust, peaksid VKE-d, kes tuginevad välismaiste klientide mõistmiseks ja teenindamiseks turuanalüüsile, saavutama paremaid tulemusi. Tugevalt turule orienteeritud ettevõtetes peaksid turuanalüüsist saadud teadmised olema turuinnovatsiooni kriitiliseks teabeallikaks. Seega peaks rahvusvaheline turule orienteeritus parandama VKE-de tegevust välismaal (Knight & Kim, 2008).

Juhtumiuuringud näitasid teatud tüüpi pädevusi, mis tunduvad VKE-de rahvusvahelises tegevuses kriitilise tähtsusega. Valdav enamik intervjueeritud juhtidest rääkis rahvusvahelise orientatsiooni tähtsusest, eriti välismaale laienemisel. Samuti rõhutasid nad tugeva turundusoskuse arendamise ja rakendamise tähtsust välismaistes ettevõtmistes. Lisaks märkisid nad, et edu rahvusvahelistele turgudele pürgimisel nõuab olulist uuenduslikkust. Lõpuks rõhutasid Kim'i ja Knight'i uuringu intervjueeritavad, kui oluline on olla tundlik klientide ja turgude suhtes, mida soodustasid osaliselt püüdlused mõista kliente ja vastata nende erivajadustele. Juhtumiuuringu tulemuste põhjalikule analüüsile tuginedes leiti, et kõige olulisemad organisatsioonilised omadused tänapäeva rahvusvahelistes VKE-des on rahvusvaheline orientatsioon, rahvusvahelise turunduse oskused, rahvusvaheline uuendusmeelsus ja orienteeritus rahvusvahelisele turule. Juhtumiuuringud näitasid, et need omadused on eriti olulised kaasaegse VKE rahvusvahelises tegevuses. Ühiselt nimetame neid tegevusi rahvusvaheliseks ärikompetentsiks ehk IBC-ks (*international business competence*) (Knight & Kim, 2008).

1.3 Rahvusvahelise turu hindamine

Rahvusvahelistel turgudel on võimalik hinnata nii atraktiivsust kui ka konkurentsivõimet. Uurimustöös on vaja välja selgitada, millised on riikide atraktiivsuse ja konkurentsivõime näitajad, et teostada lõputöö uuring atraktiivsete sihtturgude

leidmiseks Euroopas. Selles lõputöös kasutatakse BCG rahvusvaheliste turgude maatriksi näitajaid (Ghauri & Cateora, 2010). Lisaks on BCG-le on toetavaks abimaterjaliks võetud GE ehk General Electric maatriksi näitajad, millele tugineb käesolev uurimistöo (Decusearã, 2013). Järgnevalt reastatakse riigi atraktiivsuse näidikud (Albaum et al., 1994).

- Turu suurus (kokku ja segment).
- Turu kasv (kokku ja segment).
- Konkurentsitingimused (kontsentratsioon, intensiivsus, sisenemistõkked jne).
- Turgu takistavad tingimused (tariif, mittetariifne barjäär, impordipiirangud jne).
- Valitsuse regulatsioonid/määrused (hinnakontroll, kohalik tava, kompenseeriv eksport jne).
- Majanduslik ja poliitiline stabiilsus.

Täiendavalt on toonud välja riigi atraktiivsuse näidikud (Decusearã, 2013).

- SKT elaniku kohta mõjutab oma mõõtme tõttu inimeste võimalusi osta tarbekaupu, autosid ja kodusid.
- Tarbijate kulutuste suuruse järgi saame hinnata tarbekaupade tarbimistaset.
- Inflatsioonimäär määrab elanikkonna ostujõu ja hindade tõusu, avaldades mõju tarbekaupade tarbimisele.
- Turule sisenemise tõkked võtavad arvesse kõiki olemasolevaid tõkkeid turule sisenemisel ja turult lahkumisel Euroopa riikides.
- Impordimaht näitab riigi avanemise taset välismaale tulevatele kaupadele ja teenustele.
- Keskkonnanõuete kohaselt peavad iga ettevõtte ja toode konkreetset turul vastama keskkonnastandarditele.

Konkurentsivõime näitajad (Albaum et al., 1994).

- Turu osa.
- Turu võime ja suutlikkus.
- Toote ja positsiooni sobivus.
- Tehnoloogiline positsioon.
- Toote kvaliteet.
- Turu tugi.

- Edasimüüjate ja teeninduse kvaliteet.

Täiendavalt on toonud välja konkurentsi võime näitajad (Decusearä, 2013).

- Hinnakonkurentsivõime näitab ettevõtte suutlikkust konkureerida turul hinna kaudu.
- Toodete reklaamimine võib toimuda spetsialiseeritud messidel ja näitustel osalemise või jaotusvõrgu kaudu ettevõtetele.
- Jaotusvõrk.
- Turu-uuringu aste. Analüüsitud Euroopa riikide turgude uurimisel lähtub ettevõtte turustusvõrgust, partneritelt saadud teabest ja erialauuringutest.
- Juht- ja turunduspersonal on eksporditegevuseks hästi koolitatud ja kogunud.
- Paindlikkus ja organiseeritus.
- Kliendi lojaalsus.

Need on põhinäitajad, mille kaudu saab turgude atraktiivsust ja konkurentsivõimet mõõta. Kui eelnevad näidikud on leitud, siis saab neid kasutada turuportfelli analüüsis, milleks on BCG rahvusvaheliste turgude maatriks (*Boston Consulting Group international market assessment matrix*), mis on üks meetod erinevate turgude hindamiseks. Peamiselt kasutatakse seda ettevõtete või toodete parima kombinatsiooni määratlemiseks, et maksimeerida ettevõtte pikaajalist kasumit ja kasvu. See aitab juhtidel analüüsida ettevõtet või toodet ja toetab seega iga äri-/tootestrategie väljatöötamist. Peamine kasu on see, et maatriks seob ettevõtte tooteid konkurentsiga, selle asemel et analüüsida iga toodet eraldi (Ghauri & Cateora, 2010).

Lisaks on BCG kaudu võimalik näha, kas on võimalik turuosa võita, kas on turundussuutlikkust ja ressursse, kas toote ja selle ettevõtte positsiooni ning turu vahel on sobivus. Just turu ja ettevõtte vahelise sobivuse leidmiseks peab neid eelpool toodud tegureid kaaluma (Ghauri & Cateora, 2010).

Maatriksist selgub, et olenevalt selle analüüsi hoolikast kasutamisest võib ettevõttel olla sisenemisotsuse tegemisel mitu valikut (Ghauri & Cateora, 2010).

Tabel 1. Turuportfelli analüüs: riigi atraktiivsus ja ettevõtte konkurentsitugevus

Kõrge	Investeerida		Ühissetevõtte
Riigi atraktiivsus		Valikuline strateegia	
Madal			Loobumine/litsents
	Kõrge	Ettevõtte konkurentsitugevus	Madal

Allikas: Autori kohandatud, (Ghauri & Cateora, 2010).

- Riigid, kuhu ettevõtte otsustab **investeerida**, on need riigid, mis on turu suuruse ja kasvu tõttu väga atraktiivsed. Lisaks on need turud, kus ettevõtte suudab saavutada konkurentsieelised oma eesmärkide täitmiseks. Analüüs viitab seega sellele, et need riigid sobivad sisenemiseks ja suurteks investeeringuteks.
- Riikidesse, mille turgudest on mõistlik **loobuda või kasutada litsentse**, ei peaks ettevõtte investeerima. Kui ettevõtte on juba olemas, peaks see loobuma ja nendelt turgudest väljuma. Need on turud, kus ettevõttel on probleeme või on vaja teha suuri investeeringuid turuosa võitmiseks. Seetõttu soovitatakse, et kui ettevõtte soovib nendele turgudele siseneda, on parem teha seda sisenemisviisi "litsentsimise" kaudu, mis nõuab ressursse kõige vähem.
- Riigid, mille turgudel on mõistlik kasutada **ühissetevõtet**, on küll atraktiivsed, kuid keerulised ettevõtte väheste kompetentside tõttu. Märkimisväärse/vastuvõetava turuosa saavutamiseks on vaja suuri investeeringuid/ressursse. Seetõttu soovitatakse, et kui ei suuda turul domineerida (omada suurt turuosa), siis on parem mitte siseneda või siseneda ühissetevõtte kaudu, st jagada kulusid ja kohalikke raskusi kohaliku partneri/partneritega.
- Riigid, mille puhul saab kasutada **valikulist strateegiat**, on turgude kategooria, kus valitseb tihe konkurents ja seetõttu on raske stabiilset turuosa säilitada. Kui aga ettevõttel on muid tugevaid külgi, näiteks toote/positsiooni sobivus turuga

või tuntud kaubamärk, võib ta otsustada investeerida. See turg on mõõdukalt atraktiivne (Ghauri & Cateora, 2010).

On selge, et BCG rahvusvaheliste turgude maatriksi analüüsi kasutamine peamine tugevus on see, et ettevõtte saab võrrelda erinevaid turge, selgitades välja, milline neist on kõige sobivam, ning see aitab ettevõttel vaadata oma võimekust iga turu rahvusvahelise konkurentsi kontekstis (Ghauri & Cateora, 2010).

1.4 Rahvusvahelise turule sisenemine

Rahvusvaheliste turgude peatükk kirjeldab, milliseid tegureid tuleks turgudel hinnata, kuidas turgudele siseneda ning kuidas väike- ja keskmise suurusega ettevõtted toimivad rahvusvaheliselt.

1.4.1 Planeerimine

Planeerimine on süstematiseeritud viis tulevikuga suhtlemiseks. See on katse hallata välise, kontrollimatute tegurite mõju ettevõtte tugevatele, nõrkadele külgedele, eesmärkidele ja vajadustele, et saavutada soovitud tulemus. Veelgi enam, see on ressursside eraldamine teatud riigi turule konkreetsete eesmärkide saavutamiseks. Teisisõnu, planeerimine on ülesanne panna juhtuma asju, mis muidu ei pruugi juhtuda (Cateora et al., 2020).

Planeerimine võimaldab hallata rahvusvaheliste toimingute kiiret kasvu, muutuvaid turge, kasvavat konkurentsi ja erinevate turgude väljakutseid. Plaan peab ühendama vastava riigi väliskeskkonna ja institutsionaalsete jõudude muutuvaid parameetreid ettevõtte eesmärkide ja võimalustega, et töötada välja usaldusväärne ja toimiv turundusprogramm. Strateegiline plaan suunab ettevõtte ressursid toodetele ja turgudele, et suurendada konkurentsivõimet ja kasumit (Cateora et al., 2020).

Planeerimine on seotud eesmärkide ja nende saavutamise meetodite sõnastamisega, seega on see nii protsess kui ka filosoofia. Struktuurselt võib planeerimist vaadelda kolmel tasandil: korporatiivsel, strateegilisel või taktikalisel. Ettevõtte rahvusvahelise tegevuse planeerimine on oma olemuselt pikaajaline, hõlmates üldiseid eesmärke ettevõtte kui terviku jaoks. Strateegiline planeerimine toimub kõrgeimatel juhtimistasanditel ja tegeleb toodete, kapitali, teadusuuringute ning ettevõtte pika- ja

lühiajaliste eesmärkidega. Taktikaline planeerimine ehk turuplaneerimine on seotud konkreetsete tegevustega ja ressursside eraldamisega, mida kasutatakse strateegilise planeerimise eesmärkide elluviimiseks konkreetsetel turgudel. Taktikalised plaanid koostatakse kohalikul tasandil ning need käsitlevad turundus- ja reklaamiküsimusi (Cateora et al., 2020).

Strateegilise planeerimise eesmärk on aidata ettevõttel valida ja korraldada oma äritegevust viisil, mis hoiab ettevõtte jätkusuutlikuna, vaatamata ootamatutele häiretele mistahes konkreetses äritegevuses või tootekategoorias (Kotler et al., 2010).

Järgnevalt on kirjas kolm ideed, mis määratlevad strateegilise planeerimise (Kotler et al., 2010).

- Ettevõtte äritegevuse juhtimine investeerimisportfellina, et teha kindlaks, millised äriüksused väärivad ehitamist, hooldamist, järkjärgulist sulgemist või lõpetamist.
- Iga ettevõtte tulevase kasumipotentsiaali täpne hindamine, võttes arvesse turu kasvumäära ning ettevõtte positsiooni ja sobivust.
- Strateegilise planeerimise aluseks on strateegia ja mänguplaani väljatöötamine pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks (Kotler et al., 2010).

Saab öelda, et "plaanide" ja "planeerimise" vahel on vahe. Planeerimine on aktiivne viis arutada eesmärke, vajadusi, strateegiaid ja ülesandeid, mida peab täitma. Plaanid on planeerimise dokumentatsioon. Kuna asjad muutuvad, tuleb plaane regulaarselt uuendada. Planeerimine on pidev protsess, mis aitab meil õiget suunda hoida, kursis püsida ja eesmärkide saavutamist tõenäolisemaks muuta (Didner, 2015).

On ütlus, et planeerimine on äriedu eeldus, kuid planeerimine edu ei garanteeri (Didner, 2015).

Siin on kolm peamist erinevust planeerimise ja plaanide vahel (Didner, 2015).

- Planeerimine on aktiivne ja pidev protsess, samas kui plaanid on selle arutelu dokumenteerimine ühel ajahetkel.
- Planeerimise eesmärk on leevendada probleeme ja siluda muutusi, kuid samas tuleb meeles pidada, et ainus konstant elus on muutus. Peab meeles pidama, et plaan muutub ajas.

- Planeerimine ega plaan ei taga edu, kuid mõlemad on hädavajalikud.

Plaan on ümberplaneerimiseks ette valmistatud dokumentatsioon. Planeerimine ei lõpe kunagi (Didner, 2015).

SWOT-analüüs on organisatsiooni sisemiste tugevate ja nõrkade külgede, kasvu- ja paranemisvõimaluste ning väliskeskkonna ähvardavate ohtude uurimine. (Harrison, 2010).

Strateegilise planeerimise peamine eesmärk on viia organisatsioon tasakaalu väliskeskkonna tingimustega ja seda tasakaalu aja jooksul säilitada. Organisatsioonid saavutavad selle tasakaalu, hinnates uusi programme ja teenuseid eesmärgiga maksimeerida organisatsiooni tulemuslikkust. SWOT-analüüs on esialgne otsustustööriist, mis seab selle töö aluse (Harrison, 2010).

SWOT-analüüsi etapid (Harrison, 2010).

- SWOT-analüüsi 1. etapp hõlmab põhiandmete kogumist ja hindamist. Kui andmed on kogutud ja analüüsitud, hinnatakse organisatsiooni võimekust nendes valdkondades.
- SWOT-analüüsi 2. etapis kogutakse organisatsiooni andmed ja sorteeritakse need nelja kategooriasse: tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Tugevad ja nõrgad küljed tulenevad üldiselt organisatsioonisisestest teguritest, samas kui võimalused ja ohud tulenevad tavaliselt välistest teguritest. Organisatsiooniuringud on tõhus vahend selle teabe kogumiseks, nagu andmed organisatsiooni tehingute, toimingute ja protsesside kohta.
- 3. etapp hõlmab SWOT-maatriksi väljatöötamist iga kaalutava ärialternatiivi jaoks.
- 4. etapp hõlmab SWOT-analüüsi kaasamist otsustusprotsessi, et teha kindlaks, milline ärialternatiiv vastab kõige paremini organisatsiooni üldisele strateegilisele plaanile.

SWOT analüüsid soodustavad muutuste, uuenduste ja teadmiste praktikasse ning ülekandmise takistuste paremat mõistmist. Lisaks on võimalik saada paremad tulemused ja saavutada ressursside tõhusam jaotamine (Harrison, 2010).

1.4.2 Alternatiivsed turule sisenemise strateegiad

Ettevõttel on neli erinevat välisurule sisenemise viisi: eksport, lepingulised kokkulepped, strateegilised liidud ja otseinvesteering. Erinevaid sisenemisviise saab täiendavalt klassifitseerida iga viisi omakapitali või mittekapitalinõuete alusel. Omakapitali suurus, mida ettevõtte vajab erinevate režiimide kasutamiseks, mõjutab riski, tootlust ja kontrolli, mis tal igas režiimis on. Näiteks kaudne eksport ei nõua omakapitali investeeringuid ning on seega madala riski, madala tulumäära ja vähese kontrolliga, samas kui otseinvesteering nõuab neljast viisist kõige rohkem omakapitali ja tekitab suurima riski, pakkudes samas suurimat kontrolli ja potentsiaali kõrgeima tulu saamiseks (Cateora et al., 2020).

Tabel 2. Alternatiivsed turule sisenemise strateegiad



Allikas: Autori kohandatud, (Cateora et al., 2020).

Ettevõtted alustavad enamasti kaudse ekspordiga. Müügitulu kasvades jätkavad ettevõtted sageli tabelis 1 loetletud etappide seeriatega suunaga allapoole. Edukad väiksemad ettevõtted on sageli eriti osavad isiklike ja ärisuhete võrgustike ära kasutamisel, et maandada esmase sisenemise finantsriske. Samuti võivad kogemused suuremal arvul välisurgudel suurendada kasutatavate sisenemisstrateegiatega arvu. Tegelikult võib ettevõtte mitme riigi turul kasutada erinevaid sisenemisviise, kuna iga riigi turg seab erinevad tingimused (Cateora et al., 2020).

1.4.3 Eksport ja isiklik müük

Eksport moodustab umbes 10 protsenti maailma majandustegevusest. Eksport võib olla otsene või kaudne. Otsese ekspordi korral müüb ettevõtte kaupa teises riigis asuvalle kliendile. See meetod on kõige levinum lähenemisviis, mida kasutavad esimesi

rahvusvahelisi samme astuvad ettevõtted, kuna rahalise kahju riske saab minimeerida. Seevastu kaudne eksport tähendab tavaliselt seda, et ettevõtte müüb koduriigis asuvalle ostjale (importijale või turustajale), kes omakorda toote ekspordib. Klientide hulka kuuluvad suured jaemüüjad, nagu Walmart või Sears, hulгимүүгiettevõtted, kaubandusettevõtted ja teised, kes ostavad kaupa välismaal klientide varustamiseks (Cateora et al., 2020).

Eksportimise varajased motiivid on sageli turult koore eemaldamine või äritegevuse loomine üldkulude neelamiseks. Uuringud näitavad, et fookuseeritum ja õppimis põhisem lähenemine mõnele rahvusvahelisele turule toimib uute eksportijate jaoks kõige paremini, samuti sobib see turustrateegia ja jätkusuutlikkusega. Eksporditurgude hoolikas segmenteerimine on näidanud, et see mõjutab oluliselt ettevõtte tulemusi eksporditurgudel. Varajane kaasamine võib olla ka oportunistlik ehk võimalusest kinni haaramine ja ilmned välismaise kliendi päringu alguses vormis (Cateora et al., 2020).

Eksport on levinud lähenemisviis ka küpsetele rahvusvahelistele ettevõtetele, kellel on tugev turundus- ja suhtevõime (Cateora et al., 2020).

Suurenenud ülemaailmne konkurents koos rahvusvahelise äritegevuse dünaamilise ja keeruka olemusega suurendab vajadust tihemate sidemete järele nii klientide kui ka tarnijatega. Müük rahvusvahelises turunduses põhineb tõhusal suhtlusel müüja ja ostja vahel, keskendub pikaajaliste suhete loomisele, selle asemel et käsitleda iga müüki ühekordse sündmusena. See lähenemine muutub edukate rahvusvaheliste turundajate jaoks üha olulisemaks, eriti tööstusliku ostja ja müüja vahelises suhtluses. Isikliku müügi puhul esitatakse veenvad argumendid otse müüjate ja potentsiaalsete ostjate vahelises näost näkku suhetes. Tõhusaks toimimiseks peavad müügiinimesed olema kindlad, et nende suhtlemis- ja läbirääkimisoskused on kultuuridevahelise keskkonnaga õigesti kohandatud (Ghauri & Cateora, 2005).

Paljudes riikides seostatakse madalat staatust müügiga. Müüja staatust saab seostada teatud inimrühmaga, nt hiinlase, hollandlase või liibanonlasega. Selles arusaamas on müüja roll ostjat veenda ja näidata pakutava toote väärtust. Turunduses on töötajal tähtis roll ära tunda kliendi vajadused ja teha need oma ettevõttele teatavaks. Müügistiil on sageli seotud rahvuskultuuriga, kuid see sõltub ka müügiinimese isiksusest ja

tegevusala liigist. Müügi stiilid võivad sõltuda ka sellest, millist tüüpi tulemust või saavutust soovitakse – näiteks kas uue kliendi võitmiseks või vana suhte säilitamiseks (Ghauri & Cateora, 2005).

Kui eraldada müüja roll läbirääkija omast, on müügiinimese roll peamiselt veenmine. Siiski on veenmise ja üsna pealetungiva või tüütu käitumise vahel erinevusi. Peamine probleem on siin aru saada, millised argumendid on konkreetse kliendi veenmiseks parimad ja kiireimad (Ghauri & Cateora, 2005).

Lisaks ülaltoodud teguritele on isikliku müügi kaks põhikomponenti sisu ja stiil. Sisu viitab suhtluse sisu aspektidele, milleks ostja ja müüja kokku tulevad. See hõlmab soovitamist, pakkumist ja läbirääkimisi. Stiil viitab rituaalidele, vormingule, maneeridele ja põhireeglitele, mida ostja ja müüja oma kohtumisel järgivad. Rahuldav suhtlus ostja ja müüja vahel sõltub ostja ja müüja tegevuste ühilduvusest nii suhtluse sisu kui ka stiili osas. Selle ühilduvuse taseme määravad kultuurilised ja isiksuse tegurid. Personaalse müügi tulemuslikkust rahvusvahelises turunduses mõjutavad mitmed tegurid, näiteks müügiisiku-kliendi suhte iseloom, müügiisiku käitumine, müügiisiku ressursid ja kliendi ostuülesande iseloom ja vajadus (Ghauri & Cateora, 2005).

1.4.4 Müügiisiku olemus ja kliendisuhe

Müügiisiku ja kliendi suhe on rahvusvahelises turunduses väga oluline, kuna müügi personali hoidmine välisturul tähendab seda, et ettevõtte tunneb muret suhete järjepidevuse pärast klientidega ning soovib kohtuda inimestega silmast silma, mitte virtuaalsel või kirja kaudu. Suhte arendamine muutub seega väga oluliseks. Müügiinimene peab arendama oma klientidega usaldus- ja sõprussuhte. Enamikus suhetes on üks pool domineerivam kui teine. See kehtib ka müügiinimese ja kliendi suhetes (Ghauri & Cateora, 2005).

Siin peaks müüja püüdma sellises võimu/sõltuvuse olukorras tasakaalu luua. Olenevalt eeltoodust ja suhte iseloomust tajuvad pooled seda koostööpartneri või konflikti olukorrana. See küsimus on otseselt seotud poolte läbirääkimisjõuga. Müügiinimese ülesanne on suunata suhte ühtsete eesmärkide poole, suhte olemus ja koostöövalmidus on olemas ka sellest, mida osapooled üksteiselt tulevikus soovivad saada. Mida rohkem

nad ootavad tulevast kasulikku koostööd, seda paremini suhe edeneb (Ghauri & Cateora, 2005).

1.4.5 Müügiisiku käitumine ja ressursid

Müügiinimese käitumine rahvusvahelises turundustegevuses sõltub suuresti tema teadlikkusest kohalikust kultuurist, väärtustest ja normidest. Seetõttu kasutavad ettevõtted tavaliselt kohalikku müügimeeskonda. Olenemata sellest, kas müügiinimene on väljamaalane või kohalik, tuleks müügisõnumit, lähenemist ja käitumist kliendile kohandada nii keele, argumentatsioonitaseme kui ka kohalike normide osas. Suhtlemisele orienteeritus ühekordse tehingu asemel on klientidega suhtlemisel hädavajalik. Tegelikult on see sageli müügipersonali olemasolu peamine põhjus. Müügiinimesed peaksid kasutama erinevaid läbirääkimis- ja mõjutustehnikaid. Tuleb mees pidada, et need meetodid võivad erinevatel turgudel olla erinevad, olenevalt kultuurist, toote tüübist ja ettevõttest (Ghauri & Cateora, 2005).

Rahvusvahelisel turul töötavat turunduse ja müügiga tegelevat isikut tuleb koolitada mitte ainult konkreetse turu/kultuuri jaoks, vaid ka üldiste oskuste jaoks, nagu analüüsimeetodid ja läbirääkimised. Need oskused on olulised rahvusvaheliseks turundustegevuseks ja klientidega suhete arendamiseks. Müügipersonal peaks olema täielikult teadlik ettevõtte toodetest ja klientide vajadustest ning sellest, kuidas neid kahte sobitada. Terviklik vaade ettevõtte võimalustele ja ressurssidele on ettevõtte täielikuks ja tõhusaks esindamiseks hädavajalik. Müügiinimesel peaksid olema võimalikult täielikud teadmised turust ja klientide segmenteerimisest, mitte ainult olemasolevatest klientidest. Kõigi saadaolevate alternatiivide täielik ülevaade on hea ressurss, mis aitab kliendisuhteid luua. Ettevõtte kuvand ja positsioneerimine konkreetset turul on ülimalt olulised ning on müügiinimese jaoks hea pagas. Ettevõtte kuvand ja sõnum, mille müügimees klientidele viib, peaks olema teatud järjepidevus (Ghauri & Cateora, 2005).

1.4.6 Kliendi ostuülesande olemus

Üks oluline müügiväline tegur on kliendi ostuülesande olemus ja omadus. Kuigi see on väljaspool müügiinimese kontrolli, saab seda tegelikult mõjutada. Üks võimalus on panna klient uskuma, et tema vajaduste ja müügiinimese pakutava vahel on ideaalne sobivus. Teine võimalus on teha nende vajaduste määratlemisel koostööd kliendiga.

Mõlema poole suhtele orienteeritus on seega ülioluline, kuna see võib võimaldada müügiinimesel kliendi ostuprotsessi varases staadiumis kaasa lüüa. Klientidele saadaolevate alternatiivide arv mõjutab seda aspekti. Mida rohkem on kliendil valikuvõimalusi, seda rohkem peab müügiinimene klienti veenma. Ostuülesande tähtsus kliendi organisatsioonis on samuti väärtuslik teave, mis müügiinimesel peaks olema. Mida olulisem on ostuülesanne, seda varem tuleks klient suunata suhtele orienteeritusele, mis toob kaasa müügiorganisatsiooni varasema kaasamise kliendi sisemiste otsuste tegemisse (Ghauri & Cateora, 2005).

2 UURINGU METOODIKA

Alapeatükis on kirjeldatud, kuidas ja mida kasutatakse lõputöö tegemiseks ning kellega on läbiviidud intervjuud. Intervjuud annavad ettevõtete praeguse olukorra kohta täpseima info, milliseid mõõdikuid nad tähtsaks peavad. Teised andmed ehk sekundaarsed andmed on võetud kõik ühest andmebaasist, et need oleksid võrreldavad ja annaksid piisavalt infot. Uurimustöö teema on valitud põhjusel, et autori tutvusringkonnas on probleeme maheastelpaju saadustele uute sihtturgude leidmisega ja nendesse sisenemisega. Selle lõputöö kaudu üritab autor leida atraktiivseid sihtriike, kuhu saaks turustada maheastelpaju saadusi.

2.1 Uuringu meetod, eesmärk ja valim

Uurimistöö meetodiks kasutab töö autor lõputöö raames andmete kogumiseks kvantitatiivseid tehnikaid, nagu teiseste ehk sekundaarsete andmete analüüsi meetodeid, peamiseks meetodiks on kvalitatiivne struktureeritud intervjuu (Ghuri & Gronhaug, 2004).

Teiseste andmete kasutamise esimene ja tähtsaim eelis on ilmselt tohutu aja ja raha kokkuhoid. Uurijal on ainult vaja minna raamatukokku ja leida allikad ning kasutada neid. See mitte ainult ei aita uurijal paremini formuleerida ja mõista uurimisprobleemi, vaid ka laiendab baasi, millelt teaduslikke järeldusi võib teha. Teisisõnu, tõendusprotsess on palju kiirem ja informatsiooni ning järelduste usaldusväärsus oluliselt suurem (Ghuri & Gronhaug, 2004).

Teine teiseste andmete töötlemise eelis on selles, et see võib soovitada sobivaid meetodeid või andmeid konkreetse uurimisprobleemi lahendamiseks. Pealegi annab see võrdlusinstrumendi, mille abil me võime kergesti tõlgendada ja mõista oma esmaseid andmeid. Üsna sageli saab mõningatele uurimisküsimustele vastata kõige paremini, kombineerides informatsiooni teisestest ja esmastest andmetest. Enamikus uurimisküsimustes on vajalik konsulteerida mõne teiseste andmeallikatega, kuna see hoiab kokku aega ja hõlbustab uurimisküsimuste paremat käsitlemist (Ghuri & Gronhaug, 2004).

Lisaks teistele andmetele on läbi viidud intervjuud, mis on seotud lõputööga. Intervjuusid peetakse sageli kõige paremaks andmekogumise meetodiks. Süvaintervjuu eeliseks on see, et intervjuust võime saada palju täpsema ja selge pildi vastaja seisukohast või käitumisest. See on võimalik lahtiste küsimuste tõttu ja seetõttu, et vastajad on vabad vastama nii, nagu nad mõtlevad, kuna intervjuerija ei ole piiranud vastuseid. Õeldu kehtib ka keerukate või tundlike küsimuste puhul, kui intervjuerija võib esitada küsimusi vastuste ja hoiakute edasiseks täpsustamiseks. See andmekogumismeetod on erakordselt sobiv avastuslike ja induktiivset tüüpi uuringute jaoks, kuna ta sobib väga hästi nende eesmärkidega (Ghuri & Gronhaug, 2004).

Peamine probleem on maheastelpaju marjade jm sisendina kasutajate (ja kokkuostjate) väga piiratud turg Eestis ja naaberriikides on ning tulemuslikumaks toimimiseks oleks vajalik määratleda riikide/turgude atraktiivsus, kaardistada sobivamad turud Euroopas.

Valim on kujunenud Eesti maheastelpaju kasvatajatest, kes omavad vähemalt 5 hektarit või rohkem maad, millel kasvatatakse maheastelpaju.

Uuringu eesmärgiks on selgitada välja, millised on Euroopa atraktiivsemad maheastelpaju saaduste äriturud Eesti väiketootjate jaoks.

Uurimistöö peamised küsimused.

- Millised on turgude arengud Eesti lähedal Euroopas?
- Milline on B2B klientide (ärituru) segment?
- Milliseid esmaseid taktikaid oleks vaja kasutada rahvusvahelisele turule sisenemiseks?

Uurimistöö annab ülevaate Euroopa maheastelpaju atraktiivsemate turgude asukohast ja võimalustest jõuda esimese tehinguni.

2.2 Intervjueritud ettevõtete ülevaade

Autor annab järgnevalt ülevaate intervjueritud ettevõtetest. Järgnevalt on kirjeldatud ettevõtte põhilised andmed, peamine tegevusvaldkond ja maheastelpaju saaduste ekspordi osakaalu kogu saaduse müügist.

PIHTLA MARJAAED OÜ on asutatud aastal 2015. Ettevõtte põhitegevusalaks on marjakasvatus, täpsemalt maheastelpaju. Ettevõtte kuulub väikeettevõtete hulka ja töid teostab ettevõtte omanik. Ettevõtte ekspordiosakaal on 100% (Pihtla Marjaaed OÜ, 2023).

PRIPE ARENG OÜ on asutatud aastal 2005. Ettevõtte põhitegevusalaks on marjakasvatus, täpsemalt maheastelpaju. Ettevõtte kuulub väikeettevõtete hulka ja töid teostab üks töötaja. Ettevõtte ekspordiosakaal on 80% (Pripe Areng OÜ, 2023).

REVLISAGRO OÜ on asutatud aastal 2020. Ettevõtte põhitegevusalaks on marjakasvatus, täpsemalt maheastelpaju. Ettevõtte kuulub väikeettevõtete hulka ja töid teostab ettevõtte omanik. Ettevõtte ekspordiosakaal on 100% (Revlisagro OÜ, 2023).

SHARON INVEST OÜ on asutatud aastal 2009. Ettevõtte põhitegevusalaks on õunte ja luuviljaliste puuviljade kasvatus ja lisategevusalaks on marjakasvatus, täpsemalt maheastelpaju. Ettevõtte kuulub väikeettevõtete hulka ja töid teostab ettevõtte omanik. Ettevõtte ekspordiosakaal on 80% (Sharon Invest OÜ, 2023).

FIE AIRI KÜLVET on asutatud aastal 2010. Ettevõtte põhitegevusalaks on segapõllumajandus ja lisaks tegeleb marjakasvatusega, täpsemalt maheastelpaju. Ettevõtte kuulub väikeettevõtete hulka ja töid teostab üks töötaja. Ettevõtte ekspordiosakaal on 0% (Airi Külvet FIE, 2023).

3 TULEMUSTE ANALÜÜS

Empiirilises osas on võetud arvesse viie erineva ettevõtte intervjuud ja leitud ühisosad ja erisused. Kolmandas peatükis on kirjeldatud ettevõtete sisenemise motive, eeldusi ja takistusi. Vaadatud on sihtriikide valikuid ja intervjuueeritavate SWOT-analüüsi tulemusi. Lõpus on välja toodud järeldused ja ettepanekud, mis on uuringu tulemustega saavutatud.

3.1 Ettevõtete motiivid ja eeldused välisturgudele sisenemiseks

Ettevõtete motiivid ja eeldused välisturule sisenemiseks on suured ja põhirõhk on välisturu võimaluste kasutamisel, mastaabiefekti saavutamisel ja kasumi ning käibekasvu suurenemisel. Palju mõjutas ka konkurentide surve ja koduturu vajadusest ületootmine. Tähtsaks peetakse veel sihtriikide lähedust ja pikaajalisi häid i klientidega ning suureks mõjuteguriks on toote hooajalisus. Just need punktid on tõstetud oluliseks, mida tõi välja enamik intervjuueeritavatest.

3.2 Ettevõtete takistused välisturgudele sisenemisel

Intervjuude käigus sai selgeks, et kõigil ettevõtetel on tekkinud takistusi välisturgudele sisenemiseks.

Koduturul ei olnud intervjuueeritavate arvates sisenemise takistused suure mõjuga. Ajutise tööjõu puudumine oli kõige suurem probleem, aga kõikide intervjuueeritavate sõnul ei olnud see mõju kriitilise tähtsusega. Ajutise tööjõuga on võimalik koristada saaki, ja kui tõesti ei ole võimalik saaki koristada tööjõu puudumise pärast, siis jääbki saak põllule. Ajutise tööjõu all on mõeldud ka müügiinimesi, kes teevad oma tööd tükitööna. Nende puudumise peab ettevõtte juht ise tegelema müügiga. Riskide mittetundmine koduturul ei omanud üldse suurt mõju ja seda ei peetud tähtsaks. Põhjuseks toodi välja, et koduturul soovitakse tooteid osta alla omahinda ja see ei motiveeri Eestis tooteid turustama. Intervjuueeritavatel on soov oma tooteid välisriikidesse eksportida.

Sisenemiste takistuste mõju välisturule hindasid intervjuueeritavad keskmiselt kõrgemaks. Kõige rohkem takistusi esines turunduse osas ja seda mainis enamik

ettevõtjatest. Lisaks üha suurenevad transpordikulud, mis on viimastel aastatel kiiresti kasvanud.

Üldiselt hinnati intervjuueeritavate poolt väliseid tegureid koduturul madalalt, kuigi valitsuse toe suhtes oli ettevõtete vahel eriarvamusi, aga dokumentatsiooni keerukus ei olnud suureks takistuseks tänu isiklikele teadmistele ja abivõrgustikele.

Intervjuude käigus selgus, et kaheks suuremaks takistuseks oli konkurentsi tihedus ja sellest tulenev hinnasurve. Lisaks nendele näitajatele olid veel kõrgemalt hinnatud takistusteks erinevad standardid ja toidu- vms ameti nõuded, mis oli ette antud ja nendest pidi kinni pidama, et toodet lubataks turustada.

3.3 Sisenemise meetodi valimine

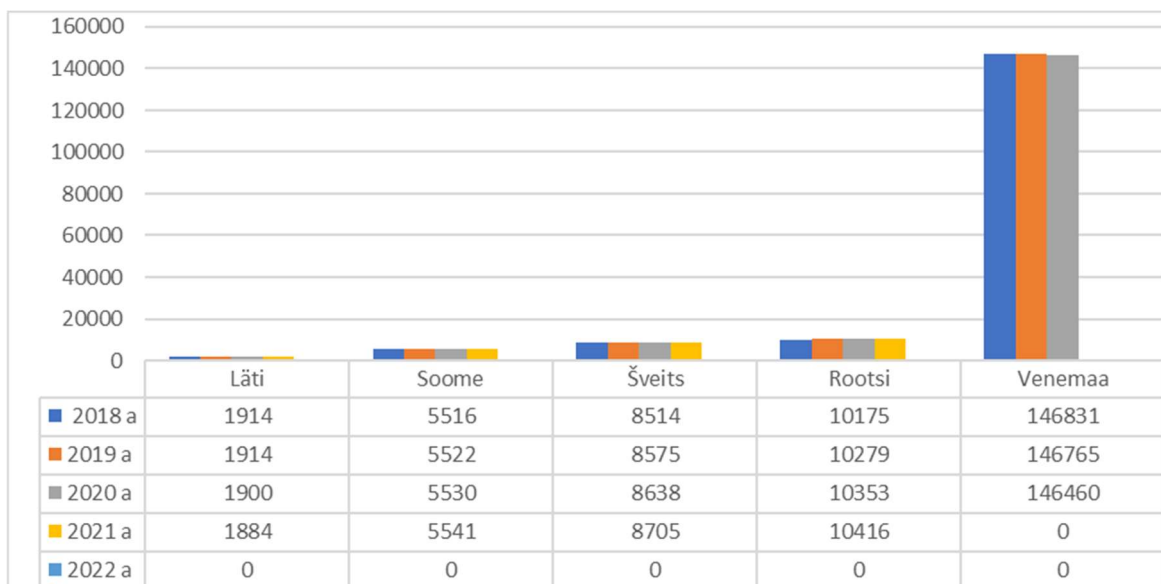
Intervjuude käigus selgus, et ettevõtetel otsest turustusplaani ei ole ja üritatakse turustada, kuhu võimalik, või ühiselt koostööpartneriga müüa suuremas koguses, et olla atraktiivsem kliendile. Põhiliselt otsitakse kliente interneti ja tutvuste kaudu. Maksimaalselt vaadatakse üks aasta ette ja üritatakse võimalikult suurtes kogustes müüa, kuna toode vajab kohest külmutamist. Turunduse juures peetakse tähtsaks ka kliendi kaugust ehk kuidas transportida kaup kliendini nii, et tootel säiliks maksimaalne kvaliteet ja hoida logistilised kulud võimalikult madalal.

3.4 Sihtriigi valikud

Autor analüüsib järgnevalt intervjuude tulemusi ning kasutab BCG (*Boston Consulting Group*) meetodit, mida käsitleti antud uurimistöo teoreetilises osas. Lisaks BCG-le kasutab autor General Electric ja McKinsey maatriksit, et välja selgitada, millisele Euroopa turule oleks kõige mõistlikum siseneda maheastelpaju saadustega.

Kõigil intervjuus osalejatel on olnud probleeme erinevate sihtriikide sisenemisel ja intervjuu tulemustest saab järeldada, et ettevõtetel on olemas kasvuvõimalus, aga uutele turgudele sisenemine on keerukas. Järgnevalt toon intervjuudest välja riigi atraktiivsuse ja konkurentsitugevus näitajad, mida intervjuueeritavad ühiselt tähtsateks tõstsid. Lisaks toon need näitajad välja ja kasutan teisesid andmeid *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) andmebaasist. Riikideks on valitud Läti (Läti,

2023), Šveits (Šveits, 2023), Soome (Soome, 2023), Rootsi (Rootsi, 2023) ja Venemaa (Venemaa, 2023). Neid andmeid kasutan BCG maatriksis, et leida valitud Euroopa riikide seast kõige atraktiivsem sihtriik, kuhu turustada. Selles alapeatükis on joonised ja tabel kohandatud autori poolt.

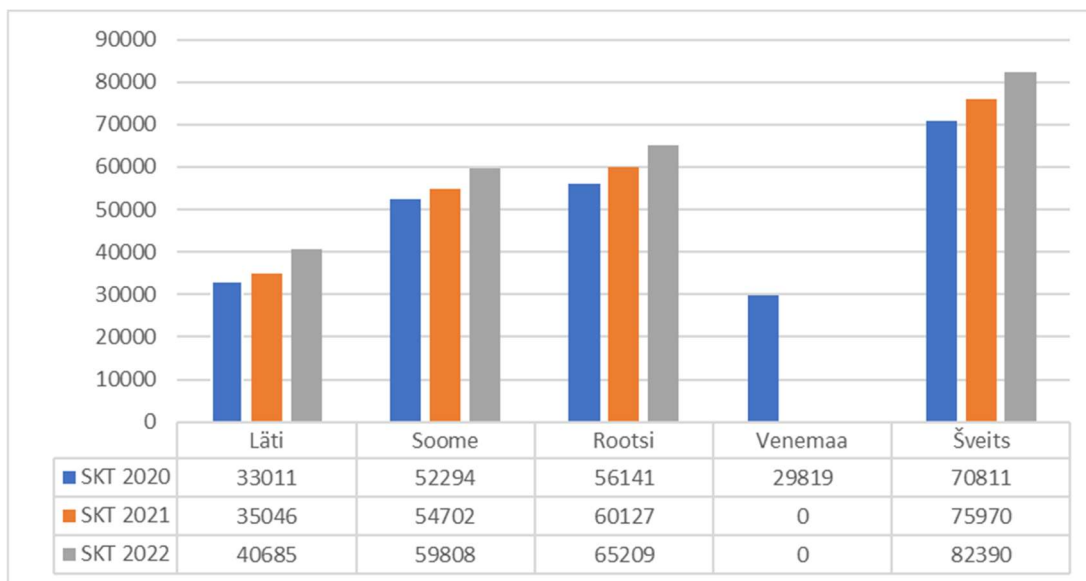


Joonis 1. Rahvaarv valitud riikides

*0 tähendab, et andmed puuduvad.

Allikas: autori koostatud OECD andmete põhjal.

Joonisel üks on valitud riigid ja nende rahvastik aastatel 2018-2022 ja 1:1000 määratlusega elanike arv. Jooniselt on näha, et rahvastik kahaneb Lätis ja Venemaal. Venemaal viimase kahe aasta andmed ei ole avalikustatud. Soome, Rootsi ja Šveits on rahvaarv kasvavas trendis.

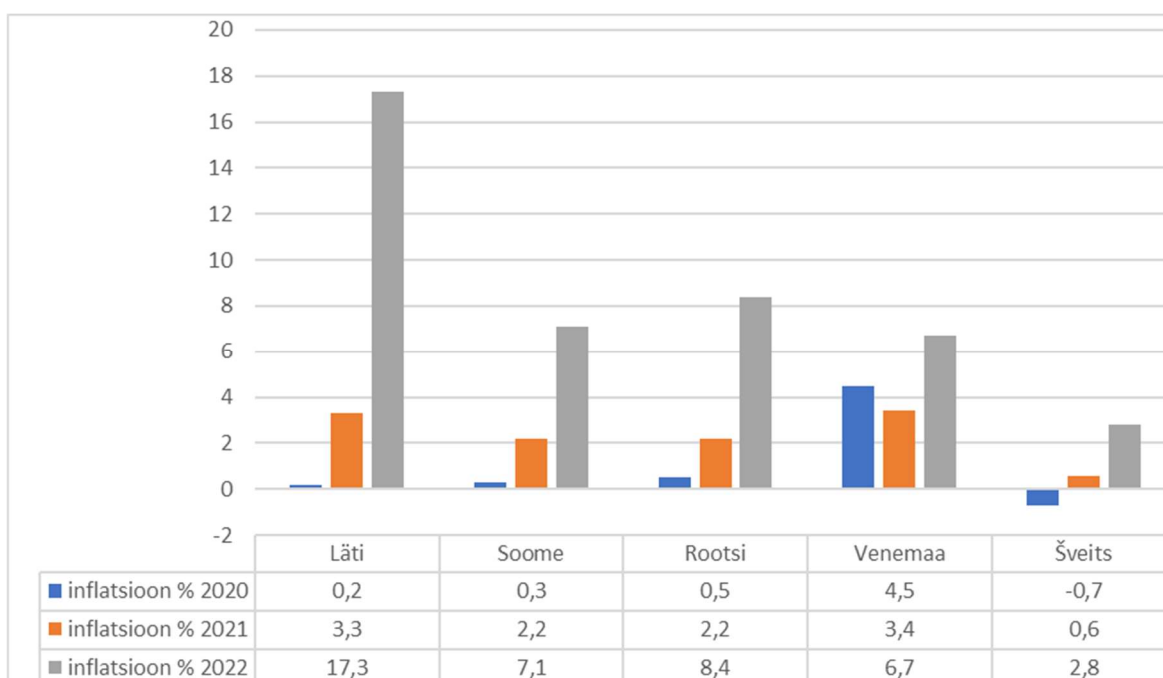


Joonis 2. SKT ehk sisemajanduslik kogutoodang (US \$)

*0 tähendab, et andmed puuduvad.

Allikas: autori koostatud OECD andmete põhjal.

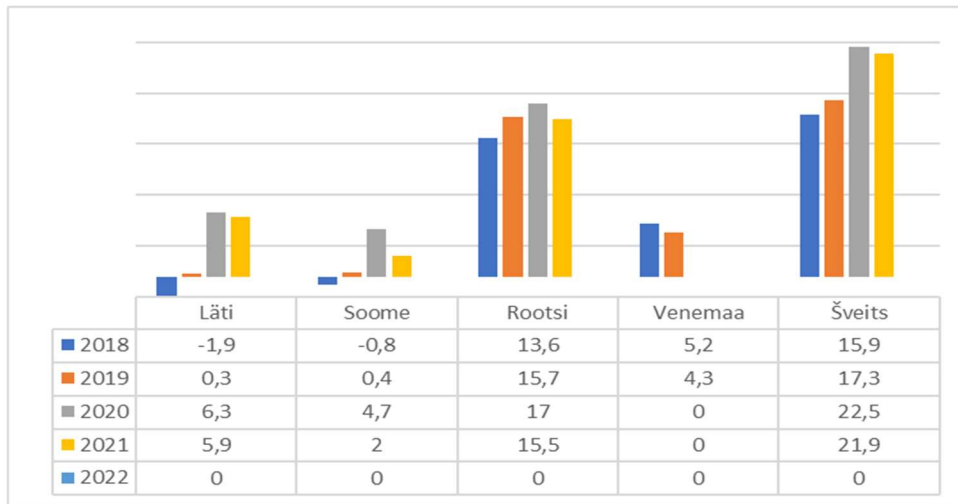
Joonisel kaks on kirjeldatud sisemajanduse kogutoodangut Ameerika Ühendriikide dollari alusel elaniku kohta aastatel 2020-2022. Kohe on näha, et peaaegu kõikide riikide SKT on kasvavas trendis. Venemaa andmed ei ole alates 2021 saadaval.



Joonis 3. Riikide inflatsiooni määr

Allikas: autori koostatud OECD andmete põhjal.

Joonisel kolm on näidatud valitud riikide inflatsioon aastatel 2020-2022. Sealt on näha, kuidas kõikide riikide inflatsioon on tõusuteel, kõige suurem on tõus Lätis ning madalaim Šveitsis.

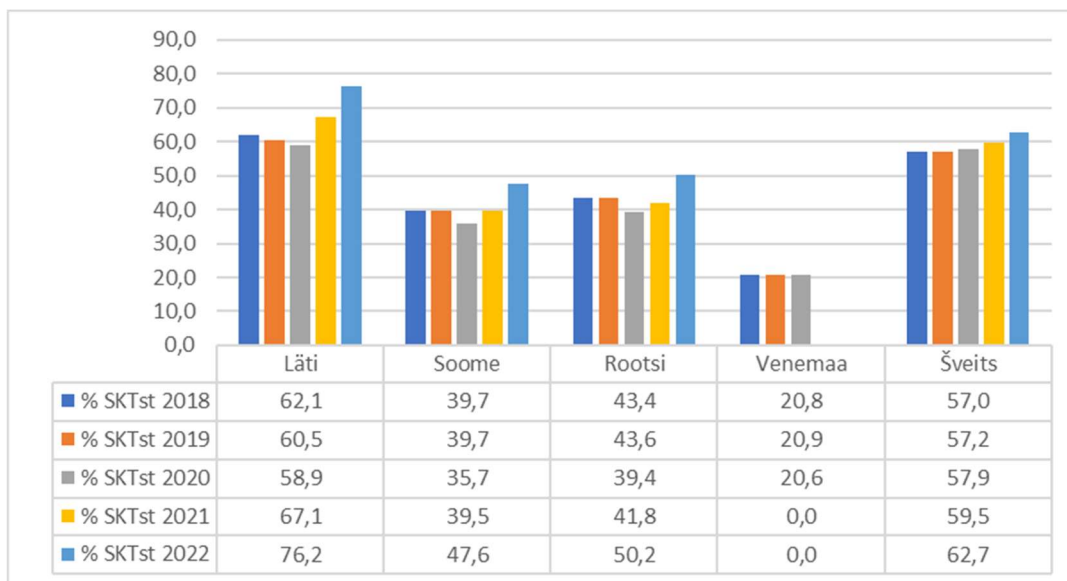


Joonis 4. Netosäästumäär leibkonna kasutatavas tulus

*0 tähendab, et andmed puuduvad.

Allikas: autori koostatud OECD andmete põhjal.

Joonisel neli on kirjeldatud vastava riigi netosäästumäär leibkonna kasutatavas tulus. Mida suuremaks protsent läheb, seda maksejõulisemad on pered valitud riikides. Valitud riikidel ei olnud avaldatud 2022. a andmeid. Kõige stabiilsemad riigid on Rootsi ja Šveits. Venemaa ei ole avaldanud oma andmeid aastatel 2020-2022. Soomes ja Lätis ei ole stabiilsust.



Joonis 5. Kaupade ja teenuste import % SKTst

*0 tähendab, et andmed puuduvad.

Allikas: autori koostatud OECD andmete põhjal.

Joonisel viis on kujutatud riiki imporditavate toodete ja teenuste protsent SKTst. Jooniselt selgub suurimateks importijateks oma SKTst on Läti ja Šveits. Venemaa kõiki oma andmeid ei ole avaldanud. Kõik riigid peale Venemaa ostavad andmete põhjal rohkem sisse.

Tabel 3. Turuportfelli analüüs: Riikide atraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsitugevus

Kõrge	Investeerida	Läti Šveits	Ühissetevõte
Riigi atraktiivsus		Valikuline strateegia Soome Rootsi	
Madal			Loobumine/litsents Venemaa
	Kõrge	Ettevõtte konkurentsitugevus	Madal

Allikas: Autori kohandatud, (Ghauri & Cateora, 2010).

Kõigi näitajate põhjal, mida intervjueritavad mainisid, sain tulemuseks, et kõige atraktiivsemad turud valitud riikide seast Euroopas osutus Läti ja Šveits oma näitajate põhjal. Soome ja Rootsi on stabiilselt neutraalsed ja Venemaa langeb valikust välja.

3.5 Järeldused ja ettepanekud

Uurimustöös läbiviidud intervjuude põhjal saab öelda, et ettevõtted soovivad oma tooteid ekspordida, kasvatada käivet, leida pikaajalisi koostööpartnereid ja kindlad kliendid, kes iga-aastaselt toodangut sooviksid, aga põhiliselt toodi välja kliendi ning tootmis/ladustuskoha kauguse vahe ja hinnasuhe, mis määrab, kas müüa kliendile või mitte.

Takistused jagunevad kahte gruppi: sisemised ja välimised. Sisemiste takistuse juures selgus, et peamisteks probleemkohtadeks on personali puudumine ning transpordi ja logistika kiire hinnakasv ning kõrged hinnad. Väliste takistuste all mainiti tihedat konkurentsi, mis mõjutab hindu, ja probleemiks oli ka dokumentatsiooniga seondud tegevus, kus toodi välja erinevate riikide regulatsioonid ja eripärad seoses toote müügiga sihtriiki.

BCG maatriksis tehtud andmete põhjal sai kõige atraktiivsemaks riigiks Läti oma läheduse, transpordikulu ja teiste näitajate põhjal, lisaks on seal võimalik anda tootele lisandväärtust ja turustada saadud toodet kallima hinnaga. Šveits oli sama atraktiivne kui Läti, aga nende erinevus on makstavas toodete hinnas, kuna Šveitsis on toote hinnad kõrged, teeb see turustamise sinna riiki atraktiivseks. Ainukene negatiivne mõju on Šveitsi kaugus Eestist, mis teeb toote transpordikulu kalliks. Selline vahe jätab nad samale atraktiivsuse tasemele. Soome ja Rootsi olid mõlemad atraktiivsed, aga transpordikulu on kallis, kuid võimalusel sinna turustada on mõlemad riigid atraktiivsed. Venemaa langes valikust välja, kuna osad andmed olid kättesaamatud ja nii ei saanud piisavalt andmeid. Väga riskantne oleks sinna riiki turustada. Lisaks on Venemaa sissetung Ukrainasse peamine põhjus, miks ei ole soovitatav sellise riigiga koostööd teha.

Intervjueritavad soovivad algajale maheastelpaju kasvatajale olla kindel endas ja sihikindel, sest töö on keerukas. Kindlasti tuleks teha teiste kasvatajatega koostööd, et olla kursis turu olukorraga ja konkurentsist mitte välja langeda.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuhu oleks võimalik turustada Euroopa piires maheastelpaju saadusi. Plaani teostamiseks koostas autor kindlad küsimused, mis aitaksid välja selgitada sihtturud.

1. Mis motiivid ja eeldused on ettevõtetel välisurgudele sisenemisel?
2. Millised takistused võivad esineda uuele turule sisenemisel?
3. Kuidas ja millist riiki oma toote eksportimiseks valida?

Esimeses ehk teoreetilises osas lõi autor välja, kuidas hakata plaani koostama uuele turule sisenemiseks. Kirjeldatud on ärituru mõiste. Sealt edasi on seletatud väike- ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumise tähendus ja olulised pädevused. Järgnevalt lõi autor välja rahvusvahelise turu hindamiseks vajaminevad näitajad koos BCG maatriksiga. Viimase teoreetilise osa teemadest lõi autor välja, kuidas siseneda uuele rahvusvahelisele turule ja leida uusi kliente.

Teises ehk uuringu meetodite ja tulemuste analüüsi osas on välja toodud intervjuudes osalenute ettevõtete lühitutvustus ja kirjeldatud, kuidas ja mida uurimustöös tehakse.

Kolmandas ehk empiirilises osas on välja toodud intervjuude põhjal kõige olulisem info, mida intervjueritavad intervjuu käigus mainisid: motiivid, eeldused takistused ja sisenemise meetodi valimine välisurgudele. Sihtriigi valikuks kasutas autor intervjuudest saadud infot ja sekundaarseid andmeid, mille kaudu koostada BCG maatriks. Lõppu lisas autor mõned soovitusid, mida intervjueritavad soovitasid uuele alustavale maheastelpaju kasvatajale.

SUMMARY

The aim of this thesis was to find out where it would be possible to market organic sea buckthorn products within Europe. To implement the plan, the author prepared specific questions that would help identify the target markets.

1. What motives and assumptions do companies have when entering foreign markets?
2. What obstacles may occur when entering a new market?
3. How and which country to choose for exporting your product?

In the first or theoretical part, the author pointed out how to start preparing a plan for entering a new market. The concept of business market is described. From there, the meaning of internationalization and important competences of small and medium-sized enterprises are explained. Next, the author pointed out the indicators needed to evaluate the international market together with the BCG matrix. In the topics of the last theoretical part, the author pointed out how to enter a new international market and find new customers.

In the second part, which is the analysis of the methods and results of the study, a brief introduction of the companies that participated in the interviews is presented and how and what is done in the research is described.

In the third or empirical part, based on the interviews, the most important information that the interviewees mentioned during the interview is presented: motives, assumptions, obstacles and the choice of the method of entering foreign markets. To select the target country, the author used the information obtained from the interviews and secondary data, through which to prepare the BCG matrix. At the end, the author added some recommendations that the interviewees recommended to a new organic sea buckthorn grower.

KASUTATUD ALLIKAD

Ghauri, P. N., & Cateora, P. R. (2005). International marketing second edition. 416-418.

Ghauri, P. N., & Cateora, P. R. (2010). International marketing third edition. 270-271.

Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, Duerr, E., & Down, L. (1994). International marketing and export management. 112-113.

Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). International marketing 18th Edition. 354-355, 361, 362.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Markens, J. C. (2010). Marketing for Hospitality and Tourism fifth edition. 78.

Didner, P. (2015). Global content marketing. 64, 65.

Ghauri, P., & Gronhaug, K. (2004). Äriuurungute meetodika. 89, 100, 112-113.

Ärilt ärile otseturundus. (2020). *Wikipedia*.

https://et.wikipedia.org/wiki/%C3%84rilt_%C3%A4rile_otseturundus

Business marketing. (2022). *Wikipedia*.

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_marketing

Knight, G. A., & Kim, D. (2008). International business competence and the contemporary firm. *SpringLink*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397>

Lüüs, J. (2018). OÜ Pumori välisurgudele laienemise võimalused. *The potential of OÜ Pumori for expanding into foreign markets*. [Lõputöö, Tallinna Tehnikaülikool].

TalTech Raamatukogu Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/7b760ceb-af36-48b5-9770-9bc8b1d927af>

Decusearã, N.-R. (2013). Using the General Electric/ McKinsey matrix in the process of selecting the Central and East European markets. *Management Strategies Journal*. 59-66.

Harrison, J. P. (2010). Strategic planing and swot analysis. *Health Administration Press*. 91-97.

Pihtla Marjaaed OÜ. (2023). *E-äriregister*.

https://ariregister.rik.ee/est/company/12833538/Pihtla-Marjaaed-O%C3%9C?active_tab=register

Pihtla Marjaaed OÜ. (2023). *Põllumajandus- ja Toiduamet*.

<https://portaal.agri.ee/avalik/#/mahe/106345/detailvaade>

Priipe Areng OÜ. (2023). *E-äriregister*.

https://ariregister.rik.ee/est/company/10953847/Priipe-Areng-O%C3%9C?search_id=9843fc4&pos=1&active_tab=register

Priipe Areng OÜ. (2023). *Põllumajandus- ja Toiduamet*.

<https://portaal.agri.ee/avalik/#/mahe/106604/detailvaade>

Revlisagro OÜ. (2023) *E-äriregister*.
<https://ariregister.rik.ee/eng/company/14963937/Revlisagro-O%C3%9C>

Revlisagro OÜ. (2023). *Põllumajandus- ja Toiduamet*.
<https://portaal.agri.ee/avalik/#/mahe/106344/detailvaade>

Sharon Invest OÜ. (2023). *E-äriregister*.
<https://ariregister.rik.ee/est/company/11808705/Sharon-Invest-O%C3%9C>

Sharon Invest OÜ. (2023). *Põllumajandus- ja Toiduamet*.
<https://portaal.agri.ee/avalik/#/mahe/109091/detailvaade>

FIE Airi Külvet. (2023). *E-äriregister*.
<https://ariregister.rik.ee/est/company/11886998/Airi-K%C3%BClvet>

FIE Airi Külvet. (2023). *Põllumajandus- ja Toiduamet*.
<https://portaal.agri.ee/avalik/#/mahe/104817/detailvaade>

Läti. (2023). *OECD*. <https://doi.org/10.1787/d9e6ae41-en>

Soome.(2023). *OECD* <https://doi.org/10.1787/5e5eddfa-en>

Rootsi. (2023). *OECD*. <https://doi.org/10.1787/bc8a1ca4-en>

Venemaa. (2023). *OECD*. <https://doi.org/10.1787/3d631dab-en>

Šveits. (2023). *OECD*. <https://doi.org/10.1787/b98f3a4d-en>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Intervjuu küsimused osaliselt kattuvad ühe teise lõputööga (Lüüs, 2018).

1. Millal alustasite ekspordiga? (Kui kaua aega peale ettevõtte asutamist?)
2. Mis ajendas teid ekspordiga alustama? Palun hinnake järgnevat 10 palli süsteemis (1 on kõige halvem ja 10 kõige parem).
 - Kasumi ja käibe kasvu eesmärgid
 - Juhtkonna tung
 - Tehnoloogiline eelis/ainulaadne toode
 - Välisturu võimalused/turuinformatsioon
 - Mastaabiefekt
 - Maksusoodustused
 - Konkurentide surve
 - Väike ja küllastunud koduturg
 - Ületootmine
 - Juhuslikud välistellimused
 - Hooajaliste toodete müük
 - Rahvusvahelise turu lähedus
3. Millised takistused esinesid ekspordiga alustamisel ja palun hinnake seda 10 palli süsteemis (1 on kõige halvem ja 10 kõige parem)?
 - Sisemised takistused koduturul (personali puudumine jne, riskide mitte tunnetamine jne.)
 - Personali puudumine
 - Riskide mitte tunnetamine
 - Sisemised takistused välisurul (suured transpordikulud, vähene turundusvõimekus)
 - Suured transpordikulud
 - Vähene turundusvõimekus
 - Välised takistused koduturul (valitsuse toe puudus, keeruline dokumentatsioon)
 - Valitsuse toe puudus

- Keeruline dokumentatsioon
- Välised takistused välisturul (konkurentsi tihedus, hindade konkurentsivõime, impordi- ja eksporditariifid)
 - Konkurentsi tihedus
 - Hindade konkurentsivõime
 - Impordi- ja eksporditariifid
 - Standardid
 - Toidu vms ameti nõuded
 - Kvoodid
 - Kodumaisete tootjate liitude seatud tõrked
- 4. Kui pikalt planeerite uuele turule sisenemist ja kas Teil on tehtud kindel plaan mida jälgite planeerimisel?
- 5. Kust kohast saite abi või vajalikku informatsiooni ekspordiga alustamiseks?
- 6. Millist eeltööd tegite ning kui pikalt, enne kui hakkasite ekspordima?
- 7. Mille alusel tegite valiku, kuhu turule suunduda?
- 8. Kas valik kindlale turule oli teadlik/analüüsitud/hinnatud või läksite pigem sinna kuhu saite?
- 9. Kuidas leidsite esmaseid kontakte sihtriikidest?
- 10. Kui oluliseks pidasite riigi atraktiivsuse näitajaid? Palun hinnake seda 10 palli süsteemis (1 on kõige halvem ja 10 kõige parem).
 - Turu suurus (kokku ja segment)
 - Turu kasv (kokku ja segment)
 - Konkurentsitingimused üldiselt (kontsentratsioon, intensiivsus, sisenemistõkked jne)
 - Kontsentratsioon
 - Intensiivsus
 - Sisenemistõkked
 - Turgu takistavad tingimused üldiselt (tariif, mittetariifne barjäär, impordipiirangud jne)
 - Tariif
 - Mittetariifne barjäär
 - Impordipiirangud

- Valitsuse regulatsioonid/määrused üldiselt (hinnakontroll, kohalik tava, kompenseeriv eksport jne)
 - Hinnakontroll
 - Kohalik tava
 - Kompenseeriv eksport
- Majanduslik ja poliitiline stabiilsus
- SKT elaniku kohta: mõjutab oma mõõtme tõttu inimeste võimalusi osta tarbekaupu, autosid ja kodusid
- Tarbijate kulutused. Sõltuvalt nende kulutuste suurusest saame hinnata tarbekaupade tarbimistaset
- Inflatsioonimäär määrab elanikkonna ostujõu ja hindade tõusu, avaldades mõju tarbekaupade tarbimisele
- Turule sisenemise tõkked. Need võtavad arvesse kõiki olemasolevaid tõkkeid turule sisenemisel ja turult lahkumisel Euroopa riikides
- Impordimaht näitab riigi avanemise taset välismaale tulevatele kaupadele ja teenustele
- Keskkonnanõuete kohaselt peavad iga ettevõtte ja toode konkreetsel turul vastama keskkonnastandarditele

11. Kui oluliseks peate konkurentsi võime näitajaid ja kuidas Te uurisite järgnevate näitajate kohta kui üldse seda tegite? Lisaks palun hinnake seda 10 palli süsteemis (1 on kõige halvem ja 10 kõige parem).

- Turu osa
- Turu võime ja suutlikkus
- Toote ja positsiooni sobivus
- Tehnoloogiline positsioon
- Toote kvaliteet
- Turu tugi
- Edasimüüjate ja teeninduse kvaliteet
- Hinnakonkurentsi võime näitab ettevõtte suutlikkust konkureerida turul läbi hinna
- Toodete reklaamimine võib toimuda spetsialiseeritud messidel ja näitustel osalemise või jaotusvõrgu kaudu ettevõtetele
- Jaotusvõrk

- Turu-uuringu aste. Analüüsitud Euroopa riikide turgude uurimisel lähtub ettevõtte turustusvõrgust, partneritelt saadud teabest ja erialauuringutest
 - Juht- ja turunduspersonal on eksporditegevuseks hästi koolitatud ja kogenud
 - Paindlikkus ja organiseeritus
 - Kliendi lojaalsus
12. Kas Te pidite ettevõttes midagi muutma, et end sihtriigi kliendile atraktiivsemaks teha, kui jah siis mida ja palun hinnake seda 10 palli süsteemis kui kerge oli teha muudatust/muudatusi (1 on väga raske ja 10 väga kerge)?
 13. Mida teeksite teisiti, kui peaksite praegu ekspordiga alustama?
 14. Mis oleks Teie soovitusel algajale eksportijale?
 15. Kas teid aitasid eksportimise alustamisel ka sihtriigis esinevad tutvused või alustasite uute klientide otsimist nullist?
 16. Kas oskate tuua välja olulisi erinevusi Baltikumi turgudele sisenemise ning mõnele muule turule sisenemise vahel Euroopa piires?
 17. Kui suur osakaal on mahe astelpaju saaduste ekspordil kogu mahe astelpaju saaduse müügist?