

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Helena Mäe

LA MUU SISENEMINE SOOME TURULE

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala Turundus

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Tallinn 2018

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 13 354 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Helena Mäe

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 143888TATM

Üliõpilase e-posti aadress: mae.hel@gmail.com

Juhendaja: Algis Perens, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILISED ALUSED.....	7
1.1. Rahvusvahelistumise olemus ja definitsioon.....	7
1.2. Rahvusvahelistumise teooriad.....	8
1.3. Välisturule sisenemise eesmärgid ja motiivid.....	9
1.4. Välisturule sisenemisele eelnev ärikeskkonna analüüs.....	13
1.5. Välisturule sisenemise meetodi valik.....	17
2. LA MUU JA SELLE PAKUTAV TOODE.....	24
2.1. La Muu ettevõtte tutvustus.....	24
2.2. La Muu toote tutvustus.....	26
3. LA MUU SOOME TURULE SISENEMISE UURING.....	28
3.1. Uuringu meetodika.....	28
3.2. Soome turu makrokeskkonna analüüs.....	30
3.3 Soome turu mikrokeskkonna analüüs.....	38
3.4 Järeldused ja ettepanekud.....	44
KOKKUVÕTE.....	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	53
SUMMARY.....	61
LISAD.....	64
Lisa 1. Intervjuu küsimused La Muu tegevjuhile.....	64
Lisa 2. Intervjuu küsimused Maag Grupi tegevjuhile.....	65
Lisa 3. Intervjuu küsimused turundusagentuuri juhile.....	66
Lisa 4. Intervjuu küsimused EASi Soome turu ekspordinõunikule.....	67

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö keskendub välisturule sisenemisele ja välisturu sobivuse analüüsile. Täpsemalt keskendub magistritöö Soome turule sisenemisele Eesti premium käsitööjäättise brändi La Muu näitel. Töö probleemiks on asjaolu, et La Muu soovib oma tegevust laiendada välisturule ning potentsiaalse valikuna nähakse selleks Soome turgu, kuid ettevõttel vähe teavet antud turu ja tarbijate kohta. Töö eesmärgiks on analüüsida Soome turgu selliselt, et kaardistada Soome turu mikro- ja makrokeskkond, konkurentsituatsiooni premium jäätiste segmendis, mõista Soome jäätise tarbijat ja Eesti toiduainete kuvandit Soome tarbijate seas ja selle põhjal otsustada, kas ja millise viisiga peaks turule sisenema.

Magistritöö teoreetilises osas vaadeldakse rahvusvahelistumise teooriaid, välisturule sisenemise planeerimise protsessi, välisturu sisenemisele eelnevat analüüsi ja välisturule sisenemise viise. Magistritöös on kasutatud järgnevaid mudeleid: PESTLE-analüüsi, Porteri viie jõu mudelit, SWOT analüüsi ja Michael Porteri üldiste konkurentsieeliste mudelit.

Töö eesmärgi saavutamiseks koguti kvalitatiivseid andmeid. Info saamiseks viidi läbi ekspertintervjuud La Muu tegevjuhiga, toiduaine- ja jäätisetööstuse taustaga La Muu osanikuga, EASi Soome turu ekspordinõunikuga ja Soome turul turunduse- ja reklaamikogemust omava turundusagentuuri esindajaga. Tulemusena on välja toodud La Muu võimalused ja välistavad asjaolud Soome turule sisenemisel, millele ettevõtte peaks tähelepanu pöörama.

Võtmesõnad: välisturule sisenemine, rahvusvahelistumine, PESTLE-analüüs, eksport, Soome tarbija

SISSEJUHATUS

La Muu OÜ on otsustanud oma äritegevust laiendada välisurgudele ning potentsiaalseks välisuruks peab La Muu juhtkond Soome Vabariiki. Küll aga on ettevõttel vähe teavet antud turu ärikeskkonna, konkurentsituatsiooni ja tarbijate kohta. Magistritöö probleem tuleneb otsesest praktilisest vajadusest ja antud probleemi põhjal on püstitatud magistritöö eesmärk, milleks on teada saada, milline on La Muu potentsiaal Soome turul, mis viisil võiks La Muu oma mahe toorainest käsitööjäättistega Soome turule siseneda ja millised võiksid olla sisenemist välistavad asjaolud.

Magistritöö probleemi lahendamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milline on Soome mikro- ja makromajanduslik olukord?
- 2) Mida hindab Soome tarbija jäätise tarbimisel ja mis on tarbija eripärad?
- 3) Milline on konkurentsituatsioon Soomes jäätiste turul?
- 4) Kuidas võiks Soome turule siseneda ja mis võivad olla sisenemist välistavad asjaolud?

Magistritöö uurimisülesanded on järgnevad:

- Analüüsida Soome turu poliitilisi, majanduslikke, sotsiaal-kultuurilisi, õiguslikke ja ökoloogilisi eripärasid, et mõista antud turu potentsiaali La Muu jaoks.
- Mõista, mida hindavad Soome tarbijad jäätise tarbimisel, mis on nende eripärad ja kuidas suhtutakse Eesti toiduainetesse.
- Analüüsida konkurentsituatsiooni jäätiste turul ja mõista, milline on La Muu konkurentsieelis antud turul.
- Viia läbi ekspertintervjuud ja neid analüüsida.
- Selgitada välja, millisel viisil oleks La Muu jaoks Soome turule sisenemine kõige mõistlikum ja millised võiksid olla välistavad tegurid.
- Teha järeldusi ja ettepanekuid, et abistada La Muud Soome turule sisenemise strateegia väljatöötamiseks.

Magistritöö uurimisobjektiks on Eesti käsitöö- ja premiumjäätise tootja La Muu OÜ. Magistritöös on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks kasutati sekundaaruuringut ning esmaste andmete kogumiseks viidi läbi ekspertintervjuud. Sekundaarandmete põhjal analüüsiti Soome turu mikro- ja makrokeskkonda ning ekspertintervjuudega mikrokeskkonna peamiseid mõjureid ehk tarbijaid ja konkurente. Ekspertintervjuud viidi läbi nelja Soome turgu tundva eksperdiga, kelleks olid La Muu tegevjuht, La Muu toiduainetööstuse taustaga osanik, Eesti turundusagentuuri Soome turu juht ja EASI Soome turu ekspordinõunik.

Magistritöö esimeses osas on välja toodud rahvusvahelistumise definitsioon ja oluliseimad teoreetilised seisukohad. Kirjeldatud on välisturule laienemise protsessi, antud ülevaade välisturule sisenemisele eelnevast ärikeskkonna analüüsist, sealhulgas PESTLE-analüüsist, Porteri viie jõu mudelist, SWOT analüüsist ja Michael Porteri üldiste konkurentsieelist mudelist. Esimene osa lõppeb välisturule sisenemise meetodite tutvustamisega.

Teises osas tutvustab autor Eesti esimest öko käsitööjäätise tootjat, ettevõtet La Muu OÜ. Antakse täpne ülevaade La Muu tootest ehk premium käsitööjäätisest ning samuti La Muu brändist, selle alusväärtustest ja senisest strateegiast.

Magistritöö kolmas peatükk koosneb La Muu Soome turule sisenemise uuringust. Kirjeldatakse magistritöös kasutatud uuringu metoodikat. Soome turu makrokeskkonna analüüsi põhjal saab ülevaate Soome turu eripäradest. Mikrokeskkonna analüüsis kirjeldatakse Soome tarbijaid ning konkurentsituatsiooni jäätiste turul. Kolmanda peatüki lõpetavad autori järeldused ja ettepanekud.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat Algis Perensit, La Muu tegevjuhti Rasmus Raski ja kõiki ekspertintervjuudes osalejaid.

1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILISED ALUSED

Antud magistritöös on oluliseks kontseptsiooniks rahvusvahelistumine (*internationalization*). Selles peatükis käsitletakse rahvusvahelistumise definitsioone ja teooriaid, eelkõige vaadeldes rahvusvahelistumise protsessi läbi väikese ja keskmise suurusega ettevõtete tegevuse. Tuuakse välja, mis on ettevõtete välisturgudele sisenemise eesmärgid, eeldused ja barjäärid. Antud alapeatükis on kirjeldatud ka välisturule sisenemisele eelnevat ärikeskkonna analüüsi ning peamisi meetodeid, millega välisturule sisenetakse.

1.1. Rahvusvahelistumise olemus ja definitsioon

Rahvusvaheliste tegevuste ja suhete kasv erinevatel geograafilistel turgudel on tänapäevaste ettevõtete jaoks reaalsuseks. Majanduse globaliseerumine ja intensiivne konkurents sunnivad ettevõtteid otsima uusi viise, kuidas säilitada oma konkurentsivõimet ning üheks võimaluseks on ettevõtte tegevuse laiendamine väljaspoole koduturgu ehk teisisõnu rahvusvahelistumine (Kubíčková *et al.* 2014). Magistritöös on oluline fookus väikse ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) rahvusvahelistumise protsessi selgitamisel ja uurimisel, kuna magistritöös uuritav ettevõtte La Muu on väikeettevõtte. Euroopa Liidus kategoriseeritakse vähem kui 50 töötajaga ettevõtted väikese suurusega ning vähem kui 250 töötajaga keskmise suurusega ettevõteteks (What is...2018).

VKE-de rahvusvahelistumisega seotud teadusuuringuid peetakse võrreldes suurte rahvusvaheliste ettevõtete rahvusvahelistumise strateegiate uurimisega suhteliselt uuteks. Paljud autorid on arutlenud mõiste “rahvusvahelistumine” definitsiooni üle, kuid ühe ja kindla definitsioonini ei ole veel jõutud. Üldlevinud tähenduses on rahvusvahelistumine ettevõtte osalemine rahvusvahelisel turul (Kubíčková *et al.* 2014). Welch ja Luostarinen (1988) defineerivad rahvusvahelistumist kui protsessi, mille raames tõuseb ettevõtte seotus rahvusvaheliste turgudega. Teisalt Calof ja Beamish (1995) defineerivad rahvusvahelistumist kui ettevõtte tegevuse ehk strateegia, struktuuri ja ressursside kohandamist vastavalt rahvusvahelisele keskkonnale.

1.2. Rahvusvahelistumise teooriad

Rahvusvahelistumiste teooriad vaatlevad seda, miks ja kuidas ettevõtted otsustavad rahvusvahelistuda, millised on eeldused või võimalused rahvusvahelistumiseks ning selliseid lähenemisviise on mitmeid. Autor toob välja kaks rahvusvahelistumise teooriat, mille mõistmine on magistritöö teemavalikust sõltuvalt oluline.

Astmelise protsessi teoreetilisi lähenemisviise on vaadeldud ajaliselt kõige varasemalt (Korsakienė, Tvaronavičienė 2012, 296). Üheks tuntuimaks selliseks teoreetiliseks seisukohaks on Uppsala mudel, mis vaatleb rahvusvahelistumist õppimise ja evolutsiooni vaatenurgast. Uppsala mudel loodi 1970ndatel kui Johanson ja Vahle uurisid Rootsi VKE tootmisettevõtete kogemust välisurgudele laienemisega (Hollensen 2007, 61). Uppsala mudeli põhiideed on järgnevad:

- Rahvusvahelistumine on pikk protsess ja toimub järk-järguliste sammudena.
- Välisurule sisenemiseks on neli faasi: eksporditegevus on tähtsusetu, eksport toimub sõltumatute agentide kaudu, müügi kasvades luuakse sihturule müügiesindus ja kõige suurema seotusega faasiks on oma tootmisüksuse rajamine välisriigis (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975).
- Rahvusvahelistumise protsessi käivitajaks on teadmised ja kogemused, mida omandatakse välisurul paralleelselt kogemuste saamisega. Teadmiste puudumine teeb välisurule sisenemise riskantseks (Johanson, Vahlne 2009).
- Ettevõtted alustavad rahvusvahelistumist tihti lähiturgudest või sarnastesse riikidesse eksportimisega. Põhjuseks on väiksem psüühiline distant, mis vähendab riski ja ebakindlust (Johanson, Vahlne 2009).

Uppsala mudel on aluseks, et mõista rahvusvahelistumise protsessi, kuid samuti on mudel saanud kriitikat. Peamiseks kriitikaks on see, et mudel ei peegelda tänapäeva. Kommunikatsiooni ja transpordi valdkondade arenedes on erinevate riikide ärikeskkonnad muutunud homogeenseks tervikuks, kuhu ei pea ilmtingimata riik riigi haaval sisenema (Kubíčková 2013). Lisaks ei käsitletud toonases mudelis võrgustikesse kuulumise mõju rahvusvahelistumisele. Selle täienduse tegid aga Johanson ja Vahle 2009. aastal kui lisasid Uppsala mudelisse ka

suhtevõrgustiku konteksti (Johanson, Vahle 2009). Pällini (2004) sõnul on mudeli puuduseks see, et mudeliga ei pakuta eriti nõuandeid ja see ülehindab turuinfo hankimise keerukust.

Teine teooria, mida autor peab vajalikuks magistritöös välja tuua, on rahvusvahelistumise võrgustikuteooria. Antud teooria rõhutab äriliste sidemete ja suhete olulisuse rolli rahvusvahelistumise protsessis. Rahvusvahelistumise võrgustikuteooriale panid 1988. aastal aluse Johanson ja Mattsson ning nende sõnul koosneb ärivõrgustik erinevatest suhetest ettevõtte ja tema klientide, turustajate, tarnijate, konkurentide ning valitsuse vahel (Chetty, Holm 2000).

Rahvusvahelistumise võrgustikuteooria põhiideed on järgnevad:

- Ettevõtte rahvusvahelistumisel kasvab erinevate partnerite arv ärivõrgustikus ja partnerite vaheline seotus tugevneb (Vissak 2004).
- Võrgustiku liikmeks saamine võib kiirendada rahvusvahelistumise protsessi, kuna tänu sellele on võimalik ligi pääseda oma partnerite turukogemusele (Chetty, Holm 2000).
- See võimaldab siseneda kohe alguses kaugematele turgudele või kasutada keerulisemaid välisurule sisenemise meetodeid.
- Rahvusvahelistumise protsess on võrgustikuga ühinemise tõttu pigem hüppeline kui järkjärguline (Vissak 2004).

1.3. Välisurule sisenemise eesmärgid ja motiivid

Eduka rahvusvahelistumise strateegia eelduseks on väga põhjalik eeltöö. Oluliseks osaks on teha ettevõtte sisene analüüs, kaardistada välisurule sisenemise eesmärgid ja motiivid ning barjäärid. Mõistmaks ettevõtte valmisolekut välisurule laienemiseks, on autori arvates oluline teada eelduseid, tänu millele võib suure tõenäosusega välisurule laienemine olla edukas.

Eeldused välisurule edukaks laienemiseks on järgnevad (Albaum *et al.* 2005, 14):

- Konkurentsivõimelisus koduturul - toode on koduturul edukas ja ollakse turuliider.
- Ettevõtte juhtkond on välisurule laienemise otsuses kindel, tegu on kaalutletud otsusega, investeringuks vajalikud ressursid on olemas.
- Ettevõttes on olemas sihtturgu tundvad või varasema rahvusvahelise töökogemusega personal.
- Toode on sobilik välisuru jaoks. Välisuru jaoks ollakse valmis toodet vastavalt kohandama või välisuru jaoks kohandatud toode on olemas.

Järgmise sammuna on oluline hinnata ettevõtte eesmäärke väliturule sisenemiseks. Paljude ettevõtete jaoks on fundamentaalseks väliturule laienemise põhjuseks kasumi teenimine. Kasumi teenimine üksinda aga ei saa olla ainuke eesmärk (Hollensen 2007). Senik *et al.* (2010) väitsid, et mõistmaks faktoreid, mis mõjutavad ettevõtteid minema väliturule, tuleb vaadelda motiveerivaid faktoreid, teisisõnu motive. Motiivide mõistmine aitab ettevõtte juhtidel valmistuda väliturule laienemise protsessiks. Korsakienė ja Baranauskiene (2011) väidavad, et ettevõtted on erinevates rahvusvahelistumise protsessi faasides motiveeritud ka erinevatest faktoritest.

Motiivid võivad jaguneda ettevõtte sisesteks või välisteks motiivideks. Ettevõtte sisesed motiivid on faktorid, mis on seotud ettevõtte enda tegevusega ja mis tulevad ettevõtte seest. Välisteks motiivideks loetakse neid faktoreid, mis tulevad ettevõtte kodu- või välisurule väliskeskkonnast ja neid faktoreid on ettevõttel raskem kontrollida (Kubičková *et al.* 2014).

Hollensen (2007) jaotab rahvusvahelistumise motiivid kaheks: proaktiivseteks ning reaktiivseteks. Proaktiivsed motiivid on loomult agressiivsemad ja tõmbelise loomuga ja mõjutavad ettevõtteid muutma oma senist strateegiat. Initsiatiiv välisurudele laieneda tuleb ettevõtte enda poolt. Reaktiivsed motiivid on vastupidi tõukelise iseloomuga, seotud koduturu või välisurule ohtude, survete või võimaluste nägemises. Hollenseni (2007) sõnul on VKE-de välisurule laienemise põhjusteks tavapäraselt pigem reaktiivsed motiivid, kuna konkurentsikeskkond survestab välisurudele laienema (*Ibid.*).

Proaktiivsetest motiividest on kasumi ja kasvu soov peamine motivaator välisurule laienemiseks, sest rahvusvaheline müük võib võimaldada ligipääsu suuremale kasumimarginaalile või lisatulu kasvule (Hollensen 2007). Oluliseks proaktiivseks motiiviks on juhtkonna soov ja entusiasm rahvusvahelisel turul tegutsemiseks, kuna ilma selleta on vähe tõenäoline, et rahvusvahelistumisega alustatakse (Leonidou *et al.* 2007).

Ettevõtte võib toota ainulaadseid tooteid või teenuseid, millele ei ole rahvusvahelisel turul konkurente. Unikaalne toode või tehnoloogiline eelis võib viia jätkusuutliku konkurentsieelise tekkimiseni (Hollensen 2007). Motivaatoriks võivad olla spetsiaalsed teadmised välisurule tarbijate, välisurule konkurentsituatsiooni või turustamisvõimaluste kohta (Hollensen 2007). Proaktiivseks motiiviks võib olla ka mastaabisääst. Rahvusvahelise müügi tulemusel suureneb tootmiskaht ning selle tõttu langevad tootmiskulud. Tänu sellele on võimalik alandada

tootehinda, mis võib luua konkurentsieelise (Leonidou *et al.* 2007). Olulist rolli võivad omada välisuru maksusoodustused (Hollensen 2007).

Ettevõtte peab tavapärastelt reaktiivsetele motivatsioonidele tähelepanu pöörama, kuna need tulenevad kas ärikeskkonna muutustest või välisest survest. Üheks kõige olulisemaks reaktiivseks motiiviks on konkurents. Konkurentsipurve võib olla üheks ajendiks, mis tekitab soovi välisurule laieneda (Mpofu *et al.* 2013). Reaktiivseks motiiviks on kui koduturul tekib müügi/kasumi stagnatsioon või vähenemine ja koduturg on väike või küllastunud (Leonidou *et al.* 2007). Mõne ettevõtte jaoks on võimatu ainult koduturul tegutsedes nii palju toota, et tekiks mastaabisääst. Sellised ettevõtted lisavad oma arengustrateegiasse välisurule sisenemise (*Ibid.*). Eksportima võib ajendada ka see, et koduturu väikse potentsiaali tõttu, tuleb ületoodetud kaup realiseerida välisurgudel (Hollensen 2007). Kui toomisvõimsust ei kasutata täielikult, on võimalik välisurule laienemisega saavutada püsikulude laiem jaotumine ning kasutada ära tootmisvõimsuse efektiivsust (Czinkota *et al.* 2004, 7). Samuti võivad soodsateks reaktiivseteks motiivideks olla tellimused välismaistelt ostjatelt või hooajaliste kaupade nõudlus (Hollensen 2007).

Välisuru kliendile lähedal olemise soov kuulub samuti reaktiivsete motiivide hulka ning siin on oluline tähelepanu pöörata sihturu psüühilisele distantstile. Sihturu psüühiline distant ehk kombinatsioon kaugustest rahvusvahelistumise protsessis on väga oluline faktor ettevõtte välisurule laienemisel. Kaugused jagatakse kaheks - füüsiliseks ja tunnetuslikuks kauguseks (Dow 2000). Füüsiline kaugus vaatab sihtriigi geograafilist distantsti koduriigist ning tunnetuslik kaugus koosneb subjektiivsematest teguritest nagu kultuurilisest, majanduslikust ja ajaloolisest vahemaast (Elenurm *et al.* 2005). Geograafiline lähedus ei tähenda tingimata seda, et välisriigiga või selle tarbijaga tajutakse ka tunnetuslikku lähedust (Dow 2000). Juhul kui lähiriik on oma kultuurilt väga erinev, siis eelistatakse tihtipeale ekspordiks neid riike, mis on geograafilises mõttes kaugemal, kuid tunnetuslik distant on väiksem (Hollensen 2007, 47). Psüühilisel distantstil on väga suur mõju välisuru valikule, eriti VKE-de jaoks ning kui rahvusvahelistumisega on alles alustatud (Brewer 2007).

Hinnata tuleb ka piiranguid või barjääre, mis ettevõttel rahvusvahelistumisel ette võivad tulla. Välisurule laienemise edu on sõltuv faktoritest, mis motiveerivad ja ka neist, mis takistavad rahvusvahelistumise protsessi (Korsakienė, Baranauskienė 2011). Ekspordi barjääradena

viidatakse kõikidele piirangutele, mis võivad takistada ettevõtte suutlikkust välisurgudele laieneda, oma tegevust seal arendada või jätkata (Leonidou 2004, 283).

Leonidou (2004) tõi välja peamised ekspordi barjäärid ja jagas need kahte kategooriatesse – ettevõtte sisesed ja välised barjäärid. Ettevõtte sisesteks barjäärideks on informatsioon (limiteeritud või problemaatiline turuinformatsiooni kättesaadavus), funktsionaalsus (vähene ajaline või rahaline ressurss välisuru tegevuseks, vähe kvalifitseeritud personal või tootmisvõimsuse puudumine) ning turundus. Need faktorid on seotud organisatsiooni enda ressursside ja võimekusega, mille olemasolu või puudumine võib saada takistuseks välisurgudele laienemisel. Turunduse barjäärid jagas Leonidou (2004) viieks faktoriks, milleks on toode, hind, turustamine, logistika ja reklaam ning nendega seotud probleemid ja takistused välisurul.

Ettevõtte välisteks barjäärideks loetakse neid faktoreid, mis tulenevad koduturu või välisuru väliskeskkonnast ehk menetustlike tegevused (välisriigi dokumentatsiooni või protseduurireeglite mittetundmine), valitsuse regulatsioonid (koduriigi ebasoodsad regulatsioonid või vähene toetus), ärikeskkonna iseärasused (riigi majanduslikud, poliitilised ja kultuurilised iseärasused, mis muudavad sisenemise riskantseks) ning konkurentide ja tarbijatega seotud eripärad (tarbijate erinevad harjumused, hoiakud või tihe konkurents välisurul) (Leonidou 2004).

Buckley (1989) arvates on rahvusvahelistumine seotud väga kõrge riskiga ja kuna VKE-te ressurssid on tavaliselt limiteeritud, on see ka oluliseks barjääriks välisurule laienemise ees. Barjääre on võimalik ületada kui välisurule minnes kasutatakse diferentseerimise strateegiat või kuulutakse erinevatesse võrgustikesse (Hutchinson *et al.* 2006).

Autori arvates on barjääride ületamisel abiks erinevate riiklike tugiorganisatsioonide pakutava informatsiooni ning tugiteenuste kasutamisest. Eesti ettevõtetele pakub ekspordiga seotud informatiivset või materiaalselt tuge näiteks Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), Soome-Eesti Kaubandusühing, Kaubandus-Tööstuskoda, Välisministeerium, saatkonnad ja erinevad erialaliidud ja –klastrid.

1.4. Välisturule sisenemisele eelnev ärikeskkonna analüüs

Selles peatükis on välja toodud, mida on oluline sihtturu valikul silmas pidada ning mis muudab välisturu atraktiivseks. Pärast seda tutvustab autor, mis on sihtturu ärikeskkond ning millised on levinud mudelid või analüüsid välisturu ärikeskkonna analüüsimiseks. Sobiliku välisturu kindlaksmääramine on kriitiline edutegur välisturule laienemise protsessis. Õige sihtturu valik on seotud kogu rahvusvahelistumise strateegiaga - sellest oleneb välisturule sisenemise viis, turundusstrateegia ning kui edukas on turule sisenemine (Gaston-Brenton, Martin 2011).

Sihtturu valiku oluliseks sammuks on antud turu põhjalik ärikeskkonna analüüs. Informatsioon on eduka rahvusvahelistumise juures võtmetähtsusega. Kuna VKE-d on väga tundlikud väliskeskkonnast tulenevate väljakutsete suhtes, siis on oluline ennast välisturu ärikeskkonnaga kurssi viia ning hajutada võimalikke riske (Laufs, Schwens 2014).

Ärikeskkond koosneb teguritest, mis mõjutavad ettevõtte võimet arendada ja säilitada edukaid tehinguid ning suhteid ettevõtte klientidega. Kui rahvusvaheline ärikeskkond muutub, ootavad ettevõtet ees muudatused, ohud või võimalused (Kotler *et al.* 2013). Ärikeskkond jaguneb kaheks: makro- ja mikrokeskkonnaks (Omar 2009, 36). Makrokeskkond koosneb ettevõtte jaoks välistest teguritest, milleks on: demograafiline, majanduslik, poliitiline-legalne, sotsiaalne-kultuuriline, tehnoloogiline ja looduslik keskkond (Kotler *et al.* 2013). Mikrokeskkonna analüüsi all on mõeldud otseselt ettevõtte hanke- ja käibeturu mõjurite analüüsi (Perens 1998). Mikrokeskkonna moodustavad ettevõttega lähedalt seotud faktorid, mis mõjutavad otseselt seda, kuidas ettevõtte on võimeline oma kliente teenindama. Põhirõhk on klientuuril ja konkurentidel (*Ibid.*) Mikrokeskkonna moodustavad konkurendid, tarbijad, tarnijad, turunduse vahendajad ja laiem avalikkus (Perens 1998, 40; Kotler *et al.* 2013).

Makrokeskkonna analüüsimiseks on heaks vahendiks PESTLE-analüüs, mis koosneb poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete-kultuuriliste, tehnoloogilise, õiguslike ja ökoloogiliste faktorite analüüsist (Yüksel 2012). PESTLE-analüüsil on ettevõtte jaoks kaks peamist funktsiooni. Esiteks annab see ettevõttele üldpildi sihtriigi makrokeskkonna olulistest faktoritest, mis võivad ettevõtte tegevust sihtturul mõjutada (Yüksel 2012). Samuti selguvad sihtturu valiku õigsus, võimalused ja ohud, ärikeskkonnas toimuvad arengud, muutused ning võimalikud riskid (Elenurm *et al.* 2015).

Poliitilist keskkonda analüüsid on oluline uurida kõiki poliitilisi tegureid, mis võivad ettevõtte tegevust antud turul mõjutada. Nendeks faktoriteks on poliitiline struktuur ja stabiilsus, riigikord, korrupsioonitase, rahvusvahelised lepingud ja suhted, kaubanduspiirangud, valitsuse regulatsioonid või riiklikud toetused, maksupoliitika, seadused jne (Hollensen 2007; Kotler *et al.* 2013; Gupta 2013; Elenurm *et al.* 2015).

Majanduslik keskkond näitab sihtturu majanduslikku arengutaset, turu suurust ja kasvu. Neil faktoritel on suur mõju turu tarbijate ostujõule ning tarbimisharjumustele. Nendeks faktoriteks on: sisemajanduse koguprodukt (SKP), avaliku sektori eelarve tasakaal, majanduskriisid, intressimäärad, inflatsioon, üldine sissetulekute tase, maksud, tööturгу iseloomustavad faktorid, tööpuudus, elukallidus, säästu- ja laenukoormus jne (Hollensen 2007; Kotler *et al.* 2013; Gupta 2013; Elenurm *et al.* 2015; Tammaru *et al.* 2004).

Sotsiaalsete ja kultuuriliste faktorite mõju rahvusvahelistumise edule on väga oluline. Sotsiaalsed arusaamad, religioon ja kultuur mõjutavad seda, kuidas inimesed ümbritsevat tajuvad ning milline on tarbijate ostukäitumine (Doole *et al.* 2017). Tuleb vaadelda kultuuri, ärikultuuri, religiooni, keelt, demograafilisi faktoreid, vanuselist koosseisu ja sündimust, elanikkonna rahvuslikku koosseisu, haridustaset, eetilisi tõekspidamisi ehk materiaalseid ja mittemateriaalseid väärtusi jne (Hollensen 2007; Kotler *et al.* 2013; Gupta 2013; Elenurm *et al.* 2015; Tammaru *et al.* 2004).

Tehnoloogilise keskkonna analüüs näitab sihtriigi tehnoloogilist taset, kuidas tehnoloogiline areng või innovatsioonid mõjutavad turgu, tööstusharusid ning loodud tooteid või teenuseid. Siin on oluline vaadelda faktoreid nagu digitaalsete tehnoloogiate areng, tootmistehnoloogiaid ja automatiseerimist, investeerimist uurimis- ja arengutöösse, turustamismeetodeid, logistikat, patentide arvu ning interneti arengut ja levikut (Hollensen 2007; Kotler *et al.* 2013; Gupta 2013).

Õigusliku keskkonna analüüsis on oluline vaadelda seaduseid ja regulatsioone, mis tulenevad koduturu, välisturu seadusandlusest, EL direktiive (reklaamistrateegia loomises, toodete pakendamises, intellektuaalse omandiga seotud seadustega jne) (Doole *et al.* 2017, 11). Õigusliku keskkonna uurimisel tuleb analüüsida ka ettevõtet kõige enam puudutava valdkonna või tööstusharu ülesehitust, seaduseid, regulatsioone, maksusüsteeme jne.

Ökoloogiline keskkond sisaldab peamiselt ettevõtte geograafilise asukoha ja kliimaga seotud eripärasid ning kuidas see tootmist või tarbimist mõjutab (Elenurm *et al.* 2015). Olenevalt toote sesoonsusest, peab ettevõtte arvestama ka sellest tulenevate mõjudega. Vaadeldakse kliimamuutusi, keskkonna saastatust, naturaalsete ressursside olemasolu (Elenurm *et al.* 2015). Hinnatakse keskkonnasäästlikku mõtteviisi, jätkusuutlikkust ja taaskasutust (Kotler *et al.* 2013). Kui sihtriigi rahvastiku jaoks on keskkonnasäästlik mõtteviis tähtis, siis on autori arvates oluline, et ettevõtte edastaks oma tootega samu väärtuseid, kasutades keskkonda säästvaid meetodeid, pakendeid, toorainet ja kommuniqueeriks neid väärtusi toote turundamisel, kuna see võib luua konkurentsieelise.

Kui antud väliskeskkonna aspektid on analüüsitud, saab leida vastused küsimustele, millist mõju võivad ettevõtte tegevusele avaldada muutused väliskeskkonnas nii lühiajalises kui ka pikaajalises perspektiivis (Elenurm *et al.* 2015). Tänu saadud informatsioonile on võimalik hinnata sihtturgude võimalikke ohte, võimalusi, riske ning otsustada, kas antud sihtturg on sobiv või riskantne sisenemiseks ja kohandada oma äristrateegiat vastavaks sihtriigi omapäradele.

Mikrokeskkonna ehk tööstusharu sisese konkurentsiolekorra hindamiseks on kasulikuks mudeliks Michael Porteri viie konkurentsijõu mudel, mis loodi 1980. aastal. Porter (1980) väitis, et tööstusharu sisene konkurents tuleneb selle tööstusharu majanduslikust struktuurist, mitte ainult praeguste konkurentide tegevusest. Mudeli põhjal tekib konkurentsituatsioon viiest erinevast jõust ning nendeks on: konkurentsi intensiivsus, tarnijate mõju, ostjate mõju, asendustoodete mõju ning uute turule sisenejate võimalik mõju (Porter 1980, 3). Mida suuremad on konkurentsijõud, seda väiksemad on ettevõtte võimalused hinna tõstmiseks ja suurema kasumi teenimiseks (Tammaru *et al.* 2004). Konkurentsianalüüsi eesmärk on leida turul, tööstusharu sees positsioon, kus ettevõtte saab ennast kõige paremini kaitsta viie jõu eest või mõjutada neid ettevõtte jaoks kasulikus suunas. Ettevõtte nõrkuste ja tugevuste teadmine abistab positsioneerimisel, strateegiliste otsuste tegemisel ning konkurentsieelise väljatöötamisel (Porter, 1980).

Konkurentsi intensiivsus sõltub peamiselt sellest, kas ja kui palju on tööstusharu sees võrdse turuosaga konkurente. Kui turul on palju sarnaseid tooteid, siis on konkurents tugevam, kui aga ettevõttel on kõrgelt diferentseeritud toode, on ka konkurents väiksem (Hollensen 2007). Tarnijate mõjust sõltub tooraine ja äritegevuseks vajalike komponentide hind, mis mõjutab äritegevuse kasumlikkust (Porter 1980). Ostjate mõjukus on suurem kui ostjad on vähe ning nad

ostavad suurtes kogustes (Hollensen, 2007). Asendustoodete olemasolu võib vähendada tööstusharu atraktiivsust ja kasumlikkust, kuna need panevad piirangu hinnatasemele ja kasumile (Hollensen, 2007). Uued turule sisenejaid võivad tõsta konkurentsi intensiivsust tööstusharus (Porter 1980).

Igat viite faktorit on vaja vaadelda eraldi ning analüüsida kui tugevalt või nõrgalt mõjutab see ettevõtet tööstusharusiseses konkurentsiolekordas. Jõud peaks reastama kõige kõrgemast nõrgemani ning tegelema eelkõige jõududega, mis mõjutavad ettevõtte edukust kõige enam ning vastavalt neile ka oma strateegiat kohandama (Blackwell, Eppler 2014).

Välisurule minnes on vajalik läbi mõelda, milline on ettevõtte äristrateegia antud turul, mis on ettevõtte tugevuseks ja loob konkurentsieelise. Klassikalise lähenemisviisina on siin abiks Porteri üldiste konkurentsieeliste mudel. See lähenemisviis annab ettevõttele arusaama, mis on tema tugevuseks – kas selleks on konkurentidest madalamad kulud, eristumine kvaliteediga või keskendumine kitsa kliendirühma vajadustele rahuldamiseks (Elenurm *et al.* 2015). Mudel on jaotatud kolmeks üldiseks strateegiaks (Porter 1980):

- Kululiidri strateegia
- Diferentseerimise ehk eristumise strateegia
- Fokuseerimise strateegia

Kululiidri strateegiaga on konkurentsieeliseks konkurentidest väiksemad kulud, tänu millele on võimalik saavutada keskmisest kõrgemat kasumit. Kulueelise allikateks võivad olla: mastaabisääst, kogemuskurvi efekt, ettevõtte asukohast sõltuvad tegurid jne (Tammaru *et al.* 2004). Eristumisstrateegia tähendab seda, et ettevõtte on loonud toote, mis on tööstusharu mõistes unikaalne ja mida tarbija kõrgelt hindab. Toote eest saab küsida kõrgemat hinda, kuna brändi lojaalsus vähendab hinnatundlikkust (Porter 1980, 38). Eristumisele aitavad kaasa toote füüsilised omadused - kvaliteet, disain, bränd ja imago, garantiid, kliendi- ja järelteenindus, lai tootevalik jne (Tammaru *et al.* 2004). Fokuseerimise strateegia on jagatud kaheks: fokuseeritud kululiidri strateegia ja fokuseeritud diferentseerimise strateegiaks. Fokuseeritud strateegia keskendub kindlale ostjate grupile, segmendile või geograafilisele turule ning nende vajaduste rahuldamiseks parimal viisil, kas hinnaga või erivajadusi rahuldades (Porter 1980, 39).

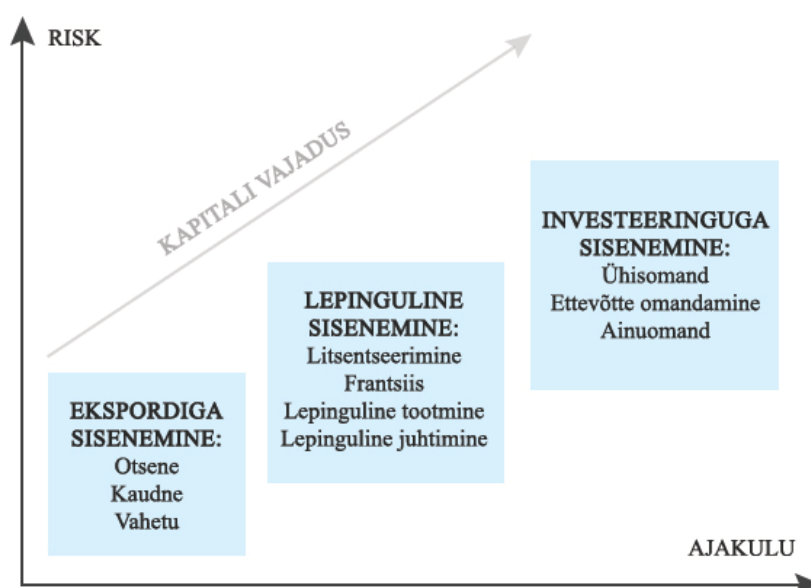
Samuti on konkurentsiolekorra hindamiseks oluline kasutada SWOT-analüüsi, mis tuleneb ingliskeelsetest sõnadest „tugevused“ (*strengths*), „nõrkused“ (*weaknesses*), „võimalused“

(*opportunities*) ja „ohud“ (*threats*). SWOT-analüüs võimaldab lihtsalt ja kiiresti saada ülevaate ettevõtte sisestest tugevustest ja nõrkustest või väliskeskkonnast tulenevatest võimalustest ja ohtudest (Elenurm *et al.* 2015). SWOT-analüüsile peab järgnema järelduste tegemine konkurentsiolukorra ja äristrateegia kohta. Analüüsist peaks selguma konkreetsem tegevuskava ehk kuidas on võimalik minimeerida nõrkusi ja ohtusid, samal ajal suurendada tugevusi ja võimalusi (Tammaru *et al.* 2004). Autori arvates on oluline viia SWOT-analüüs läbi vastavalt igale valitud sihtturule, kuna toote tugevused ja nõrkused on koduturul ja sihtturul erinevad.

1.5. Välisturule sisenemise meetodi valik

Kui välisturule sisenemise motiivid on selged ning sihtturg analüüsitud, siis järgmise etapina tuleb teha otsus sisenemisviisi kohta. Välisturule sisenemise viisi on defineeritud kui institutsionaalset korraldust, mis võimaldab viia ettevõtte tooteid, tehnoloogiat, inimressurssi, juhtimist või muid ressursse välisriiki (Durmaz, Taşdemir 2014). Välisturule sisenemise viisi valik määrab selle, kui palju ressursse ettevõtte vajab, kui suur on risk ning kontroll välisturu tegevuste üle. VKE-de ressursid on piiratud ja uuringud on näidanud, et välisturule sisenemise viisiks valitakse vähem riski ja kontrolli vajavad meetodid (Laufs, Schwens 2014).

Antud alapeatükis on välja toodud välisturule sisenemise meetodid, milleks on sisenemine eksportimise kaudu, lepinguline turule sisenemine ja investeringu kaudu sisenemine. Joonis 1 näitab, millised on erinevate sisenemismeetodite seosed riski, ajakulu ning kapitali vajadusega.



Joonis 1. Välisturgudele sisenemise meetodid

Allikas: Hollensen 2007; Durmaz, Taşdemir 2014; Cateora *et al.* 2013; Doole *et al.* 2017 põhjal autori koostatud

Ekspordiga välisturule sisenemise korral on ettevõtte kaubad toodetud koduturul ning seejärel viiakse välisriiki. Eksport on kõige tavapärasem viis, kuidas ettevõtteid välisturule laienemist alustavad. Eksport jaguneb kaudseks ja otseseks ekspordiks (Hollensen, 2007).

Kaudne eksport on välisturule sisenemise viis, mis on kõige väiksema riskiga ja mis nõuab ettevõttelt kõige vähem kontrolli. Ettevõtte ei ole eksporditegevustega seotud ning tooted viiakse välisturule vahendajate kaudu (Durmaz, Taşdemir 2014). Suurem osa vastutusest eksporditegevuse eest on lükatud teise organisatsiooni õlule – klientide leidmine, läbirääkimised, tihti ka transpordi organiseerimine ja tolliformaalsuste täitmine või krediidirisk (Pällin 2004). Vahendajateks võivad olla ekspordi müügiagent, maaklerid, ekspordivahendusfirmad, kaubandusettevõtteid või kaaskasutus (Hollensen 2007). Vahendajate eesmärgiks on potentsiaalsete ostjate leidmine, ostjate-müüjate kokkuviimine ja välisturule sisenemisega seotud asjaajamisega abistamine. Kaaskasutuse (*piggybacking*) korral saadakse ligipääs mõne teise firma müügikanalitele välisturul (Pällin 2004).

Kaudse ekspordi eelised on (Hollensen 2007; Pällin 2004):

- Ligipääs rahvusvahelisele turule liigseid ressursse kulutamata
- Alandab ekspordi alustamisega seotud riske
- Eelnev ekspordikogemus ei ole vajalik
- Turu segmenteerimine on võimalik

Kaudse ekspordi puudused on (Hollensen 2007; Pällin 2004):

- Vähene kontroll oma toodangu müügi ja turustamise üle
- Kontakt turuga on vähene, mis ei võimalda ettevõttel endal õppida
- Osa ettevõtte kasumist kaotatakse vahendaja teenustasule või vahendaja kasutamine tõstab toote omahinda, vähendades konkurentsivõimet välisturul

Pällini (2004) sõnul on otsene eksport kõige levinum viis välisturule sisenemiseks. Otsese ekspordi puhul on riskid ja väljaminekud suuremad kui kaudse ekspordi puhul, kuid samuti on

kontroll eksporttegevuse üle ning kasumid üldiselt suuremad (Durmaz, Taşdemir 2014). Vastutus kauba liikumise eest riigist välja ja sellega seonduv bürokraatia on ettevõtte enda õlul. Eksporttegevuse koordineerimiseks on üldiselt vajalik ekspordiosakond (Pällin 2004). Ettevõtte on ise vastutav vajalike dokumentide vormistamise, kauba kohaletoimetamise, hinnastamise ja turundustegevuste eest (Hollensen 2007).

Otsese ekspordi puhul on vahendajateks kas müügiagent või maaletooja/edasimüüja. Müügiagent on iseseisev välismaine ettevõtte, mis otsib toodetele ostjad ja müüb tooteid tootja nimel. Tooted müügiagendi omandisse ei kuulu ning tooteid ei ladustata. Kasumit teenib müügiagent komisjonitasu baasil (Hollensen 2007). Maaletooja või edasimüüja on iseseisev ettevõtte, mis ostab ja varustab ettevõtte tooted, sealhulgas hoiab laoseisu, valib ise tootele kliendid ja hinnastab tooted. Kasumit teenitakse tootjalt ostetud hinna ja toote müügihinna vahest (Hollensen 2007).

Otsese ekspordi eelisteks on (Hollensen 2007; Pällin 2004):

- Ligipääs välisturu kogemusele, kontaktidele ning potentsiaalsetele klientidele võimaldab tundma õppida turu vajadusi ja reageerida muutustele
- Lühem jaotuskanal võrreldes kaudse ekspordiga
- Suurem kontroll turundusmeetmetiku üle
- Müügitoe olemasolu välismaistelt partneritelt

Otsese ekspordi puudusteks on (Hollensen 2007; Pällin 2004):

- Vähene kontroll toote turuhinna üle kui kasutada mitmeid vahendajaid jaotuskanalis
- Suuremad alustamiskulud ning kõrgem risk
- Investeeringud on vajalikud
- Kultuurilised erinevused võivad põhjustada arusaamatusi vahendajatega
- Vajadus selgeks teha ekspordiga kaasneva dokumentatsiooni, transpordi ja makseviiside üksikasjad

Otsest eksporti võib ettevõtte korraldada ka vahetu ekspordina ehk ilma vahendajaid kasutamata või läbi enda loodud turustusvõrgu (Horská *et al.* 2014). Pällini (2004) sõnul võivad olla sellisteks turustusvõrgu osadeks ladustusüksuse rajamine sihtturule, müügifiliaal välismaal või

müügiesindus tütarettevõttena. Vahetu ekspordi korral müüakse tooteid ilma vahendajateta otse jaekaubandusele, lõpptarbijatele või interneti vahendusel (Pällin 2004).

Lepingulise turule sisenemise puhul müüakse sihtriiki toote valmistamiseks vajalikke oskusi ja õigusi (Elenurm *et al.* 2015). Lepingulise kokkuleppe käigus antakse välispartnerile üle tehnoloogia, protsessid, kaubamärgid ja oskused, mida on tarvis toote loomiseks.

Lepinguline sisenemine jaguneb (Hollensen 2007):

- Litsentseerimine
- Frantsiis
- Tootmis- või juhtimisalased kokkulepped

Litsentseerimise käigus saab ettevõtte tootmise viia sihtriiki ilma suurte kapitali investeeringuteta, seega peetakse seda madala osaluse ja kontrolliga sisenemisviisiks (Durmaz, Taşdemir 2014). Litsentseerimise korral annab litsentsiandja litsentsiaadile kindlaksmääratud tasu järgi oma intellektuaalomandi ehk õiguse toota ja müüa tema patenteeritud tooteid sihtriigis (Hollensen 2007). Võidakse üle anda patent toote või tootmisprotsessi üle, tehniline oskusteave, turundusalane nõustamine või kaubamärgi nime kasutamise õigus (Hollensen 2007). Litsentseerimise eelisteks on madalad sisenemiskulud, madal finantsrisk, kindla sissetuleku tagamine, kaubamärgi või brändi nähtavuse suurendamine välisturul, vähesed personalikulud ja välispartneri teadmised turu kohta (Horská *et al.* 2014). Litsentseerimise puudusteks võivad olla vale partneri valik, kvaliteedi ja tootega seotud probleemid, maksetega seotud probleemid, lepingu mittetäitmine, turundustegevuse üle kontrolli kaotamine, suhteliselt väike sissetulek võrreldes teiste välisturule sisenemise viisidega (Cateora *et al.* 2013).

Frantsiisi võib pidada litsentseerimise erijuhuks, kus tootja panustab mitte ainult teavet, vaid ka toote mõne olulise osa, milleks võib olla materjal, komponent või ka turundus (Pällin 2004). Tootja ettevõtte annab sõltumatule välisettevõttele kindlaksmääratud tasu põhjal õiguse kasutada kogu ärimudelit, sealhulgas kaubamärki ja brändi (Hollensen 2007). Selline omandiõigus antakse frantsiisivõtjale fikseeritud ajaliseks perioodiks, kindlas geograafilises piirkonnas. Frantsiisi eelisteks on madalad sisenemiskulud, kiire välisturule laienemine, võimalus laieneda nii suurtele kui ka kaugetele turgudele (Horská *et al.* 2014). Cateora *et al.* (2013) sõnul on eeliseks ka see, et frantsiisi tegevus on tihti toetatud välisriigi poolt, kuna see soodustab kohalikku ettevõtlust, tööhõivet ning rikastab turgu. Frantsiisi puudusteks on kulud seoses kontrollimisega, koolitamise ning vajalike kvalifikatsioonide andmisega, kasum jaguneb mitme osapoole vahel, võimalikud

partnerite vahelised konfliktid, keeruline võib olla ühtsete standardite ja kvaliteedi tagamine (*Ibid.*). Lisaks võib olla väljakutseks välisturu tarbija vajaduste ja eelistuste rahuldamine erinevates kultuurides. Kohaliku tarbija maitse-eelistustega arvestamiseks tuleb tooteid vastavalt kohandada.

Lepingulise tootmise puhul toodetakse ettevõtte tooteid välisturul oleva kohaliku tootmisettevõtte poolt lepingu alusel ehk allhanke korras. Ettevõtte enda kontrolli alla jääb tootearendus, turundus ja müük, turustustegevus ja teenindamine, toodangu kontroll ja tootmine antakse üle välispartnerile (Durmaz, Taşdemir 2014).

Lepingulise juhtimise puhul ostab üks ettevõtte teiselt ettevõttelt juhtimisalaseid teenuseid, mida rakendada esimese ettevõtte juhtimisel välisturul. Teisisõnu, välisturul paiknev kohalik ettevõtte müüb oma oskusteavet välisettevõttele, kelle poolt tuleb vajalik kapital ning kes tegeleb ülejäänud ettevõtte operatsioonidega (Kotler *et al.* 2013).

Investeeringuga välisturule sisenedes viiakse välisturule üle kogu ettevõtte, sealhulgas tootmine. Investeeringuga sisenemine on kõige kõrgema kapitali vajaduse, ajakulu ja riskiga seotud välisturule sisenemise viis (Kotler *et al.* 2013). See nõuab esialgu ettevõttelt suuri investeeringuid, kuid pikemas perspektiivis võib selline sisenemisviis olla kasulik, sest võib võita töajookuludes, vältida kõrgeid impordimakse, vähendada transpordikuluseid, pääseda ligi odavamale toorainele, paremale tehnoloogiale ja suuremale hulgale tarbijatele (Cateora *et al.* 2013). Lisaks kontrollib ettevõtte oma tegevust ja loob tootmis- ja turundusstrateegiad vastavalt oma pikaajalistele rahvusvahelistele eesmärkidele (Kotler *et al.* 2013, 581).

Investeeringu kaudu sisenemine jaguneb kolmeks: ühisettevõtte rajamine, olemasoleva ettevõtte omandamine või üleostmine või tütarettevõtte rajamine (Horská *et al.* 2014).

Ühisettevõtte (*joint venture*) on koostöö kahe või enama ettevõtte vahel, kes loovad koos ühise ettevõtte (Hollensen 2007). Ühisettevõtte loomisele panustatakse omalt poolt kas oskusteabe või ressurssidega (Doole *et al.* 2017). Iga ettevõtte, kes on ühisettevõtte loomise juures, saab osaluse loodud ettevõtetest ja õiguse kaasa lüüa ühisettevõtte juhtimises (Doole *et al.* 2017). Ühisettevõtete loomise peamiseks eeliseks on partnerite võimalus jagada investeerimisega seotud kuluseid ja riske. Võimalik on üksteiselt õppida ja saadakse ligipääs kohaliku turu teadmistele ja kontaktidele. Teiste partnerite juhtimisalased oskused võivad luua uusi äri võimalusi ja saab

ületada vastuvõtva riigi valitsuse poolt kehtestatud piiranguid (Hollensen 2007; Doole *et al.* 2017). Ühisettevõtte loomise peamiseks puuduseks on see, et erinevad nägemused ettevõtte juhtimisest võivad tekitada erimeelsusi. Samuti on antud sisenemiseviisi puhul vajalik panustada kapitaliga ja juhtkonna ajalise ressursiga, mille tõttu on sisenemiskulud kõrged (Doole *et al.* 2017).

Olemasoleva ettevõtte omandamine on väga kiireks turule sisenemise viisiks ning tihti pakub ligipääsu ka ettevõtte turustuskanalitele, kvalifitseeritud tööjõule, kliendibaasile ja mõnel juhul ka juba kindlaks kujunenud brändi mainele, teadmisi ja kogemusi kohaliku ärikeskkonna kohta (Doole *et al.* 2017). Kui turg on küllastunud, tööstusharu on konkurentsitihe või esinevad sisenemisbarjäärid, võib olemasoleva ettevõtte omandamine olla ainsaks viisiks, kuidas väliturule laieneda (Marinescu 2016). Ettevõtte omandamisega saavutatakse koheselt turul kohalolek ja rahavool kiiremini kui enda tütaretevõtte rajamisega (*Ibid.*).

Omandamisstrateegia põhineb eeldusel, et väliturul on olemas ettevõtteid, mida omandada, kuid kui sobivate äriühingute valik on piiratud, siis ei ole tihtipeale võimalik üle osta sobilikku ettevõtet, vaid seda, mis on saadaval. Teoorias on ettevõtte omandamine väga kiireks viisiks, kuna selle sisenemisviisi puhul ei pea ootama, kuni ettevõtte orgaaniliselt kasvab. Praktikas ei pea see alati paika, kuna potentsiaalsete ettevõtete otsimine ja hindamine, lepingute vormistamine ja omandatud ettevõtte integreerimine olemasoleva organisatsiooni struktuuri, võib võtta palju aega (Doole *et al.* 2017). Lisaks võib kaasneda risk, et üleostev ettevõtte saab kaasa mittemotiveeritud tööjõu, halva maine, vananenud tooted või tootmistehnoloogiad (Doole *et al.* 2017).

Kõige riskantsemaks, kulukamaks ja aeganõudvamaks väliturule sisenemise viisiks on väliturule oma tütaretevõtte loomine. Antud sisenemisviis valitakse vaid siis, kui ollakse kindlad, et väliturul on olemas nõudlus ettevõtte toodete järgi, välisurg on pikas perspektiivis poliitiliselt ja majanduslikult stabiilne ning on olemas pikaajaline strateegiline plaan (Doole *et al.* 2017). Tütaretevõtte loomisel on eriti oluline välisuru tundmine või varasem kokkupuude turuga. Kui ettevõttel on varasemalt olemas kogemus välisuruga, seda suurema tõenäosusega võidakse sinna ka oma tütaretevõtte luua (Chung, Enderwick 2001).

Oma tütaretevõtte loomise peamiseks motivaatoriks on see, et vaid nii saab kindel olla, et see vastab täielikult ettevõtte enda huvidele ja soovidele. Ettevõtte saab valida ise sobiva asukoha ning tootmisüksuse rajamine toimub vastavalt juhtkonna soovidele ja vajadustele. Inimressurs

on palgatud ning treenitud vastavalt organisatsiooni kultuurile ning tänu sellele on personali lihtsam juhtida. Samuti toimub uute toodete ja tehnoloogiate rakendamine kiiremini kui omandatud ettevõtte korral (Marinescu 2016). Lisaks on võimalik integreerida tootmist koduturul asuva tootmisega või kasutada sellist tehnoloogiat, mis teeb ettevõtte jaoks tootmise efektiivsemaks. Sellist investeeringut võib toetada ka välisriigi valitsus, pakkudes erinevaid stiimuleid (Hollensen 2007).

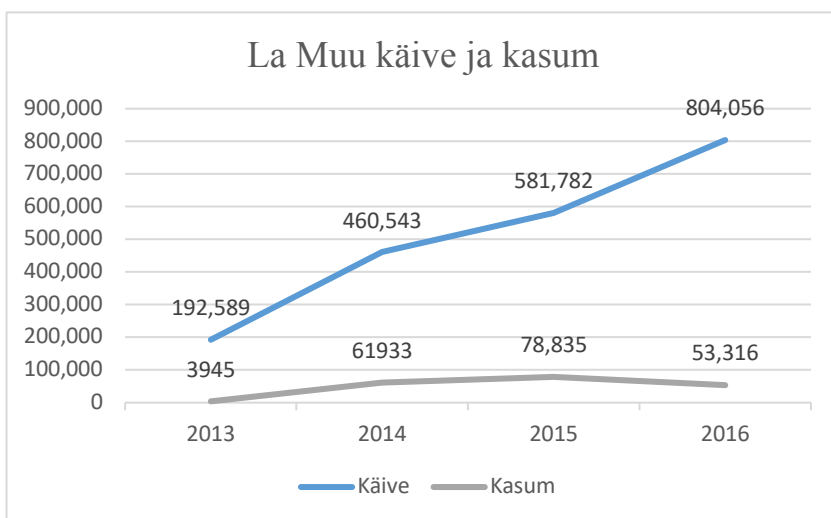
Teoreetilises raamistikus tutvustatud rahvusvahelistumise teoreetilised aspektid on aluseks, et edasi minna Soome turu uuringuga. Teoreetilise raamistiku mõistmine võimaldab luua seoseid Soome turu uuringust välja tulnud informatsiooniga, millele põhinedes teha järeldusi ja ettepanekuid.

2. LA MUU JA SELLE PAKUTAV TOODE

Antud alapeatükis on lähemalt vaadeldud ettevõtet La Muu OÜ ning La Muu toodet (edaspidi La Muu), millega soovitakse Soome turule siseneda. Välja on toodud toote tutvustus, ettevõtte strateegia, põhiväärtused, ülevaade käibest ja kasumist, senisest turundusstrateegiast ning äritegevusest Eesti turul.

2.1. La Muu ettevõtte tutvustus

La Muu on Eesti esimene öko- ja käsitööjääitise bränd, mis tuli turule 2012. aasta detsembris. La Muu loodi missiooniga edendada Eesti mahetootmist, muutes mahetooteid inimeste jaoks kättesaadavamaks (Rask 2018). Ettevõtte asutajateks on Rasmus Rask ja Priit Mikelsaar. Ettevõttes töötab hetkel 11 inimest. La Muu alustas müügitegevust 2013. aasta alguses. Ettevõtte käive ja kasum aastatel 2013-2016 on välja toodud joonisel 2 (La Muu OÜ majandusaasta aruanded 2013-2016).



Joonis 2. La Muu käive ja kasum aastatel 2013-2016

Allikas: La Muu OÜ majandusaasta aruanded 2013-2016, Äripäeva Infopank põhjal autori koostatud

Ettevõtte strateegia on toota väga hea kvaliteediga jäätist parimast saadaolevast toorainest. „Meil on kolm põhiväärtust – esiteks see, mida me teeme, on aus ja läbipaistev.“ (Rask 2018) See tähendab, et kogu informatsioon jäätises kasutatava tooraine ja jäätise koostise kohta on kõigi jaoks kättesaadav, samuti ollakse kommunikatsioonis klientidega ausad ning otsekohesed. „Teiseks väärtuseks on see, et me oleme julged, mis puudutab nii maitsekooslusi, kommunikatsiooni ja äriotsuseid.“ (Ibid.) Kolmanda alusväärtusena toob Rask välja, et nad on naeruväärsed ehk öko temaatikat ei võeta liiga tõsiselt, vaid pigem läbi huumori. Raski sõnul peaksid need kolm põhiväärtust igas aspektis, kus tarbijatega suheldakse, välja tulema - läbi La Muu toote, klienditeeninduse ja kommunikatsiooni ning turunduse (Rask 2018).

Ettevõtte avas 2014. aastal Viru Keskuses oma esimese kohviku, kuid kohvik otsustati sulgeda 2016. aastal, kuna see tootis kahjumit ning juhtkonnal ei õnnestunud leida ärimudelit, mis oleks võimaldanud pakkuda kõrget teenusekvaliteeti ning teenida kasumit (Eesti kalleima...2017). See oli ka põhjuseks, miks 2016. aastal tõusnud käibe juures langes kasum.

Kui La Muu turule tuli, siis Raski sõnul polnud vaja esimestel aastatel reklaami tehagi, kuna väga edukalt reklaamis uut toodet *word of mouth* ehk suusõnaline turundus, mis annab märku sellest, et tegu on maitse- ja kvaliteediomaduste poolest hea tootega, mida soovitatakse hea meelega oma sõpradele ja tuttavatele. Neljandal tegutsemisaastal hakati panustama turundustegevustesse, kuna Raski sõnul oli selleks ajaks olid tarbijad juba jäätisega tuttavad ning tekkis vajadus uute jäätisesortide müügile tulekut turunduslikult toetada (Rask 2016). Esimene suuremahulisem turunduskampaania viidi läbi 2017. aastal, mil kasutati välireklaami ning printreklaami ajakirjades. Kampaania loomiseks kasutati ka turundusagentuuri abi (Tavgen 2018).

La Muu turundus- ja kommunikatsiooni eest on vastutav Rasmus Rask (Rask 2016). La Muu peamiseks turunduskanaliks on La Muu Facebooki leht, kus hetkel on 13 900 fänni ning kus oma klientidega suheldakse väga ausalt ja alati läbi huumori. La Muu Facebooki postituste juures jääb silma inimeste kõrge kaasatus ehk *engagement*. La Muu eristub teistest brändidest oma kommunikatsioonistiiliga – kasutatakse musta ja sarkastilist huumorit, ollakse väga otsekohene ning ei kardeta välja tuua enda tehtud vigu, tänu millele on suudetud luua oma jälgijaskonnaga tugev side.

Ettevõttel on varasemalt minimaalne kogemus välisturule laienemisega. 2017. aasta alguses tehti ettevõtte juhtkonnale pakkumine laieneda La Muu jäätistega Saksamaa turule. Selleks kasutati kaudset eksporti ja palgati Saksamaa turule müügiagent, kelle ülesandeks oli leida potentsiaalseid jaekette, kuhu La Muu tootega siseneda. Aasta lõpuks ei õnnestunud müügiesindajal ühtegi lepingut müügikohtadega sõlmida ning selle tõttu otsustas La Muu juhtkond 2018. aasta alguses tegevuse Saksamaa turul lõpetada. Ebaõnnestumise põhjuseks oli see, et kuna pakkumine välisturule minekuks tuli ettevõttest väljapoolest, siis otsustati proovida, kuid tegelikult ei olnud Saksamaa turuga piisavalt tuttavad (Rask 2018).

La Muu edasisteks eesmärkides on tehasepoe/kohviku avamine 2018. aasta mais Telliskivi Loomelinnakus ning laienemine välisturgudele. Ideaalis on plaan jõuda Soome või Rootsi turule, kuna Raski sõnul on seal rahvast rohkem, klient on jõukam ja tarbija teadlikum (Hanson 2016).

2.2. La Muu toote tutvustus

La Muu jäätised valmivad käsitööna Telliskivi loomelinnakus asuvas vabrikus. Oma kvaliteedi ja hinna poolest on tegu premium jäätisega. La Muu jäätis on hinnaklassilt umbes kaks korda kallim kui tööstuslikud poejäätised. Põhjuseks see, et jäätise valmistamisel kasutatakse ainult 100% mahe toorainet, mis on kasvatatud ilma taimekasvatismürkide ja kunstväetisteta (Rask 2018). Samuti on võimalikult suur osa toorainest eestimaine ning kohalikest taludest pärit. La Muu kodulehelt on iga toote koostis ja tooraine päritolu leitavad. Teiseks põhjuseks on jäätise valmistamise tehnoloogia. La Muu tootmisel kasutatakse traditsioonilist käsitööjäätise valmistamise tehnoloogiat Itaaliast ning selleks kasutatakse tüüpilist Itaalia *gelato* masinat. Selle tulemusena tekib jäätis, kus on võimalikult vähe õhku sees, jäätise tekstuur on siidisem, tihedam, raskem ja maitserikkam kui tööstuslikult valmistatud jäätistel (Rask 2018). Käsitööjäätiste valmistamisele kulub 36–48 tundi (Hanson 2016)

La Muu tootevalikus on koorejäätised ja sorbetid. Tootevalikus on ka vegan jäätiseid, mille valmistamisel on tavapiima asemel kasutatud taimseid piimasid. Hetkel on saadaval järgmised maitset: karamelli-meresoola, tumeda šokolaadi, mustsõstra-mascarpone, passioni, *stracciatella*, vanilli, maapähkli (vegan), brownie (vegan), pistaatsia, šokolaadi, rabarberi, kirsi, kohvi, kookose, mango, sidruni ja piimašokolaadi (La Muu koduleht 2018). La Muu tuleb iga paari kuu tagant uue jäätisega välja ja oluline koht on hooajalistel maitsetel.

La Muu jäätised on pakendatud 400g ja 100g karpidesse (La Muu koduleht 2018). La Muu müügihinnaks on hetkel jaekettides umbes 6,6€ 400g jäätisepaki eest ning 100g tootel umbes 2€. Kõige kallimaks jäätiseks on pistaatsia jäätis, mille 400g pakendi hind on kauplustes üle 8€. Ettevõtte looja Rasmus Raski sõnul on väga oluliseks La Muu brändi juures ka disain. La Muu pakend on võrreldes teiste turul olevate jäätistega erineva disainiga – pakend on musta taustaga, mille peal on käekirja tüpograafiaga valge kiri (Rask 2018). Jäätisekarbi materjaliks on plastik, mida saab korduvkasutada või suunata materjalina taaskastusse. Kõik jäätisesordid pakendatakse ühesugustesse karpidesse, mille kaanele kleebitakse vastavalt sordile eri kujundusega sildid. See lahendus on mugav ja soodne, tänu millele on võimalik korruga tellida suur kogus pakendit (*Ibid.*). 2014. aastal registreeriti üle Euroopaline kaubamärk koos kujutisega „La Muu Eesti esimene ökojäätis“ ja 2015. aastal kaubamärk „La Muu“ (Mahetoidu turundus...2016).

La Muu jäätise sihtrühmaks on keskmise ja kõrgema sissetulekuga inimesed, peamiselt naisterahvad ja perekonnad, kes hindavad kvaliteetset toodet ning selle võrra on valmis maksma kõrgemat hinda (Rask 2016). La Muu kasvas väiksest nišibrändist kiiresti tuntud brändiks, kuna Raski sõnul oli jäätisega turule tulemise ajastus väga õige. La Muu oli esimene kodumaine ökojäätise tootja ja seetõttu võideti kiiresti tarbijateadlikkus. Nüüdseks võrdub paljude jaoks La Muu käsitööjäätisega, mille kõrvale uutel tulijatel on raskem tulla (Kaer 2017). Samuti mängis edu juures rolli ka see, et turule tulemise ajal oli aina kasvavaks trendiks Eesti tarbijate seas teadlik toitumine ning soov eelistada eestimaist ning võimalikult puhast toitu (Rask 2016).

La Muu jäätiseid müüakse hetkel enam kui 120 müügikohas üle Eesti ning La Muu turuosa on Eestis umbes 4% (Kärssin 2016). La Muu on müügil suuremates poekettides nagu Rimi, Selver, Prisma, Coop ning Stockmanni ja Solarise kaubamajades. Samuti väiksemates mahe- ja ökopoodides ja kohvikutes, R-kioskites jne (La Muu koduleht 2018).

3. LA MUU SOOME TURULE SISENEMISE UURING

Magistritöö eesmärgiks on mõista Soome turu potentsiaali La Muu jaoks. Analüüsima Soome Vabariiki, on läbi viidud mikro- ja makrokeskkonna analüüs, et selgitada välja, millised võimalused ja ohud eksisteerivad Soome turule sisenemisel. Teostatud on ekspertintervjuud nelja Soome turgu tundva eksperdiga, et mõista Soome tarbijat ja turu konkurentsituatsiooni. Analüüsi tulemusel selgub Soome turu potentsiaal ja milline oleks sobilik turule sisenemise viis La Muu jaoks.

3.1. Uuringu meetodika

Magistritöös püstitatud probleemi uurimiseks ja lahendamiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse uuringu eesmärk on mõista tähendusi ja see on kompleksne järeldusteni jõudmise viis. Kvalitatiivse uurimismeetod kujutab endas kogumit uurimisvõtteid, kus püütakse nähtusi mõista lõdvalt struktureeritud, pigem sõnaliste andmete kui mõõtmiste kaudu (Laherand 2008).

Empiirilisi andmeid koguti kahel viisil - ekspertintervjuude teostamisega koguti esmaseid andmeid ning sekundaaruuringuga kasutati juba olemasolevaid andmeid, et läbi viia PESTLE-analüüs Soome turu makrokeskkonna kohta ja saada laiapõhjalist informatsiooni mikrokeskkonna kohta. Sekundaaruuringutel kasutatakse olemasolevaid andmeid ehk andmeid, mis olid kunagi teistsugusel eesmärgil kogutud ja talletud, kuid mis uuesti ette valmistatakse, et neid analüüsida ning nende põhjal turundustegevuse organiseerimiseks vajalikud järeldused teha (Perens 1998).

Andmete analüüsimine algas transkribeerimisega ehk salvestatud intervjuud kirjutati sõnasõnaliselt üles, millele järgnes intervjuude ülelugemine mitmekordselt, et jõuda liigendamise ja tõlgendamiseni. Intervjuude tõlgendamise tulemusena suurenes arusaamine kõnealuselt

teemast. Magistritöös otsustas autor kasutada vestluse analüüsimist, kuna sooviti säilitada teksti terviklikkust ja väidete konteksti.

Kvalitatiivsete andmete kogumiseks viis autor ekspertintervjuud läbi perioodil jaanuar kuni aprill 2018. Ekspertintervjuu valiti magistritöö andmete kogumise viisiks, kuna uurimisprobleemi oli vaja mõista, mitte mõõta. Samuti täitis see viis eesmärgi saada usaldusväärset teavet uurimisprobleemi seisukohast tähtsas valdkonnas antud valdkonda väga hästi tundvatelt ekspertidelt (Laherand 2008). Ekspertintervjuudeks valiti just need eksperdid, kuna nende kompetentsi ja töökogemuse põhjal oli võimalik saada usaldusväärset informatsiooni Soome turu kohta. Nende seisukohad olid olulised, et mõista Soome turu potentsiaali ja magistritöö fookuses oleva sektori iseärasusi.

Intervjuud viidi läbi La Muu tegevjuhi Rasmus Raskiga, La Muu osaniku Silver Kauriga, kellel on pikaajaline toiduainetööstuse taust, Eesti turundusagentuuri Rakett Soome turu juhi Jukka Järvineniga, kes on oma töös keskendunud toiduainete turunduse- ja reklaamistrateegiate välja töötamisele ja EASi Soome turu ekspordinõuniku Irene Surva-Lehtoneniga. Intervjuud Rasmus Raski, Silver Kauri ja Irene Surva-Lehtoneniga viidi läbi silmast silma kohtumisel ja Jukka Järvineniga Skype vahendusel, kuna töö autor ja intervjuueeritav asusid töö kirjutamise perioodil erinevates riikides.

Intervjuude jaoks koostati küsimused toetudes konkreetse eksperdi kogemusele ning kasutati poolstruktureeritud meetodit. Poolstruktureeritud meetod aitab hoida intervjuul fookust, kuid samuti on võimalik lisaküsimustega suunata intervjuueeritav tagasi põhiküsimuste juurde või saada uurimisprobleemist lähtuvalt lisaks olulist informatsiooni. Ekspertintervjuu koosnes kahest osast – esimene osa moodustus küsimustest intervjuueeritava kohta, et mõista tema kogemust Soome turuga ja töökogemust. Teine osa oli seotud Soome turu uuringuga ning küsimused olid koostatud vastavalt magistritöö uurimisküsimustele. Olenevalt eksperdist, koosnes intervjuu teine osa seitsmest kuni üheksast küsimusest, millele lisaks küsis autor vajadusel suunavaid lisaküsimusi. Kõigi ekspertintervjuude ajaliseks kestvuseks oli 40-55 minutit ning ekspertintervjuud salvestati, et need hiljem helifaili kaudu transkribeerida. Intervjuude küsimused on leitavad magistritöö lisadest ja transkriptsioonid on suure mahu tõttu tehtud kättesaadavaks online keskkonnas *Dropbox*.

3.2. Soome turu makrokeskkonna analüüs

Makrokeskkonna uurimiseks on kasutatud PESTLE-analüüsi, mis annab ülevaate Soome Vabariigi peamistest poliitilistest, majanduslikest, sotsiaal-kultuurilistest, tehnoloogilistest, õiguslikest ja keskkondlikult olulistest faktoritest, et mõista välisturu potentsiaali. PESTLE-analüüsi läbiviimiseks on analüüsitud sekundaarandmeid.

Poliitilise keskkonna analüüs

Soome on poliitiliselt stabiilne riik, *The Fund for Peace* hindas 2016. aastal Soome üheks stabiilseimaks riigiks maailmas. Pikaajalise poliitilise riski indeksi järgi on Soome 7. kohal (194-st riigist maailmas), stabiilsus säilib vastavalt BMI uuringule ka tulevikus (*Safe playground...* 2018). Soome on üheks vähem korrupteerunud riigiks maailmas. Madal korruptsioonitase muudab äritegevuse läbipaistvaks ning seetõttu on riik atraktiivne ka välisinvesteeringutele (*Finland Corruption Report...2018*).

Maailmapank järjestab riigid selle alusel kui lihtne või keeruline on riigis äritegevusega tegeleda. 2016. aastal saavutas Soome järjestuses 13. koha (Eesti võrdluseks 12. koha) (*Doing business...2017*). See tähendab, et Soomes on piisavalt lihtne äritegevusega alustada, tegeleda ja riiklikud regulatsioonid ja seadused on ettevõtlust soosivad. Soome valitsus toetab ettevõtlust ja riik on loonud äritegevuse toetamiseks tasemel infrastruktuuri, panustanud vajalike oskustöölise olemasolusse ning sellesse, et äritegevusega seotud tegevuskulud oleksid konkurentsivõimelised (*Business guide...2017*).

Kuna Eesti ja Soome on Euroopa Liidu liikmed, siis kehtib Euroopa Liidu ühtne kaubanduspoliitika. Sellest tulenevalt ei rakendata Eesti päritolu kaupadele impordi- ega ekspordimakse (*Soome Vabariik...2018*). Eesti ja Soome vahel on sõlmitud kõik peamised majanduslepingud (*Ibid.*). Sellegipoolest hindab La Muu osanik ja Maag Grupi tegevjuht Silver Kaur Eesti ettevõttega Soome turule minekut järgnevalt: „Soome võib tunduda eestlase jaoks üks avatumaid riike Euroopas, aga reaalsus on see, et Soome turg on üks protektsionistlikumaid turge maailmas.“ (Kaur 2018)

Toidu ja toiduainete käitlemisega seonduv on suuresti reguleeritud Euroopa Liidu seaduste ja regulatsioonidega, kuid kaupade ekspordimisel tuleb lisaks järgida ka Soomes kehtivaid standardeid, mis võivad olla kohati kõrgemad ELi poolt kehtestatudest (*Soome Vabariik...2018*).

Soome Põllumajanduse- ja Metsandusministeerium vastutab toidu ja põllumajandusega seotud õigusaktide eest, nende rakendamise ja järelvalve eest. Toiduainetega seotud peamiseks kontrollorganiks on Soomes EVIRA ehk *Finnish Food Safety Authority*.

Soomes on õiguslikeks ettevõtlusvormideks füüsilisest isikust ettevõtja, täisühing, osaühing, usaldusühing, tulundusühistu ja välismaise äriühingu filiaal. Kõige tavapärasemalt valivad välisettevõtted Soome turul äritegevuseks osaühingu või täisühingu, samuti on levinud see, et välisettevõtte loob Soomes oma filiaali (Business guide...2017). Levinud vormiks on osaühing (soome keeles *osakeyhtiö* või *Oy*). Osaühingu asutajaks peab olema vähemalt üks füüsiline või juriidiline isik, juhatuses peab olema 1-5 liiget, kui liikmeid on mitu, tuleb valida juhatuse esimees. Minimaalne nõutav osakapital on 2500€. Osaühing tuleb registreerida Soome äriregistrisse, mis on hallatav Soome Patendi- ja Registriameti poolt, riigilõivuks on 380€ (*Ibid.*).

Välismaisel äriühingul on võimalik sooritada äritegevust Soomes läbi oma filiaali. Filiaali ei loeta eraldiseisvaks juriidiliseks isikuks, vaid emettevõtte on vastutav juriidiliselt filiaali tegevuse eest ja et ettevõtte tegevus oleks kooskõlas Soome seadustega. Osaühinguga võrreldes ei ole filiaalil fikseeritud osakapitali nõuet ja filiaali võivad juhtida välismaised juhid. Filiaal peab tegutsema samas valdkonnas, milles emafirma (Setting up...2018). Välismaalased võivad omandada ja osta Soome ettevõtteid või hakata olemasolevate ettevõtete partneriteks. Olenevalt välisomaniku osaluse suuruselt või ettevõtte tegevusalast võib ettevõtte omandamine vajada riikliku kinnitust (Setting up...2018)

Ettevõtte maksukohustus sõltub ettevõtte omadustest - ettevõtte suuruselt, kas turul olemine on püsiv või ajutine, milline on ettevõtte eesmärk ja on erinevatel juriidilistel ettevõtlusvormidel erinev (Business guide...2017). 2018. aastal on Soomes ettevõtte tulumaksumääraks 20%. Tulumaksu kogumine toimub ettemaksu süsteemi kaudu, mille alusel ettevõtte tasub jooksva aastal tulumaksu sama aasta prognoositava tulu pealt (*Ibid.*).

Majandusliku keskkonna analüüs

Soomet tuuakse positiivse näitena esile majandusliku võimekuse, konkurentsivõime ja innovaatilisuse poolest. *Global Innovation Index 2016* hindas Soomet maailma parima ärikeskkonnaga riigiks, samuti on Soomet hinnatud parimaks EL riigiks, kuhu ettevõtte tegevust rahvusvaheliselt laiendada. *World Economic Forum's The Europe 2020 Competitiveness Index*

alusel on Soome kõige konkurentsivõimelisema majandusega riik Euroopa Liidus. (Finland rankings...2018). Kauri sõnul on Soome ääretult stabiilne ja konservatiivne turg (Kaur 2018).

Ülemaailmne majanduskriis mõjutas Soomet rohkem ja pikaajalisemalt kui teisi riike. Majandust pärssis olulise partneri Venemaa embargo ning suurettevõtte Nokia häving. Selle tulemusena oli Soome majandus kriisijärgselt kuni 2014. aastani languses. Soome majandus on nüüdseks majanduslanguse tagajärjedest välja tulnud – 2017. aastal oli majanduskasv prognoositavast kaks korda kõrgem ehk 2.7%. SKP oli 2016. aastal 214 miljardit eurot, inimese kohta 38 959€. (Business guide...2017).

Intressimäärad on madalal tasemel nagu ka Euroopa Liidus hetkel üldiselt (Business environment...2018). Madalad intressimäärad ning kõrge tarbija kindlustunne julgustab leibkondi tarbima ja laenama selle asemel, et säästa. Selle tõttu on leibkondade säästmismäär olnud viimasel kahel aastal -0.9% ehk negatiivne (Household's savings...2018). 2017. aastal oli inflatsioon Soome statistikaameti sõnul 0.7%. Lisaks olid kuni 2017. aastani Soomes languses kõigi toidukaupade hinnad, välja arvatud piimatooted (Inflatio jää...2017). Nüüdseks on toidukaupade hinnad taas tõusmas.

Tarbijate kindlustunde indeksi järgi ollakse riigi majanduse ja personaalse finantsseisuga üle enesekindlad. 2018. aasta veebruaris saavutas tarbijate kindlustunde indeks kõrgeima tulemuse kui kunagi varem (Consumers have...2018). Soome majandusvabaduse indeks on 74.1, paigutades Soome majanduse 26. kohale (177 riigi seas). Eesti asub samas tabelis 7. kohal. See tähendab seda, et Soome on majanduslikult piisavalt vaba keskkond, kus iga inimene saab ise otsustada oma majandusliku käitumise üle. Indeks on langenud kasvava riigivõla tõttu, mis on viimastel aastatel kiiresti kasvanud moodustades SKP-st üle 60% (Government of Finland...2017).

Soome rahvaarvuks on 2017. aasta seisuga 5,51 miljonit inimest, kellest 49,1% on mehed ning 50,1% naised (Finland's preliminary...2018). Enamus rahvastikust elab riigi lõuna osas, kus asuvad ka suurimad linnad: pealinn Helsingi (624 000 elanikku), Espoo (266 000), Tampere (223 000), Vantaa (211 000) ja Turku (184 000) (Facts about...2015).

Soome Statistikaameti 2017. aasta andmetel on Soomes tööealist elanikkonda vanuses 15-74- eluaastat 4,1 miljonit inimest, kellest 2,7 miljonit ehk 65,8% on hõivatud. Töötuse määraks on 8,6%, mis on Euroopa Liidu keskmisega võrreldes peaaegu samal tasemel (8,7%) (Labour

market...2018). 2016. aastal oli Soomes keskmiseks palgaks 3368€ kuus (Kokoaikaisten palkansaajien...2017). Soomes ei ole miinimumpalgal riiklikku määra. Miinimumpalk on erinevatel erialadel sätestatud kollektiivlepingutes (Eesti Suursaatkond...2018). Soomes kehtib astmeline üksikisiku tulumaks, mille tõttu töötasudelt makstavad maksud on sõltuvad sellest, millisesse vahemikku langevad sissetulekud, tulumaksumäär on vahemikus 6%-31,25% (Personal income...2018).

Sotsiaal-kultuurilise keskkonna analüüs

Sotsiaal-kultuurilise keskkonna analüüsi tulemusena selguvad Soome tarbijate eripärad, väärtused ja hoiakud, millega on oluline arvestada ettevõtte turundus- ja kommunikatsioonistrateegiate välja töötamisel sihtturul.

Soome rahvastik on vananemas - üle 65-aastaste inimeste hulk moodustab kogu rahvastikust 21,1%. Keskmine vanus on 42-eluaastat. Keskmine oodatav eluiga on 81,4 aastat - meestel 78,8 eluaastat ning naistel 84,1 eluaastat (Average life...2017). Soome rahvaarv on kasvamas. 2017. aastal kasvas rahvaarv 0,37% võrra. Küll on aga sündide arv pidevas languses. Rahvastiku kasvu on üleval hoidnud kasvav sisseränne, kuna Soome on sotsiaalkaitse poolest soodne riik (Finland's preliminary...2018). Kõige suuremateks välisrahvuste gruppideks on eestlased (üle 50 000), venelased (üle 30 000), millele järgnevad iraaklased, hiinlased jne (*Ibid.*).

Soomes on kaks riigikeelt, soome ja rootsi keel. Soome keelt räägib emakeelena 90% rahvastikust ning rootsi keelt 5% rahvastikust (Facts about...2015). Soome on tuntud kõrge haridustaseme poolest ja Soome haridussüsteemi on hinnatud üheks maailma parimaks. 25-64-aastastest inimestest omavad keskharidust 85% ning üle 40% inimestest kõrgharidust (Facts about...2015). Inglise keel on Soomes laialdaselt kasutusel. *EF English Proficiency Index* kategoriseerib Soome kui väga kõrge inglise keele oskusega riigiks, asetades Soome 6. kohale 80st riigist. Üle 90% soomlastest, kes on alla 30-eluaasta, räägivad inglise keelt (EF English Proficiency...2018).

Ärikeskkonnas kasutatakse peamiselt soome keelt, kuid mõningates regioonides ka rootsi keelt. Rahvusvahelistes ettevõtetes kasutatakse töökeelena ka inglise keelt. Soomlaste suhtlemiskultuur on viisakas, otsekohene ja formaalne. Kerge käepigistus käib tervitamise juurde ning silmside loomine on oluline. Ärikohtumised algavad kiire tervitusega, pärast mida asutakse

kohe asja juurde. Soomes väärtustatakse ausust ning täpsust. Kohtumised tuleb varakult ette planeerida ning nendeks hästi valmistuda. Kellaegadest ning kokkulepetest kinnipidamine käib Soome ärikultuuri juurde. (Business guide...2017).

Soomlaste jaoks on võrdsus väga oluline väärtus. 2015. aastal asetus Soome *The Global Gender Gap Report* põhjal maailmas 3. kohale, mis tähendab, et sugude vaheline ebavõrdsus ei ole ühiskonnas levinud (Finland society...2018). Soomlastel on kõrge kogukonna tunnetus – 95% soomlastest on arvamusel, et nad saavad kellelegi loota kui peaks vajadus tekkima (Field for growth...2015). Soome kultuuris on individualism kõrgelt esindatud, hinnatakse oma privaatsust ja ruumi. Soomlased on tagasihoidlikud ning heaks tavaks on teistega arvestamine ja teiste kuulamine (Alho 2010).

On oluline mõista, kas La Muu praegune kommunikatsioonistiil sobiks ka soomlastega suhtlemiseks. „Soomlased meeldivad mulle rahvusena just sellepolest, et neil on väga hea musta huumori taju olemas, nad suudavad olla eneseiroonilised, enda üle naerda. Kui soomlaseid võrrelda teiste põhjamaalastega, siis soomlastel on tunduvalt vähem valehäbi. Ma usun küll, et soome huumor ja eesti must huumor on suhteliselt sarnased“ (Kaur 2018).

Soome on heaoluühiskond, kus on kõrge elukvaliteet. Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon (OECD – Organization for Economic Co-operation and Development) *Better Life Index* hindab soomlaste heaolu taset kõrgeks. Soomlased on oma eluga rahul - skaalal 0-10 hinnatakse oma eluga rahulolu 7,5 punktiga (OECD keskmine on 6,5 punkti) (OECD Better Life...2018). 2018. aasta alguses hinnati Soome maailma kõige õnnelikumaks maaks (World Happiness... 2018).

Tehnoloogilise keskkonna analüüs

Tehnoloogilise keskkonna eesmärk on mõista La Muu seisukohast turule sisenemist mõjutavaid tegureid nagu infrastruktuur ja transport ning interneti kasutamine ja levik.

Soome infrastruktuur on hinnatud üheks Euroopa parimaks (Mobility and transport...2018). Soome infrastruktuur ja logistika on väga heal tasemel, tehes kaubavahetuse siseturul kui ka Põhjamaade, Eesti ja Baltimaade, teiste EL riikide, Venemaa ja Aasiaga lihtsaks. Ettevõtted saavad ligipääsu ulatuslikule teedevõrgule ja raudteele, samuti veeteede, kanalite ja mereteede

võrgustikule. Valitsuse omandis olev Finavia Corporation omab 24 lennujaamast koosnevat võrgustikku üle Soome, millest suurimaks on Helsingi lennujaam (Located between...2018).

2017. aastal kasutasid 88% Soome elanikest vanuses 16-89 eluaastat interneti. 77% soomlastest omavad nutitelefone ja mobiilse interneti kasutamine on Soomes väga levinud. Mobiiltelefon on interneti kasutamiseks kõige populaarsem seade (Mobile phone is...2017).

Õigusliku keskkonna analüüs

Oluliseimaks aktsiisimaksuks, mis jäätiste, maiustuste ja karastusjookide tootjaid mõjutas, oli Soomes alates 2011. aastast kuni 2016. aastani kehtiv magusamaks. Magusamaksu määraks oli 0,95€ kilogrammi kohta (Tax on sweets...2017). Magusamaksu kaotamisel oli jäätise tarbimisele positiivne efekt – jäätise hinnad langesid ning jäätise tarbimine tõusis (Ice cream...2017).

Soomes on käibemaks määraks 24%. Vähendatud käibemaksu määr 14% kehtib toiduainetele ja loomasöödale, restoranidele ja toitlustusasutustele (Value added...2018) 10% maksumäär kehtib raamatutele, ravimitele, kultuuri-, spordi- ja meelelahutusteenustele, reisijate transpordile ja turismiteenustele (Business guide...2017). Enne äritegevuse alustamist tuleb koos ettevõtte registreerimisega registreeruda käibemaksukohustuslasena. Kui ettevõtte eeldatav käive aastas ei ületa 10 000 eurot, ei ole käibemaksukohustuslaseks registreerimine kohustuslik (Value added...2018).

La Muu toote hinnaks on Eesti jaekettides hetkel 6,6€, kuid kui vaadata La Muu konkurente Soome turul, siis nende ühiku hind on umbes euro võrra madalam. Võrreldes 20% Eesti käibemaksu määraga annab Soome 14% käibemaks võimaluse La Muu toodet hinnastada selliselt, et see oleks konkurentide hinnaga samal tasemel.

Soome jaekaubanduse turg on opereeritud kahe suure jaekaubanduse grupi poolt - S Grupp ja K Grupp ehk Kesko. 2017. aastal oli suurima turuosaga S Grupp, omades 47% turuosa Soome jaekaubandussektorist. S Grupi kuuluvad: Prisma, S-market, Alepa+Sale. Kesko turuosa oli 36%, kuhu kuuluvad: K-citymarket, K-supermarket, K-market, Siwa, Valintatalo ja Euromarket. Kolmas suurim jaekett turul on Lidl, mis sisenes Soome turule 2002. aastal ja mille turuosa on nüüdseks 9% lähedal. Stockmanni turuosa oli 1% (Finnish grocery...2017). Kui võrrelda Eesti ja Soome toiduainete jaekaubandusturgu, siis Silver Kauri sõnul on Eesti jaekaubanduses tunduvalt

tihedam konkurents, sortimendivalik on suurem ja toodete vahetus toimub hulga suurema kiirusega kui Soomes. Soomes on kindlalt fikseeritud tsüklid: „Kui kaks korda aastas on sortiment, siis kaks korda aastas on sortiment ja nii ongi. Vaheperioode ja lühemaid kriteeriumeid vahel ei ole.“ (Kaur 2018) K Grupi eripärana toob EASi Soome turu ekspordinõunik Irene Surva-Lehtonen välja selle, et K Grupis on võimalik oma toodet pakkuda lisaks ostujuhtidele ka suuremate kaupluste omanikele, kellel on õigus otsustada, mida ta lisaks kesklao toodete grupile lisaks otse tootjalt müüki võtab.

Selleks, et Soome jaeketti siseneda, peab Kauri ja Surva-Lehtoneni sõnul tootel olema kindel eristumiskriteerium, tänu millele kohalike toodete seast silma paista. Näiteks võib eristuda sellega, et kasutatud on spetsiifilisi tooraineid, näiteks mahetoorainet, mis on La Muu eristumiskriteeriumiks. Lisaks pole mõtet minna sinna segmenti, kus on tihe konkurents, vaid tuleb leida tootele selline segment, mis on kasvava potentsiaaliga ja kus on väiksem konkurents. Sellise segmendina toob Kaur välja näiteks taimetoidusegimenti. Surva-Lehtonen sõnul on Eesti toodetega jaeketti sisenemine keeruline, aga samamoodi on keeruline ka väikestele Soome ettevõtetele turu ülesehituse tõttu. Ta toob välja, et Soome turul tegutsevad mitmed Eesti toiduainetööstuse ettevõtted suuremalt jaolt private labeli toodetega, kuid samuti on jaemüügikettides väljas ka Eesti tootjate kaubamärke (Surva-Lehtonen 2018). Ehk jaeketti sisenemine on pigem keeruline ja aeganõudev protsess, kuid kindlasti mitte võimatu.

Kui La Muu otsustaks siseneda Soome turule avades müügipunkti või kohviku, tuleb vaadelda ka kohviku avamisega seotud tingimusi. Kohvik või müügipunkt on seaduse alusel toiduasutused, mille suhtes on kehtestatud vastavad nõuded ja regulatsioonid. Peamisteks nõueteks on see, et äriruum oleks sobilik toiduasutuse jaoks, oluline on olla vastavuses kehtestatud toidueeskirjade, tervise ja ohutusega seotud eeskirjadega, eraldi luba on vaja alkoholsete jookide müügiks (Restaurant business...2015). Loa toiduainete käitlemiseks väljastab kohaliku omavalitsuse tervisekaitse institutsioon (Soome Vabariik...2018). Kohviku avamine Soomes on sarnane Eestis kohviku rajamisega, kuid kulud selleks võivad Soomes olla kõrgemad kui Eestis, mis puudutab töötajate palgafondi, üürihindasid jne.

Selleks, et turunduse- ja reklaamitegevused oleksid Soome seadustega kooskõlas, tuleb olla kursis Soome tarbijakaitse seadusega, millele vastavalt peab olema turundus- ja reklaamitegevus vastavuses ühiskonna heade tavadega. Reklaamid ei või kommunikeerida väärtuseid, mis ei ole ühiskonnas üldiselt aktsepteeritud. Reklaamitegevuses ei tohi kasutada vägivalda,

diskrimineerimist soo, religiooni või päritolu põhjal ning peab olema kooskõlas laste õiguste kaitsega (Recognisability of...2014). Ebaausad kauplemisvõtted, mis hõlmavad tarbija eksitamist, olulise teabe andmata jätmist ning agressiivsete kauplemisvõtete kasutamist, on turunduse ja kliendisuhete puhul keelatud. Reklaamid peavad olema kõikide reklaamikanalite puhul, ka sotsiaalmeedias, lihtsasti äratuntavad (*Ibid.*). Võrdlev reklaam peab olema tõene, erapooletu ja asjakohane, ei tohi tekitada segadust, kahjustada konkurendi mainet ja ei tohi reklaamida oma toodet teise kaubanärgi koopiana (Recognisability of...2014).

Kui La Muu näeb vajadust palgata Soomes tööjõudu, tuleb vaadelda ka tööjõuseadust ja regulatsioone ning kollektiivlepingutega seonduvat. Töötaja õigused määratakse Soomes kindlaks vastavalt tööseadusandlusele ja kollektiivlepingutele (Eesti Suursaatkond...2018). Kollektiivlepingutega on kindlaks määratud näiteks miinimumpalgad, tööajad, puhkused, haigusaja palgad ja töölepingu lõpetamise tingimused. Kollektiivlepinguga kokku lepitud soodustused on alati miinimumsoodustused (Töösuhete tingimustes...2018). Töösuhete alustamisel sõlmitakse tööleping, mis peab sisaldama endas töökohustusi, töötingimusi, tööohutust, palgainfot, tööaega, puhkusega seotud tingimusi jne (Business guide...2017). Tööandja on kohustatud töötaja pealt tasuma sotsiaalmaksu, pensioni-, tervise-, töötuse- ja õnnetusjuhtumikindlustusmaksu (Business guide...2017).

Ökoloogilise keskkonna analüüs

Ökoloogilise keskkonna analüüsi eesmärgiks on analüüsida kui keskkonnateadlikud on Soome tarbijad ja kuidas on korraldatud taaskasutussüsteem, et mõista La Muu pakendi sobivust Soome turule.

Yale ja Columbia ülikoolide loodud indeks *Environmental Performance Index* kategoriseeris Soome 2016. aastal maailma kõige puhtamaks ja rohelisemaks riigiks (Finland fact...2018). Soomlased on keskkonnateadlikud - 2017. aastal Kantar TNS poolt läbiviidud uuringus väitsid 72% inimestest, et nende jaoks on oluline vastutustundlik käitumine keskkonna suhtes (Poussa 2017). Kuna soomlased on keskkonnateadlikud, siis ettevõtte keskkonda vastutustundlikult suhtuv äritegevus võib mõjutada suuresti ka ettevõtte konkurentsivõimet, kuna tarbija ostuotsus võib sellest sõltuda. Üleriigiline taaskasutussüsteem on Soomes hästi toimiv. Taaskasutatavate klaaspudelite tagastusprotsent on peaaegu 100%. Alumiiniumpurkide ja plastikpudelite

tagastusprotsent on 95%. 2014. aastal taaskasutas Soome 81% paberist, mis on võrreldes Euroopa standarditega (keskmiselt 60%) kõrge tulemus (Open society...2018).

3.3 Soome turu mikrokeskkonna analüüs

Antud alapeatükis analüüsitakse mikrokeskkonna tähtsamaid mõjureid – tarbijaid ja konkurente. Mikrokeskkonna analüüsi tulemusena selgub, milline on ettevõtte positsioon konkurentsituatsioonis, toote potentsiaal ning millise viisil peaks turule sisenema.

Tarbijad

Toiduainete tarbimisel on Kauri (2018) sõnul soomlane suuresti sarnane eesti tarbijale. Suurim erinevus on ostujõud, mis on soomlastel kordades kõrgem ja mida rikkam on tarbija, seda rohkem hakatakse valima, mida süüakse. Ekspterintervjuudest selgus, et soomlased hindavad ja eelistavad kodumaist toitu väga tugevalt. Ka Järvineni sõnul hindab Soome toidutarbija kõrgelt tõelist, puhast kodumaiset toitu. Kohaliku toidu eelistus puudutab Raski sõnul just värskaid tooteid (piim, jogurt, kohupiimad jne) ning peab olema väga hea põhjus, miks tarbija hakkab sööma võõrast, sisse imporditud toodet. „Küll aga on jäätise, nagu ka näiteks õllede puhul see võimalus, et inimesed on valmis proovima uusi asju ja tõenäoliselt antakse sellele välismaa asjale üks võimalus.“ (Rask 2018)

Järvineni sõnul on hea kvaliteet ja mõistlik hind kõige olulisemad faktorid toiduainete ostmisel. Toiduainete turule on oodatud väiksemad nišibrandid, millel on tarbijate jaoks mingisugune eriline väärtus - näiteks on brändil eriline pakend, nimi, tooraine või funktsionaalsuse aspekt (sobib veganitele, taimetoitlastele jne) või brändi sõnum on teistsugune ja langeb tarbija väärtustega kokku (Järvinen 2018). Soomlased on avatud laiale tootevalikule ja uudsetele ideedele toidu valdkonnas. Eelistatakse lihtsaid ja praktilisi tooteid, mille pakendamiseks on kasutatud minimaalselt materjali, et säästa keskkonda (Nordic food...2015).

Best Marketingi korraldatud seminaril 2017. aasta oktoobris „Kuidas turundada Soomes?“ esinenud Tallink Silja Oy turundusdirektori Hanna Länsivuori sõnul on Soome tarbijad hinnatundlikud. Brändi valikul peetakse oluliseks eetilistust, ökoloogilisust ja vastutustundlike väärtuste olemasolu, kuigi hind võib need väärtused ümber lükata. Ka Surva-Lehtonen (2018)

sõnul on soomlane hinnatundlik ja toidukaupade ostmisel on oluliseks faktoriks hind. Samuti eeldatakse Eestist sisseostetava kauba puhul, et hind on võrreldes Soome kodumaise tootja hinnaga võrreldes madalam.

Järvineni sõnul eelistab Soome tarbija kohalikult toodetud toitu, aga aktsepteeritud on ka lähiriikides toodetud toit (Rootsis ja Eestis), ei hinnata aga Venemaalt pärit toitu. Järvineni arvates suhtuvad soomlased Eestist pärit toitu pigem hästi ning negatiivseid arvamusi või tarbijate suhtumisega seotud barjääre ei ole. Pigem usaldatakse Eesti brände, küll aga ei ole Eesti toidubrandid Soome turul veel väga tuntud. Peamised märksõnad, mis soomlastel Eesti toiduga seostuvad on: lähedalt pärit või lähedal toodetud toit, odav või odavam hind, mitte väga tuntud brandid, „on okei osta Eesti toitu“ (Järvinen 2018). Surva-Lehtoneni sõnul on Eesti toiduainetooted pigem soomlastele tuttavad. 50% Eestis käivatest turistidest on soomlased, mille tõttu on Eesti tooted ja toit on soomlastele tuttavad, imidž on hea ja palju toiduaineid ostetakse ka Eestist kaasa. Ka Eesti toidukultuur ja restoranid üsnagi kõrgelt hinnatud. Seega Eesti toiduainete kuvandit peab ta pigem positiivseks (Surva-Lehtonen 2018).

Orgaanilise ehk teisisõnu ka mahe ja öko toidu tarbimine on Soomes viimastel aastatel kasvanud, 2016. aastal kasvas orgaaniliste toodete müük 14% ja moodustas 2% kõigi toidukaupade turuosast (Organic food...2017). Kõige regulaarsemad orgaanilise toidu tarbijad on naised vanuses 15-49-eluaastat ja mehed vanuses 35-49-eluaastat. Suurlinnade ja Lääne-Soome piirkonna elanikud tarbisid ökotooteid kõige regulaarsemalt. Ökotooteid tarbivad rohkem leibkonnad, kus on lapsed kui üksinda elavad tarbijad (Organic food...2017). Järvineni sõnul on Soome turul olemas kindel sihtrühm, kes eelistab orgaanilist toitu ning see kategooria on kiiresti kasvamas, kuna tarbijad väärtustavad üha enam tervislikke eluviise. Antud valdkond saab tema sõnul palju meedia tähelepanu, eriti innovaatilisemad tooted nagu näiteks hiljuti turule tulnud rohutirtsudest tehtud pagaritooted, erinevad allergiavabad tooted jne. Küll aga on sellise segmendi turuosa veel väike võrreldes traditsioonilise toiduainetetööstusega (Järvinen 2018).

Soomlased on ühed suurimad jäätisetarbijad maailmas pärast Uus-Meremaad, USA-d ja Austraaliat, tarbides aastas umbes 14 liitrit jäätist elaniku kohta (Eestis võrdluseks 7 liitrit) (Which country...2017). Kauri sõnul on Soome jäätiste turg potentsiaalilt väga hea, kuna turg on Eestist mitu korda suurem ja Soomes ilmusid sarnaselt Eestile samal ajal turule premium käsitööjäätsed, turul on olnud kauem ka rahvusvahelised premium jäätsed ehk tarbijaklass on turul kindlasti olemas (Kaur 2018).

Kauri sõnul erineb soomlane jäätisetarbija sellepoolest, et Soomes on levinud perejäätiste tarbimine. Perejäätise all peetakse silmas karpidesse pakendatud suuremaid, 1 kuni 3 liitriseid või suuremaid, jäätiseid. La Muu kuulub perejäätise kategooriasse. Impulssjäätise ostusoov tekib tarbijal impulsiivselt müügipunktis olles ja ostetakse jäätis, mis kohe ka ära tarbitakse. Perejäätise ostmine aga planeeritakse ette – ost toimub siis, kui ollakse teel koju ja tarbimine ei ole planeeritud kohe. Perejäätise suur tarbimine soomlaste seas on tingitud sellest, et jäätis on Soomes magustoit. „Sellist liitrist, pooleliitrist või kaheliitrist jäätist tarbida on väga tavapärane ehk perejäätise tarbimine on Soomes väga hea.“ (Kaur 2018)

Jäätis on hooajaline toode, mida müüakse Soomes suurimates kogustes suvel - 60% jäätisest tarbitakse suvel ja 40% tarbitakse talvekuudel (Three ice cream...2014). Kuna soomlased on harjunud tarbima jäätist magustoiduna ning tarbitakse palju perejäätiseid, siis on jäätise tarbimine aastaringselt üsna ühtlasel tasemel.

Kuna soomlaste jaoks on üha olulisemaks muutunud tervislikud eluviisid, siis toimusid vastavad trendid ka jäätiste turul – 2017. aastal tuli turule suur hulk erinevaid laktoosivabu jäätiseid ning suurimaks trendiks oli vegan jäätiste buum. La Muu suurimad konkurendid premium jäätiste segmendis tulid turule uute vegan jäätistega. Olulisteks märksõnadeks olid vähendatud suhkru- ja rasvasisaldus, suurema marja- või puuviljasisaldusega ja laktoosivabad jäätised (Ice cream...2017).

Kõige populaarsemaks jäätise maitseks Soome tarbijate seas on vanilje, teisel kohal maasikas ja kolmandal šokolaad, millele järgnevad tofee, lagritsa, mustika, mündi ja pirmi jäätised. 2017. aastal lanseeriti uusi soomlaste jaoks rahvuslike maitsetega jäätiseid nagu soolase lagritsa, rabarberi, männi ja pohla maitselisi jäätiseid. Näha oli rammusamate, tugevamate maitsetega ja magusate lisanditega jäätiste kasvu (Ice cream...2017). Surva-Lehtonen (2018) toob välja, et soomlased soovivad proovida erinevaid maitseid, seega on oluline mõelda, milliste maitsetega turule tulla, et oleks esindatud nii lemmikud maitseid kui ka põnevad ja uudsed maitseid.

Edasisteks jäätise tarbimise trendideks peetakse tarbijate jätkuvat tähelepanu pööramist jäätise koostisosadele, huvipakkuvad on naturaalsed, kõrge kvaliteediga, eetilisel toodetud jäätised ja huvitavad maitseomadused. Kasvab nõudlus laktoosivabade, vegan ja orgaaniliste jäätiste järele. Kasvav vegan jäätiste tarbimine loob soodsa pinnase selleks, et La Muu siseneks Soome

turule oma vegan jäätistega. Ka premium jäätiste populaarsus on pidevas kasvumises (Ice cream...2017). Need trendid räägivad La Muu edu kasuks Soome turul.

Selleks, et planeerida võimalikke turundustegevusi Soome turul, on oluline analüüsida ka soomlaste meedia tarbimist. 2016. aastal oli Soomes kõige enam tarbitud meediaks televisioon, millele järgnesid raadio ja sotsiaalmeedia (Media usage...2017). Traditsioonilise meedia üleminekut digitaalseks on näha erinevate meediakanalite puhul, eriti toimub see noorema generatsiooni seas, mis väljendub online ajalehtede lugemise kasvu trendis ja erinevate voogedastusteenuste kasutamise populaarsuses (Media usage...2017).

2017. aastal kasutasid 67% soomlastes vanuses 18-64-eluaastat sotsiaalmeediat. Igapäevaselt kasutatakse kõige rohkem Facebooki ja Facebook Messengeri (60% kogu päevasest sotsiaalmeedia kasutusest), millele järgneb Whatsapp 50%, YouTube 26%, Instagram 25% (Share of...2018).

Länsivuori (2017) sõnul jõuavad soomlased uute toodete ja teenusteni eelkõige läbi interneti 21%, millele järgnevad telereklaamid 12%, poodide külastused 11%, sõprade soovitusel 10% ning tasuta toodete näidised 7%. Järvineni sõnul on samuti väga oluliseks kanaliks, kust soomlased saavad informatsiooni uute toodete kohta poed ja müügipunktid, välimeedia ja teised massimeedia kanalid. Internetis on oluline sihtida konkreetseid segmente ja oluline kasutada blogijaid, kuulsuseid või tuntud kokkasid, videoblogisid ja kanalina Youtube (Järvinen 2018).

Soomlasteni jõudmiseks peab Länsivuori (2017) sõnul toode või teenus olema kvaliteetne. Koostööd soovitab ta teha teiste ettevõtetega ja olla pildis suurüritustel. Oluline on olla tõeline, usaldusväärne, jutustada häid lugusid ning keskenduda soomlaste jaoks olulistele väärtustele. Tasub kasutada kohalike mõjuliidreid ning kvaliteetset videosisu võimalusel televisioonis ja ajalehtedes. Järvineni sõnul on suure eelarve korral kõige efektiivsemaks turunduskanaliks TV ja välimeedia, kuid väiksema eelarve korral soovitab kasutada sotsiaalmeediat, teha koostööd blogijatega või videoblogijatega, samuti korraldada toote degusteerimisi poodides kohapeal.

Konkurendid

Antud alapeatükis on analüüsitud konkurentsituatsiooni Soome jäätiste turul ja aluseks on võetud Michael Porteri viie konkurentsijõu mudel. Oluline on analüüsida konkurentsituatsiooni

faktoreid, mis kõige suurema tõenäosusega mõjutavad La Muu edu või ebaõnnestumist Soome turul.

Kuigi La Muu võib paigutada üsna kitsasse segmenti ehk premium kästiööjäättiste ja ökojäättiste segmenti, siis konkureerib La Muu Soome turul ka suurte tööstuslikku jäätist tootvate ettevõtetega. Soome turul omavad kõige suuremat turuosa rahvusvahelised ettevõtted Froneri Finland ja Unilever Finland. Froneri Finland (eelneva nimega Suomen Nestle) oli 2017. aastal turuliider, omades külmutatud dessertide ja jäätiste turuosast 44%, sellele järgnesid Unilever Finland 15% ja Ingman 19%, mis kuulub nüüd Unilever Finlandile (Ice cream...2017).

Surva-Lehtonen (2018) sõnul on viimase viie aasta jooksul Soome jäätiste turul olnud näha muudatust ehk turule on tulnud väga palju väiksemaid tegijaid, kes pakuvad käsitööjäättist või puhta ja loodusliku tooraine baasil tehtud jäätist. Rasmus Raski sõnul on ka suuremad jäätisetootjad viimastel aastatel Soomes turule toonud oma premium jäätiste lahendused, seega konkurents premium jäätiste klassis on läinud tihedamaks (Rask 2018).

Peamisteks konkurentideks peab Rask Soome turul mittekohalikest premium jäätiste brändidest *Ben&Jerry'st* ja *Häagen-Dazsi*. Kohalikest premium jäätistest peab Rask otsesteks konkurentideks *Jymy't* ja *Kolmen Kaverin Jäätelo't*, mis on sarnaselt La Muule pigem väiksemad jäätisetootjad. Jäätise ja maitseomaduste poolest peab Rask kõige sarnasemaks La Muuga *Kolmen Kaverin Jäätelot*, kuid samas ei ole tegu ökojäättisega (Rask 2018). Lisaks on Raski arvates oluline konkurentidena välja tuua ka erijäättised, kuna Soomes on vegan jäätiste trend tugev. Kõige suuremaks konkurendiks selles segmendis peab Rask Rootsi veganjäättise brändi *Oatly* (Rask 2018).

Jäätisetootjad reklaamivad jäätist peamiselt välimeedias postritega, printmeedias ja televisioonis ning reklaamitegevused on planeeritud suuremas osas suvesse. Lisaks traditsioonilistele turunduskanalitele oli populaarseks kanaliks ka sotsiaalmeedia. Samuti kasutati ka teisi turundusstrateegiaid, näiteks La Muu konkurent *Kolmen Kaverin Jäätelö* tegi koostööd blogijatega, kes nende uutest toodetest kirjutasid, bränd osales oma jäätiseautoga erinevatel Soome suvefestivalidel ning jäätist müüdi Helsingi kesklinnas jalgratastelt. Kasutati ka kaasloomet (*co-creation*) ehk tarbijate arvamuse põhjal töötati välja uue maitse ja koostisega jäätiseid (Ice creams...2017).

Konkurentsituatsioonis on väga oluline tutvustada lähemalt La Muu otsest konkurenti, premium jäätisebrändi Jymyt, kuna see võib olla autori arvates üheks kõige suuremaks takistuseks La Muuga Soome turule sisenemisel. Jymy tuli Soomes turule 2014. aastal ning kuulub premium jäätise segmenti, mille tooraine on orgaaniline. Raski sõnul on Jymy jäätis rohkem tööstuslikum, milles on tekstuuri poolest rohkem õhku sees ning mis on veidi nõrgemate maitsetega kui La Muu ning Jymy pole käsitööjäätis (Rask 2018). Jymy bränd on Soomes oma turuosa jõudsalt kasvatanud - perejäätiste segmendis oli 2017. aastal Jymy turuosa 1,5%, mis on võrreldes varasema aastaga kaks korda kõrgem (võrdluseks *Ben&Jerry's* turuosa perejäätiste segmendis oli 3,1%, *Häagen-Dazsi* 3,1% ja *Kolmen Kaverin Jäätelö* 0,4%) (Ice cream...2017). Jymy turunduskommunikatsioonis rõhutakse sellele, et jäätis on kodumaine ning puhtast, kohalikust ja parima kvaliteediga toorainest. Jymy on Soome turul hetkel umbes 1€ võrra odavam kui La Muu Eesti turul.

Jymy jäätise pakendi disain on väga sarnane La Muu jäätise pakendile - Jymy pakendil on kasutatud musta tausta ning sarnast valget kirjastiili. Kui Jymy Soomes turule tuli, ilmus eesti ajakirjanduses mitmeid artikleid, kus uuriti, kas tegu oli Jymy poolt tahtlikult sarnase pakendi kopeerimisega või oli see kokkusattumus. Jymy turundusjuht selgitas sarnase toote ja disaini olukorda sellega, et inspiratsiooni saamiseks vaadati USA ja UK turgudel toimuvat ning must värv koos käekirja tüpograafiaga oli trendikas. Algselt tehti 25 erinevat disaini, millest fookusgruppide põhjal valiti välja antud kujundus, kuna see jättis kalli mulje, oli *unisex*, julge ja eristuv (Oja 2015).

La Muu ja Jymy sarnasus võib olla Soome turule sisenemisel segavaks faktoriks, kuna võib tekitada nii tarbijates kui ka jaekettide ostujuhtides segadust, eriti kuna nüüdseks on Jymy Soome turul juba tarbijate jaoks tuntud bränd. Kauri sõnul tekib kindlasti Soome tarbijatel ja jaekettidel küsimusi La Muu ja Jymy sarnasuse kohta, kuna turule tekib kaks sarnast toodet, millest üks on letis odavam ja Soome turul kauem olnud, aga samas La Muu asutati varem ning tema sõnul on seda kohalikule tarbijale keeruline selgeks teha. Kaur pakub välja võimaluse Jymy omanikega rääkida ning koos mõelda, millise lahenduse peaks leidma, kuna ka Jymy imidžile võib olukord kahju teha. Kui La Muu suudab leida kommunikatsioonis hea lähenemisnurga, kuidas La Muu ja Jymy sarnasust selgitada ning sellega tarbijate poolehoidu võita, siis Kauri arvates võiks Soome turg olla potentsiaalilt päris hea (Kaur 2018). Järvineni sõnul on La Muu ja Jymy pakendid visuaalilt sarnased ning tema arvates ei pruugi see Soome tarbija jaoks aktsepteeritav olla. Kui võimalik, võiks tema sõnul pakendi disaini Soome turu jaoks kohandada,

näiteks muuta pakendi värvi või lisada pakendile sümboleid, mis aitavad La Muu lugu ja väärtuseid paremini jutustada (Järvinen 2018). Raski sõnul poleks nad pigem La Muu ja Jymy pakendi sarnasuse tõttu valmis pakendi disaini muutma, kuna visuaalne pool on väga oluliseks osaks La Muu brändist. Samuti lisab Rask: „Kui seal peakski tekkima mõni küsimus, et nad on kergesti segiaetavad või tarbijad ei saa aru, siis meil peaks jääma selles vaidluses õigus.“ (Rask 2018) Põhjuseks see, et La Muu registreeris 2012. aastal üle euroopalise kaubamärgina La Muu nime ning disainina musta tausta ja valge teksti (*Ibid.*).

3.4 Järeldused ja ettepanekud

Selles peatükis teeb autor uuringu tulemustele põhinedes järeldusi Soome turu potentsiaali, konkurentsituatsiooni ja tarbijate kohta ning teeb ettepanekuid turule sisenemise ja turul tegutsemise kohta. Järelduste ja ettepanekute tegemisel tugineb autor magistritöö teoreetilisele raamistikule ja Soome turu analüüsile.

La Muuga Soome turule sisenemine on hetkel välisturule eelneva ärikeskkonna analüüsi algaasis ehk info kogumise etapis. Turule sisenemise strateegia ja kindlalt sõnastatud eesmärgid hetkel puuduvad. Ekspertintervjuude käigus selgusid motiivid välisturule laienemiseks. Raski sõnul peaks välisturule minemise loogika olema selline, et saab toota sama toodet, kuid suuremas mahus. Seega proaktiivseteks motiivideks on kasumi ja kasvu soov, ettevõtte juhtide soov ja mastaabisääst, mis tekiks välisturul tegutsemise tulemusena. See annaks võimaluse alandada tootehinda, mis võib luua konkurentsieelise. Peamiseks reaktiivseks motiiviks on koduturu väiksus ja kasvamiseks tuleb vaadata välisturgude poole.

Vastavalt teoreetilisele raamistikule on La Muul olemas kõik eeldused, et saavutada välisturul edu: toode on koduturul edukas, juhtide sooviks on välisturgudele laienemine ja ettevõttes on Soome turu kogemusega personali. Toode on lihtsasti välisturu jaoks kohandatav. Leonidou (2004) sõnul võivad tugevalt raskendavateks barjäärideks väiketootjate ekspordikäitumisele olla informatsiooni, konkurentsivõime, välisturu tarbijate käitumisega või poliitiliste ja majanduslike faktoritega seotud barjäärid. Nendest barjääridest tugevamalt on esil autori arvates konkurentsivõimega seotud barjäär, teised barjäärid ei mõjuta Soome turule sisenemist olulisel määral. Konkurentsivõimega seotud barjääri on võimalik ületada kui luua läbimõeldud strateegia.

Analüüsisist selgus, et Soome makromajanduslik keskkond soosib turule sisenemist ja Soome turg on atraktiivne. Turg on poliitiliselt ja majanduslikult stabiilne, mis on olulised välised motiivid välisturu valikul. Makrokeskkonna võimalusteks on suurem, stabiilne turg ja kõrgem tarbija ostujõud. Samuti Eesti ja Soome kuulumine ELi, mis eemaldab äritegevuselt otsesed takistused ja poliitiline keskkond on ettevõtlust soosiv. Psüühiline distants on väike, kuna tegu on tunnetuslikult ja geograafiliselt läheda turuga. Geograafiline lähedus teeb logistika Eesti ja Soome vahel lihtsaks ja transport on riikide vahel väga hästi korraldatud, mis on oluline jäätise transpordiks. Soosivaks faktoriks on 14% toiduainete käibemaks. Ohuna võib välja tuua selle, et turg on proteksionistlik, eelistades kodumaiseid tootjaid. Kuna tegu on konservatiivse ja väljaarenenud turuga, võib olla keeruline leida tootele vaba nišši. Keerulisem ja kallim on ka tööjõu palkamine.

La Muu tugevusteks Soome turul on kvaliteetne ja eristuv toode, kuna tegu on premium käsitööjäätisega ja valmistatud mahe toorainest. Tootel on väga head maitseomadused, mida kinnitab La Muu edu koduturul. Tugevuseks on lai tootevalik, kus on palju erinevaid traditsioonilisi kui ka põnevaid maitseid ning ka vegan jäätiseid. Uusi maitseid on võimalik turule tuua lühikese ajaga. Lisaks on ettevõttes personali, kellel on varasemalt Soome turuga kogemusi, toiduainetööstuse-, turunduse- ja reklaamitaust ning vajalikke kontakte Soome turul. La Muu nõrkusteks Soome turul on ressurside piiratus, kuna tegu on väikeettevõttega, La Muu ei ole kohalik toode ja tootel on hetkel suhteliselt kõrge hind. Lisaks on toode visuaalselt väga sarnane Soome jäätisebrändi Jymy-ga.

Magistritöö käigus oli oluline mõista, kuidas suhtutakse Eestist pärit toiduainetesse ja milline on Eesti toiduainete kuvand. Ekspertintervjuudest tuli välja, et Eesti toiduainetel on tarbijate seas pigem positiivne kuvand ning soomlastele on Eesti toiduained ka pigem tuttavad. Eestist pärit toiduaineid tajutakse kui lähedal toodetud toitu, mille tarbimine on soomlaste jaoks sobiv. Seega võib järeldada, et Eesti päritolumaa efekt ei ole takistuseks Soome turule jäätisega sisenemiseks, vaid saab rõhutada väärtustele nagu puhas ja lähedal toodetud toit.

Ekspertintervjuudest selgus, et Soome on potentsiaali poolest väga hea turg, kuhu jäätisega siseneda, juhul kui on võimalik kõrvaldada välistavad asjaolud. Soomes tarbitakse väga palju jäätist ja perejäätiste tarbimine on kõrgel tasemel. Premium jäätiste seas on väljakujunenud kindel tarbijaklass, premium jäätiste tarbimine on kasvutrendis ja tarbijad on üha enam

huvitatud väiketootjate toodetest. Lisaks saab analüüsi põhjal järeldada, et La Muu toode kannab endas sarnaseid väärtuseid, mida soomlased peavad toiduainete ja jäätise tarbimisel oluliseks. Erinevuseks on kohaliku toidu aspekt, mida soomlased kõrgelt hindavad.

Soome tarbijate seas on kasvavaks trendiks mahe ja orgaanilise toidu tarbimine. Kuigi nõudlus orgaaniliste toidukaupade järgi on kasvamas, kuid orgaaniliste toiduainete turuosa jääb endiselt suhteliselt madalale tasemele, siis autori arvates on hetkel La Muuga Soome turule sisenemiseks soodne hetk, kuna konkurents pole antud sektoris veel liiga intensiivne. Soodne hetk on ka sisenemiseks jaekettidesse, kuna ostujuhid näevad samuti orgaanilise toidu kasvavat nõudlust ning soovivad tarbija vajadustega kaasas käia. Analüüsist tuli välja, et jaekettidesse sisenemine on pigem keeruline, aeganõudev ja eelduseks on see, et tootel on kindel eristumiskriteerium. Käsitööjääätise ja mahe tooraine aspekt on autori arvates La Muu eristumiskriteeriumiks, tänu millele jaekettidesse siseneda. Kuna Soomes on kasvamas ka vegan toidu tarbimine, siis kindlasti võiks turule proovida siseneda ka vegan jäätistega.

Peamiseks Soome turule sisenemist välistavaks asjaoluks peab autor tugevat konkurentsi premium jäätiste segmendis, mida intensiivistab La Muule visuaalselt väga sarnase brändi Jymy olemasolu. Autori ettepanekuks on enne turule sisenemist läbi viia uuring, et välja selgitada, kui sarnaseks Soome tarbijad La Muu ja Jymy üksteisega peavad ning uurida, kuidas Soome tarbijad sarnasusse suhtuvad. Fookusgrupi intervjuud võiks esialgu läbi viia Eestis õppivate Soome tudengitega. Lisaks küsida ekspertarvamust antud aspekti kohta ostujuhtidelt. Võiks kaaluda pakendi disaini muutmist, kas või selliselt, et muuta musta värvi pakendi taust mõneks teiseks värviks. Autori arvates võib praeguse pakendiga Soome turule sisenemine olla suureks riskiks. Isegi kui La Muu oli turul enne Jymy ja on kahtlus disaini kopeerimises, siis tarbijatele ja ostujuhtidele selle selgeks tegemine võib olla keeruline ning autori arvates võib mõjutada negatiivselt brändi kuvandit kui turule tulla „õigustava“ kommunikatsioonistiiliga. Intervjuudes toodi välja, et Jymy ja La Muu sarnasus võib hoopis kasuks tulla, kuna võib tekitada Soome ajakirjanduses huvi, mille läbi suurendada nähtavust ka Soome tarbijate seas. Lisaks pakuti võimalusena välja suhelda ka antud teemal Jymy juhtkonnaga, et uurida, mida nemad arvavad La Muu tulemisest Soome turule. Kui sellist lähenemisviisi kasutada, siis soovib autor teha La Muul koostööd kommunikatsiooniagentuuriga, et välja mõelda täpne strateegia.

Võimaliku välistava asjaoluna võib olla ka La Muu toote hind, kuna see on Eesti turul hetkel kallim kui konkurentide toodetel Soome turul. Tarbijad ja ostujuhid eeldavad, et Eesti toiduained

on odavamana hinnaga, seega peaks leidma strateegia, kuidas La Muud hinnastada konkurentidega samale või vähemalt turule sisenemise etapis madalamale tasemele. Kaasa võib aidata Soome 14% toiduainete käibemaks ja mastaabisäästu tekkimine. Juhul kui hind jääb samaks, mis Eesti turul või kõrgemaks, siis autori arvates on vaja välja töötada tugev turunduskommunikatsiooni strateegia, tänu millele rõhuda mahetoorainele, jäätise kõrgele kvaliteedile ja maitseomadustele, et põhjendada ära kõrgem hind. Kõrgema hinnaga toodet võib tarbija tajuda kvaliteetsemana.

Turule sisenemise meetod peaks autori arvates olema kombinatsioon mitmest erinevast meetodist, kuna ühte konkreetset meetodit oli raske analüüsi põhjal välja tuua. Esimese sammuna peaks kaardistama ära võimalused, kuidas jõuda juba Eestis Soome tarbijateni. Näiteks teha koostööd Tallinna ja Helsingi vahet sõitvate laevafirmadega, pannes La Muu tooted laevadesse müüki või avada suvel lihtsad pop-up jäätisekohvikud laevadel, sadama vahetus läheduses müüa jäätist jäätisekärudelt. Lisaks teha sotsiaalmeedias reklaami värskest avatud La Muu kohvikule, mis asub ka soomlaste poolt palju külastatud Telliskivi Loomelinnakus – kasutada asukohapõhist turundust või luua turunduskampaania, mille raames kasvatada nähtavust Soome tarbijate seas ja tekitada suusõnalise turunduse levikut.

Analüüsi käigus tuli välja, et proovida võiks otsest eksporti ja võtta jaekettidega otse ühendust, kuna ei tohiks olla keeruline välja selgitada kahe peamise jaeketi tootegrupi ostujuhid. La Muu on Eestis müügil Soome kapitalil põhinevates kettides nagu Prisma ja Stockmann ja see võiks Raski sõnul olla eelduseks, et samade kettide kaudu ka Soome jõuda. Autori arvates räägib otsese ekspordi kasuks ka see, et La Muu osanikul, Silver Kauril on Soome turul kasulikke kontakte ning tal on tugev toiduainetööstuse taust. Ekspertintervjuudest tuli välja, et Soome turule tuleks leida usaldusväärne partner seda nii müügiesindaja kui ka turundusnime või -agentuuri näol. Põhjuseks see, et on oluline kohaliku turu, jaesektori ja tarbija tundmine, mis võib autori arvates luua suurema eelduse edukaks turule sisenemiseks kui ilma kohaliku partnerita seda tehes. Lisaks eemaldaks see keelebarjääri aspekti. Surva-Lehtonen tõi välja idee proovida lisaks jaemüügiketidele siseneda ka horeca sektorisse. Töö mahust sõltuvalt, ei analüüsitud seda võimalust, kuid autori arvates võiks teha taustauuringu ka Soome horeca sektori kohta, kuna jäätis on toode, mis võiks sobiv olla.

Samuti käis ekspertintervjuudest läbi idee siseneda Soome turule investeeringu kaudu ehk viia jäätise tootmine üle Soome turule avades jäätisekohvik või müügipunkt, mis on ajamahukam ja nõuab suuremat investeeringut kui teised meetodid. Samas on võimalik saavutada koheselt ka

suurem nähtavus Soome tarbijate seas. Teoreetilises raamistikus tuli välja, et investeringuga sisenemine valitakse välisturule sisenemise meetodiks siis, kui eelnevalt on turul proovitud väiksema riski ja ressursiga meetodeid. Sellest võib järeldada, et esialgu peaks proovima siseneda otsese või kaudse ekspordi kaudu ning olenevalt nende meetodite edust mõelda investeringuga sisenemisele.

Ekspertintervjuudest selgus, et kõige olulisema eeldusena Soome turul edu saavutamiseks on see, et leitakse sobiv turundus- ja kommunikatsioonistrateegia, mis Soome tarbijat kõnetab. Selleks oleks oluline teha koostööd Soome turundusagentuuriga või palgata turundusnimene, kes tunneb Soome turgu ja tarbijat. Analüüsist tuli välja, et väiksema eelarve korral tasuks turunduskanalitenä kasutada sotsiaalmeediakanaleid nagu Facebook, Instagram ja YouTube. Kõigis nendes kanalitest on oluline luua kvaliteetset pildi- ja videosisu. Samuti kasutada toote reklaamimisel kohalike blogijate, toidu- ja videoblogijate abi. Uue toote nähtavuse suurendamisel on oluliseks viisiks degusteerimised jaekettides ja erinevatel üritustel kohalolu, üles võiks astuda ka messidel. Mõelda ka turundutegevustele, mis suurendaksid suusõnalise turunduse levikut.

Ekspertintervjuudest selgus, et soomlaste huumori taju on sarnane eestlastele, mille tõttu soovib autor Soomes jätkata sarnase kommunikatsioonistiiliga nagu Eestis. Selline stiil eristaks La Muud konkurentidest ning võib luua sideme Soome tarbijatega. Eelduseks, et stiili suudetakse soome keeles edasi anda, oleks tarvis teha koostööd soome keelt emakeelena rääkiva copywriteriga. Lisaks tuli välja, et võimalusel võiks La Muu leida Soome turul kõneisiku, kes oleks tugeva persooniga, põnev isiksus ja kes suudaks tarbijaid kõnetada.

Turundussõnumi valik sõltub välisturule sisenemise strateegiast ja sellest, kuidas välisturule sisenetakse, kuid analüüsi käigus tulid välja mõned ideed, millega võiks tarbijateni jõuda. Üheks sõnumiks võiks olla „Eesti parim jäätis nüüd ka Soomes“, millele lisada aspekt, et tegu on päris jäätisega, mis on tehtud päris asjadest. Ehk rõhuda puhtale ja kvaliteetsele toorainele, samuti toota pildi- ja videosisu, kus näidata, millistest Eesti taludest tooraine pärineb. Teiseks ideeks oli lisada turundussõnumisse asukoha aspekt ehk viidata Kalamaja asukohale ehk „Käsitööjäätis Kalamajast“. Autori arvates eeldab selle sõnumi kasutamine eelnevat uuringut kui tuntud Kalamaja soomlaste seas on. Juhul kui juhtkond otsustab Soome turule siseneda ilma pakendi disaini kohandamata ning La Muu ja Jymy sarnasuse aspekt jääb püsima, soovitaks autor mõelda turundussõnumile, kuhu kaasata ka kaudselt ka Jymy, kuna võrdlev reklaam kindlate piirideni on

lubatud. Näiteks võiks La Muu turundus-kommunikatsioonis tuua välja La Muu ja Jymy sarnasuse läbi huumori selliselt, et soomlased ja eestlased on tegelikult päris sarnased ja loonud mõlemad peaaegu identselt hea jäätise või kasutada inglise keelse slogani „*Great minds think alike*“ tõlkeversiooni soome keeles.

Magistritöö eesmärk sai täidetud, uurimisküsimused vastatud ning antud võimalikult laiapõhjaline ülevaade Soome turu makro- ja mikrokeskkonna kohta, tänu millele mõista, milline võiks olla Soome turu potentsiaali La Muu jaoks. Kuna magistritöö on praktilise suunitlusega, siis magistritöö võib olla kasulik ka teistele Eesti toidutööstuse väikeettevõtetele Soome turule sisenemisel. Kindlasti on oluline järgmiste sammudena läbi viia ettevõttesisene analüüs – sõnastada eesmärgid, analüüsida eksporditavat toodet, tootmisvõimsust ja toote omahinda. Sihtturu valikule sisenemisele eelnevalt tuleb läbi viia riskianalüüs, koostada finantsprognosid, läbi mõelda turundusstrateegia ja luua tegevuskava turule sisenemiseks.

KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärgiks oli teada saada, milline on öko- ja käsitööjäämise brändi La Muu potentsiaal Soome turul, mis viisil võiks Soome turule siseneda ja millised võiksid olla sisenemist välistavad asjaolud. Töö eesmärk oli tuletatud probleemist – La Muu OÜ näeb potentsiaalse välisturuna Soome Vabariiki, kuid juhtkonnal on vähe informatsiooni Soome turu, tarbija ja konkurentsituatsiooni kohta jäätiste turul. Magistritöö eesmärgi täitmiseks püstitati uurimisküsimused ja uurimisülesanded, tänu millele eesmärgini jõuda.

Teoreetilises raamistikus tutvustati rahvusvahelistumise teoreetilisi aspekte, mis olid aluseks, et edasi minna Soome turu uuringuga ja teha järeldusi ja ettepanekuid teoreetilisest raamistikust ja Soome turu uuringust välja tulnud seostele. Töös kasutatud teoreetilised mudelid – PESTLE-analüüs, Porteri viie jõu mudel, SWOT analüüs ja Michael Porteri üldiste konkurentsieeliste mudel – ja ekspertintervjuudest saadud informatsioon oli aluseks, et jõuda magistritöö eesmärgini. Sellele vastavalt tehti järeldused ja ettepanekud võimalike strateegiliste turunduse ja kommunikatsiooni tegevuste rakendamise kohta Soome turul.

Magistritöö kõige olulisemad järeldused on järgnevad:

- Makromajanduslik keskkond soosib Soome turule sisenemist ja Soome turg on atraktiivne. Kõige olulisemateks välisteks motiivideks on turu stabiilne poliitiline ja majanduslik olukord, suurem turg ja kõrgem tarbija ostujõud, psüühilise distantsi väiksus, hästi korraldatud transport ja 14% käibemaks toiduainetel. Kõige suuremaks ohuks on turu proteksionism.
- Soome on potentsiaali poolest väga hea turg, kuhu jäätisega siseneda, juhul kui kõrvaldada välistavad asjaolud. Samuti soosib turule sisenemist üha kasvav öko ja vegan toidu tarbimise kasv. La Muu toode kannab endas sarnaseid väärtuseid, mida soomlased peavad toiduainete ja jäätise tarbimisel oluliseks.

- Eesti toiduainete kuvand Soome tarbijate seas on pigem positiivne ja Eestist pärit toiduaineid tajutakse kui lähedal toodetud toitu, mida on sobiv tarbida, kuid eeldatakse, et Eestist pärit toiduainetel on madalam hind kui Soome kohalikel toiduainetel.
- Peamiseks Soome turule sisenemist välistavaks asjaoluks ja barjääriks on tihe konkurentsituatsioon premium jäätiste segmendis, mida intensiivistab La Muule sarnase disainiga Soome jäätisebränd Jymy. Väiksemaks välistavaks asjaoluks on ka toote hind. Nende asjaoludega tegelemine on eelduseks, et saavutada Soome turul edu.

Magistritöös jõuti järgnevate ettepanekuteni:

- Turule sisenemine peaks olema kombinatsioon mitmest erinevast meetodist ning tuleks alustada võimaluste kaardistamisest, kuidas Eestis Soome tarbijateni jõuda. Proovida tuleks otsest ja kaudset eksporti, pärast mida kaaluda investeringuga sisenemist.
- Riskide hajutamiseks soovitab autor mõelda pakendi kohandamisele Soome turul, kuna sarnane pakend Jymyga võib raskendada jaemüügikettidesse saamist ja tekitada tarbijates segadust.
- Tasub läbi viia uuring kui sarnaseks Soome tarbijad Jymy ja La Muu pakendit peavad ning kas see on nende jaoks aktsepteeritav.
- Toode tuleks hinnastada samale või vähemalt turule sisenemise etapis madalamale tasemele kui konkurentidel antud segmendis.
- Kuna eestlaste ja soomlaste huumori tajutamine on sarnane, siis tasuks jätkata sarnase kommunikatsioonistiiliga nagu Eestis. Selleks, et antud stiili eripära säiliks tuleks kasutada soome keelt emakeelena rääkiva copywriteri abi.
- Soome tarbijateni jõudmiseks oleks vajalik palgata Soome turu tunde turundusnimene või teha koostööd agentuuriga. Kasutada võiks sotsiaalmeediatekanaleid Facebook, Instagram ja YouTube, kus toota kvaliteetset pildi- ja videosisu. Kasutada kohalike blogijate, toidu- ja videoblogijate abi toote reklaamimisel. Oluline on olla nähtav erinevatel üritustel, messidel ja jaekettides viies läbi degusteerimisi. Lisaks luua turunduskampaaniaid, tänu millele leviks suusõnaline turundus.
- Analüüsist selgus mitmeid võimalusi, millise turundussõnumiga Soome tarbijateni jõuda, kuid konkreetse sõnumi valik sõltub sisenemisviisist ja strateegiast. Ideedeks oli „Käsitööjätist Kalamajast“, mis nõuaks eelnevat uuringut, et teada saada kui tuntud Kalamaja soomlaste seas on. Kui sisenetakse ilma pakendit kohandamata, tasuks mõelda võrdlevale turundussõnumile, kuhu kaudselt kaasata Jymy. Kui La Muu hind jääks

samale tasemele, mis praegu, tasuks kommunikatsioonis kasutada diferentseerimise strateegiat. Kuna soomlaste jaoks on Eestis toodetud toit kui lähedal toodetud toit, võiks kommunikatsioonis rõhuda ka sellele, et Eesti parim jäätis nüüd saadaval ka Soomes, kuhu lisada puhta ja kvaliteetse mahetoidu aspekt.

- Magistritöö käigus anti esmane ülevaade Soome turu potentsiaalidest, millele järgnevalt tuleks läbi viia La Muu ettevõtte sisene analüüs, analüüsida ka teisi potentsiaalseid sihtturge, läbi viia riskianalüüs, finantsprognosid, välja mõelda turundusstrateegia ja koostada tegevusplaan.

Kokkuvõttena saab öelda, et magistritöö eesmärk sai täidetud. Magistritöö uurimismeetod oli hästi valitud, kuna see võimaldas uurimisküsimustele vastuste andmist ning järelduste ja ettepanekute tegemist. Magistritöö on abiks La Muu juhtkonnale La Muu potentsiaali hindamiseks Soome turul ja turundusstrateegiate välja mõtlemisel ja rakendamisel. Kuna magistritöö oli praktilise suunitlusega, siis on magistritöö kasulik ka teistele Eesti väikeettevõtetele välisurule sisenemise planeerimiseks ja Soome turu mikro- ja makrokeskkonna mõistmiseks. Lisaks on magistritöö kasulik toiduainetööstuse väikeettevõtetele, et saada informatsiooni Soome tarbija väärtuste ja eripärade kohta.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Albaum, G., Duerr, E., Strandskov, J. (2005). *International marketing and export management*. 5th ed. Edinburg: Pearson Education Limited.

Alho, O. (2010). *A guide to Finnish customs and manners*. Kättesaadav: <https://finland.fi/life-society/a-guide-to-finnish-customs-and-manners/> , 28. märts 2018.

Average life expectancy at birth was 78.4 years for boys and 84.1 years for girls in 2016. (2017). Statistics Finland. Kättesaadav: https://www.stat.fi/til/kuol/2016/01/kuol_2016_01_2017-10-27_tie_001_en.html , 15. märts 2018.

Blackwell, R., Eppler, D. (2014). An Approach to Strategic Situation Analysis: Using Models as Analytical Tools. – *The Journal of Global Business Management*, Vol. 10, No.1, 79-86.

Brewer, P. (2007). Psychic Distance and Australian Export Market Selection. – *Australian Journal of Management*, Vol. 32, No. 1.

Buckley, P. J. (1989). Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: the theoretical background. – *Small Business Economics*, Vol. 1, No. 2, 89-100.

Business environment. Invest in Finland, BusinessFinland OY. Kättesaadav: <https://www.investinfinland.fi/business-environment> , 16. märts 2018.

Business guide for companies planning to establish in Finland. (2017). Invest in Finland, FINPRO. Kättesaadav: <https://toolbox.finland.fi/e-publications/invest-in-finland-brochures-and-presentations/business-guide-companies-planning-establish-finland/> , 13. märts 2018.

Calof, J. L., Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. – *International Business Review*, Vol. 4, No. 2, 115-131.

Cateora, P. R., Gilly, M. C., Graham, J. L. (2013). *International marketing*. 16th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Chetty, S., Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. – *International Business Review*, Vol. 9, No. 1, 77–93.

Chung, H. F. L., Enderwick, P. (2001). An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Exporting vs Foreign Direct Investment Modes — A Home-host Country Scenario. – *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 18, No. 4, 443–460.

- Consumers have strong confidence in the economy and a good financial situation.* (2018). Statistics Finland. Kättesaadav: https://www.stat.fi/til/kbar/2018/03/kbar_2018_03_2018-03-27_tie_001_en.html , 20. märts 2018.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, A. I., Ortiz-Buonafina, M. (2004). *The export marketing imperative*. 1st ed. Pennsylvania State University: Thomson 2004.
- Doing business 2017. Equal opportunity for all.* (2017). Washington: The World Bank. Kättesaadav: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> , 20. märts 2018.
- Doole, I., Lowe, R., Kenyon, A. (2017). *International marketing strategy: Analysis, development and implementation*. 7th ed. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Dow, D. (2000). A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. – *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, 51-64.
- Durmaz, Y., Taşdemir, A. (2014). A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets. – *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 6(1), 48-54.
- Eesti kalleima jäätise tootja maksis kasvule lõivu.* (2017). Äripäev. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2017/07/05/eesti-kalleima-jaatise-tootja-maksis-kasvule-loivu> , 21. märts 2018.
- Eesti Suursaatkond Helsingis koduleht. Kättesaadav: <http://www.estemb.fi/est/ariinfo/aid-533> , 19.03.2018.
- EF English Proficiency Index. Kättesaadav: <https://www.ef.com/epi/regions/europe/finland/> , 25. märts 2018.
- Elenurm, T., Aulik, S., Kalbin, J., Tammemägi, T. (2015). *Jah ekspordile! Eesti firmade kogemused ja ekspertide soovitusel.* /Toim. J. Järv, T. Paju, K. Kastehein. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus. Kättesaadav: <https://www.eas.ee/ekspordi-kasiraamat/> (13. märts 2018)
- Field for growth and success. Finland fact book.* (2015). Invest in Finland, Finpro. Kättesaadav: <https://toolbox.finland.fi/wp-content/uploads/sites/16/Finland-fact-book.pdf> , 27. märts 2018.
- Finland Corruption Report. sGan Integrity Inc. Kättesaadav: <https://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/finland> , 13. märts 2018.
- Finland's preliminary population figure 5,516,812 at the end of January.* (2018). Statistics Finland. Kättesaadav: https://www.stat.fi/til/vamuu/2018/01/vamuu_2018_01_2018-03-15_tie_001_en.html , 14. märts 2018.
- Finland rankings.* Invest in Finland, BusinessFinland Oy. Kättesaadav:

- <https://www.investinfinland.fi/finland-rankings> , 18. märts 2018.
- Finland society - committed to gender equality*. Finland Toolbox. Kättesaadav: <https://toolbox.finland.fi/presentations/life-society/finland-society-committed-to-gender-equality/> , 26. märts 2018.
- Finnish grocery trade 2017*. Finnish Grocery Trade Association. Kättesaadav: https://www.pti.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/EN_2017_vuosijulkaisu.pdf , 28. märts 2018.
- Gaston-Breton, C., Martin, O. M. (2011). International market selection and segmentation: a two-stage model. – *International Marketing Review*, Vol. 28, No. 3, 267-290.
- Government of Finland - Aa1 Stable*. (2017). Moody's Investor Service. Kättesaadav: http://www.treasuryfinland.fi/en-US/Economy_and_credit_ratings/Credit_ratings , 18. märts 2018.
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. – *International Journal of Modern Social Sciences*, Vol. 2, 34-43.
- Hanson, M. (2016). *LaMuu: Eesti esimene ökojäätis on midagi muud kui lihtsalt jäätis*. Kättesaadav: <http://maitsed.delfi.ee/toidutrendid/lamuu-eesti-esimene-okojaatis-on-midagi-muud-kui-lihtsalt-jaatis?id=74048493> , 15. märts 2018.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Horská, E., Paluchová, J., Prokešová, R. B., Galová, J., Kádeková, Z., Krasnodębski, A., Maitah, M., Matysik-Pejas, R., Nagyová, L., Omarkulova, M., Přibyl, M., Smutka, L., Szabó, Z., Wach, K. (2014). *International Marketing: Within and Beyond Visegard Borders*. 1st ed. Krakow: Wydawnictwo Episeteme.
- Household's savings rate*. (2018). Statistics Finland. Kättesaadav: <https://findikaattori.fi/en/115> , 20. märts. 2018.
- Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N. (2006). SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. – *International Marketing Review*, Vol. 23, 25–53.
- Ice cream and frozen desserts in Finland*. (2017). Euromonitor International. Kättesaadav: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts-in-finland/report> , 15. märts 2018.
- Inflaatio jää ennakoitua pienemmäksi*. (2017). Tieto&Trendit. Kättesaadav: <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/228/> , 20. märts. 2018.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. – *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 1411–1431.

- Johanson J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four swedish cases. – *Journal of management studies*, Vol. 12, No. 3, 305-323.
- Järvinen, J. Rakett turundusagentuuri Soome turu juht. Autori intervjuu. Intervjueerija Mäe, H. Üleskirjutis. Tallinn. 9. märts 2018.
https://www.dropbox.com/s/dzzy9j6mht3acvf/Lisa%20_ekspertintervjuude%20transkriptsioonid_Magistrit%C3%B6%C3%B6_La%20Muu%20sisenemine%20Soome%20turule_Helena%20M%C3%A4e.pdf?dl=0 , 10. mai 2018.
- Kaer, A. (2017). *La Muu tegevjuht: Kampaaniateks tasub korralikult ette valmistuda*. Kättesaadav: <http://www.kaubandus.ee/uudised/2017/09/20/la-muu-tegevjuht-kampaaniateks-tasub-korralikult-ette-valmistuda> , 16. märts 2018.
- Kaur, S. La Muu osanik, Maag Grupp tegevjuht. Autori intervjuu. Intervjueerija Mäe, H. Üleskirjutis. Tallinn. 27. veebruar 2018.
https://www.dropbox.com/s/dzzy9j6mht3acvf/Lisa%20_ekspertintervjuude%20transkriptsioonid_Magistrit%C3%B6%C3%B6_La%20Muu%20sisenemine%20Soome%20turule_Helena%20M%C3%A4e.pdf?dl=0 , 10. mai 2018.
- Kokoaikaisten palkansaajien yleisin kuukausiansio 2 500 euroa vuonna 2016.* (2017). Tilastokeskus. Kättesaadav: http://tilastokeskus.fi/til/pra/2016/pra_2016_2017-09-21_tie_001_fi.html?ad=notify , 16. märts 2018.
- Korsakienė, R., Baranauskienė, A. (2011). Factors impacting sustainable internationalization: A case of multinational company. – *Journal of Security and Sustainability*, No. 1, 53–62.
- Korsakienė, R., Tvaronavičienė, M. (2011). The internationalization of SMEs: an integrative approach. – *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 13, No. 2, 294-307.
- Kotler, P., Armstrong G., Harris, L. C., Piercy, N. (2013). *Principles of marketing*. 6th ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kubíčková, L. (2013). Limits of the Uppsala model application in the internationalization process of Czech SMEs. – *European International Journal of Science and Technology*, Vol. 2 No. 9.
- Kubíčková, L., Votoupalová, M., Toulouva, M. (2014). Key Motives for Internationalization process of small and medium-sized enterprises. – *Procedia Economics and Finance*, Vol. 12, 319-328.
- Kärssin, A. (2016). *Jäätisetootja La Muu - kolme aastaga suureks mahetootjaks*. Kättesaadav: <http://www.toostusuudised.ee/uudised/2016/04/22/rasmus-rask-lamuu-jaatis-kolme-aastaga> , 17. märts 2018.
- Labour market.* (2018). Statistics Finland. Kättesaadav: https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_tyoelama_en.html , 16. märts 2018.
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- La Muu OÜ koduleht. Kättesaadav: www.lamuu.ee , 20. märts 2018.

- Laufs, K., Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. – *International Business Review*, Vol. 23, No. 6, 1109-1126.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. – *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 3, 279–302.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policymakers. – *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 6, 735-770.
- Located between east and west*. Invest in Finland. Kättesaadav: <https://www.investinfinland.fi/between-east-and-west> , 30. märts 2018.
- Länsivuori, H. (2017). How to market to Finns? – *Kuidas turundada Soomes? Best Practice seminar*, Bliss Maja, 18. Oktoober 2017.
- Mahetoidu turundus*. (2016). / Koost. T. Ohvril, E. Peetsmann, M. Mikk. Tartu: Eesti Maaülikool. Kättesaadav: <https://agri.ee/sites/default/files/content/valjaanded/2016/valjaanne-2016-mahe-turundus.pdf> (20. märts 2018)
- Marinescu, N. (2016). Greenfields and acquisitions: a comparative analysis. – *Series V: Economic Sciences*, Vol. 9, No. 1, 295-300.
- Media usage in Finland*. (2017). Statista. Kättesaadav: <https://www.statista.com/study/45586/media-usage-in-finland/> , 10. aprill 2018.
- Mpofu, T., Chigwende, S., Karedza, G. (2013). Motives And Threats Of International Marketing For Small To Medium Enterprises In Zimbabwe. – *International Journal of Science: Basic and applied research*, Vol. 11, No. 1, 56-61.
- Mobile phone is becoming increasingly popular for using the Internet - use purposes are diversifying*. (2017). Statistics Finland. Kättesaadav: https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_tie_001_en.html , 30. märts 2018.
- Mobility and transport - Finland*. European Commission. Kättesaadav: https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/scoreboard/countries/finland/investments-infrastructure_en , 30. märts 2018.
- Nordic food survey 2015: Consumer trends*. (2015). Ernst&Young Global Limited. Kättesaadav: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_food_Survey_2015/\\$FILE/EY-food-Survey-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_food_Survey_2015/$FILE/EY-food-Survey-2015.pdf) , 5. aprill 2018.
- OECD Better Life Index - Finland. Kättesaadav: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/finland/> , 28. märts 2018.

- Oja, S. (2015). *Kas põhjanaabrid on üle lahe jäätist noolimas käinud?* Bestmarketing. Kättesaadav: <http://www.bestmarketing.ee/uudised/2015/06/03/kas-pohjanaabrid-on-ule-lahe-jaatist-noolimas-kainud> , 15. aprill 2018.
- Omar, O. (2009). *International marketing*. 1st ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Open society*. Invest in Finland, BusinessFinland OY. Kättesaadav: <https://www.investinfinland.fi/open-society> , 3. aprill 2018.
- Organic food consumption in Finland - Statistics&Facts*. (2017). Statista. Kättesaadav: <https://www.statista.com/topics/4234/organic-food-consumption-in-finland/> , 6. aprill 2018.
- Perens, A. (1998). *Teenuste marketing*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Personal income tax rates for resident individuals*. PricewaterhouseCoopers. Kättesaadav: <http://taxsummaries.pwc.com/ID/Finland-Individual-Taxes-on-personal-income> , 17. märts 2018.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.
- Poussa, L. (2017). *Environmental awareness of Finns slow in moving from words to action*. The Finnish Innovation Fund Sitra. Kättesaadav: <https://www.sitra.fi/en/news/environmental-awareness-finns-slow-moving-words-action/> , 3. aprill 2018.
- Pällin, P. (2004). *Välisturule mineku võimalused ja ohud*. Euroopa Komisjoni Eesti Esinduse koduleht. Kättesaadav: <https://cms.artmedia.ee/arinou/File/Valisturule%20mineku%20v6imalused%20ja%20ohud.pdf> , 10. jaanuar 2018.
- Rask, R. La Muu tegevjuht. La Muu ja kaasloome. Autori intervjuu. Intervjueerija Mäe, H. Helisalvestis. Lissabon. 1. aprill 2016.
- Rask, R. La Muu tegevjuht. Autori intervjuu. Intervjueerija Mäe, H. Üleskirjutis. Tallinn. 26. jaanuar 2018. Kättesaadav: https://www.dropbox.com/s/dzzy9j6mht3acvf/Lisa%205_ekspertintervjuude%20transkriptsioonid_Magistrit%C3%B6%C3%B6_La%20Muu%20sisenemine%20Soome%20turule_Helena%20M%C3%A4e.pdf?dl=0 , 10. mai 2018.
- Recognisability of advertising*. (2014). Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Kättesaadav: <https://www.kkv.fi/en/facts-and-advice/marketing-and-customer-relationships/recognisability-of-advertising/> , 15. märts 2018.
- Restaurant business ABC: Guideline for establishing a cafe or restaurant*. (2015). NewCo YritysHelsinki. Kättesaadav: https://newcohelsinki.fi/app/uploads/2017/11/Establishing_Your_Restaurant_or_Cafeteria_Guide.pdf , 26. märts 2018.

- Safe playground.* Invest in Finland, BusinessFinland OY. Kättesaadav: <https://www.investinfinland.fi/safe-playground> , 14. märts 2018.
- Senik, Z. C., Isa, R.M., Scott-Ladd, B., Entekin, L. (2010). Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia. - *International Journal of Economics and Management*, Vol. 4, No. 2, 285-304.
- Setting up a business in Finland is quick and easy.* Invest in Finland, BusinessFinland OY. Kättesaadav: <https://www.investinfinland.fi/setting-up-a-business> , 17. märts 2018.
- Share of individuals in Finland participating in social networks from 2011 to 2017.* (2018). Statista. Kättesaadav: <https://www.statista.com/statistics/384465/social-network-penetration-in-finland/> , 18. aprill 2018.
- Soome Vabariik - Eesti-Soome majandussuhted.* (2018). Välisministeeriumi koduleht. Kättesaadav: <http://vm.ee/et/iii-eesti-soome-majandussuhted> , 12. märts 2108.
- Surva-Lehtonen, I. EASi Soome turu ekspordinõunik. Autori intervjuu. Intervjueerija Mäe, H. Üleskirjutis. Tallinn 27. aprill 2018.
https://www.dropbox.com/s/dzzy9j6mht3acvf/Lisa%205_ekspertintervjuude%20transkriptsioonid_Magistrit%C3%B6%C3%B6_La%20Muu%20sisenemine%20Soome%20turule_Helena%20M%C3%A4e.pdf?dl=0 , 10. mai 2018.
- Tammaru, T., Arvola, R., Algis, P. (2004). *Organisatsiooni käsiraamat: kontseptsioonid ja vahendid.* Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
- Tavgen, J. (2018). *Mahejäätise sünnile aitas kaasa taaskasutus.* Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/03/20/mahejaatise-sunnile-aitas-kaasa-taaskasutus> , 26. märts 2018.
- Tax on Sweets and Ice Cream Is Dropped in January – This is How Much it Will Affect the Prices.* (2017). Finland Today. Kättesaadav: <https://finlandtoday.fi/tax-on-sweets-and-ice-cream-is-dropped-in-january-this-is-how-much-it-will-affect-the-prices/> , 29. märts 2018.
- Three ice cream stand favourites go back to basics.* (2014). Yle Uutiset. Kättesaadav: https://yle.fi/uutiset/osasto/news/three_ice_cream_stand_favourites_go_back_to_basics/7353658 , 6. aprill 2018.
- Töösuhete tingimustes kokkuleppimine.* Infopankki.fi. Kättesaadav: <https://www.infopankki.fi/et/elu-soomes/too-ja-ettev-tlus/tootaja-igused-ja-kohustused/toosuhete-tingimustes-kokkuleppimine> , 19. märts 2018.
- Value added tax. Finnish Tax Administration. Kättesaadav: <https://www.vero.fi/en/businesses-and-corporations/about-corporate-taxes/vat/> , 26. märts 2018.
- Vissak, T. (2004). Võrgustikud ettevõtete rahvusvahelistumises. – *Eesti puidusektori Konkurentsivõime*, Vol. 18, 55-70. Tartu: Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu.

Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. – *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 2, 34-55.

What is an SME? European Commission koduleht. Kättesaadav:
http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en , 2. jaanuar 2017.

Which Country Eats The Most Ice Cream? (2017). World Atlas. Kättesaadav:
<https://www.worldatlas.com/articles/the-top-ice-cream-consuming-countries-of-the-world.html> , 6. aprill 2018.

World Happiness Report 2018. Kättesaadav: <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/ES-WHR.pdf> , 29. märts 2018.

Äripäeva Infopank. (2018). La Muu OÜ aastaaruanded 2013-2016. – [E-andmebaas]
<https://www.infopank.ee/ettevete/120026/la-muu-ou> (14. märts 2018)

Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. – *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 24, 52-66.

SUMMARY

ANALYSIS OF LA MUU ENTERING THE FINNISH MARKET

Helena Mäe

La Muu OÜ has decided to expand their business to foreign markets and the board of La Muu sees Finland as a potential target market. The company has little information about the business environment, competitive environment and about the Finnish consumer. The goal of this Master Thesis is based on this problem to find out what the potential of La Muu is in the Finnish market, in what way could La Muu enter to the Finnish market with its premium, eco raw-material, hand-made ice cream and what could the exclusionary cases be.

To tackle the problem set for this thesis the following research questions were formed:

1. What is the micro- and macro economical situation of Finland?
2. What does the Finnish consumer value when consuming ice cream and what are the peculiarities of the consumer?
3. What is the competitive situation in Finnish ice cream market?
4. How to enter the Finnish market and what could be the exclusionary cases?

The research tasks of the Master thesis are following:

- To analyse political, economical, sociocultural, legal and ecological peculiarities, to understand the potential of the market for La Muu.
- To understand what do Finnish people value when consuming ice cream and how do they feel about Estonian food.
- To analyse the competitive environment in the ice cream market and based on that conclude what the competitive edge might be for La Muu.
- To conduct expert interviews and to analyse them.
- To find out what would be the best way for La Muu to enter the Finnish market and what could the exclusionary factors be.

The internationalization definition and the most important theoretical positions have been brought out in the theoretical part of the thesis. It includes the description of the process of entering a foreign market, the business environment analysis which precedes entering a foreign market, including PESTLE-analysis, the Porter five force model, SWOT analysis and Michael Porter's competitive advantage model. The first part ends with the overview of the methods of enter a foreign market.

The research object of this thesis is the Estonian hand made premium ice cream manufacturer La Muu OÜ. The qualitative research method has been used in this master thesis. Secondary survey was used to gather data and expert interviews were used to gather primary data. Based on the secondary data, the micro-and macro environment of Finland was analysed, expert interviews were used to evaluate the main factors of the micro environment - the consumers and the competition. The expert interviews were conducted with four experts who are familiar with the Finnish markets. They were the managing director of La Muu, a partner in La Muu who has expertise in the food industry a country manager of Finland in an Estonian marketing agency and the export advisor of Enterprise Estonia.

In this master theses, the following conclusions were reached:

The microeconomical environment favors the entry to the Finnish market and the market is attractive. The most important outside motivators are the stable political environment, a larger market and a higher purchasing power of the consumer, the smallness of the psychic distance, well organized transport and 14% turnover tax on food supplies. The greatest threat is the markets protectionism.

Finland's market has a high potential to enter with ice cream if the exclusionary circumstances can be eliminated. The growing consumption of eco- and vegan food is also favorable to the entry to the market. La Muu's products carry the similar values that Finnish people value about the consumption of food and ice cream particularly.

The Finnish consumers image of Estonian food is rather positive and the food coming from Estonia is considered as food that is produced close by and is acceptable, but the assumption is that food coming from Estonia is lower priced than in Finland.

The main exclusionary factor and barrier to entering the Finnish market is heavy competition in the premium ice cream segment that is intensified by a Finnish ice cream brand Jymy who has a similar design to La Muu.

The entry to the market should be a combination of many different methods and it should start with mapping all the options on how to reach the Finnish consumers in Estonia. A direct and an indirect export should be tested and if they prove to be successful an entry by an investment should be considered.

During the master thesis, a preliminary overview of the Finnish market was delivered and an internal analysis of La Muu should follow as well as the analysis of other potential markets. There should also be a risk analysis, financial prognosis, marketing strategy and a full action plan.

To conclude, the goal of this thesis was achieved. The research method of this master thesis was well picked because it enabled to get the answers to the research questions and enabled to draw conclusions and make suggestions. The master thesis is a help to the board of La Muu to evaluate the potential of La Muu in the Finnish market and in coming up with and executing the right marketing strategy. As the thesis was with a practical orientation it should also be helpful to other Estonian small businesses for planning an entry to the Finnish market and to understand the Finnish micro- and macro environment.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused La Muu tegevjuhile

I osa: Intervjueeritava tutvustus

Nimi:

Ametikoht:

Tööstaaž antud ametikohal:

II osa: Soome turule sisenemise uuring

1. Kuidas kirjeldaksite La Muu brändi ja toodet?
2. Milline on seni olnud La Muu välisturgudel tegutsemise praktika?
3. Kuidas oleksite valmis kohandama La Muu toodet Soome tarbija jaoks?
4. Millisena näeksite La Muu brändi sõnumit Soome tarbijale?
5. Kes on La Muu konkurendid Soome turul? Millised on nende eelised?
6. Millised on La Muu motiivid ja eesmärgid Soome turule sisenemisel?
7. Millisel viisil võiks Teie arvates Soome turule siseneda?
8. Kuidas hindate Soome turule sisenemist võrreldes teiste turgudega?

Lisa 2. Intervjuu küsimused Maag Grupi tegevjuhile

I osa: Intervjueeritava tutvustus

Nimi:

Ametikoht:

Tööstaaž antud ametikohal:

II osa: Soome turule sisenemise uuring

1. Milline on Soome toidukauba tarbija? Mida soomlased hindavad ja väärtustavad toidukaupade tarbimisel ning mis on nende eripärad?
2. Milline on soomlane jäätisetarbija? Kas on erinevusi eestlaste ja soomlaste jäätise tarbimisharjumustes?
3. Kuidas suhtuvad soomlased Eesti ettevõtetesse või brändidesse?
4. Milline on Eesti toiduainete kuvand soomlaste seas?
5. Milline on Soome toiduainete jaekaubandussektor?
6. Kui keeruline on Teie arvates Eesti tootega siseneda mõnda Soome jaemüügiketti?
7. Millisel viisil võiks La Muu Teie arvates Soome turule siseneda?
8. Milliseks hindate La Muu potentsiaali Soome turul?

Lisa 3. Intervjuu küsimused turundusagentuuri juhile

I osa: Intervjueeritava tutvustus

Nimi:

Ametikoht:

Tööstaaž antud ametikohal:

II osa: Soome turule sisenemise uuring

1. How would you describe Finnish consumers in general?
2. What do Finns value in everyday food consumption?
3. How important is eco and organic food to Finnish consumers?
4. How do Finns feel about Estonian brands and food products?
5. What media channels do Finns consume the most?
6. Where do Finns find information about new brands or products?
7. In your opinion what would be the best marketing channels for reaching Finnish consumers regarding marketing food products and/or ice cream?
8. In Finnish market there is Jymy ice cream brand in the premium ice cream segment, which came to the market on 2014 and has similar visual identity as La Muu does. What do you think will having the product with the same visual identity affect the success of La Muu in Finnish market?

Lisa 4. Intervjuu küsimused EASi Soome turu ekspordinõunikule

I osa: Intervjueeritava tutvustus

Nimi:

Ametikoht:

Tööstaaž antud ametikohal:

II osa: Soome turule sisenemise uuring

1. Kuidas suhtuvad Soome tarbijad Eesti ettevõtetesse või brändidesse?
2. Kui keeruliseks hindate Soome turule sisenemist Eesti toiduainetööstuse ettevõttega?
3. Kuidas hindate Soomes kohviku või müügipunkti avamise keerukust ja kulukust võrreldes Eestiga?
4. Milliseks hindate võimalust siseneda Eesti tootega mõnda Soome jaemüügiketti?
5. Milliseid tugiorganisatsioone- või teenuseid oleks La Muul võimalik kasutada, et lihtsustada Soome turule sisenemise protsessi?
6. Millise välisturule sisenemise viisiga oleks Teie arvates väikeettevõttel nagu La Muu Soome turule kõige mõistlikum siseneda?
7. Kuidas soovitaksite La Muul korraldada turundustegevusi Soome turul, kas juhtida turundustegevusi Eestist või on võimalik jõuda Soome tarbijani pigem läbi Soome partneri? Millised on teiste Eesti ettevõtete praktikad?
8. Millised võiksid olla soovitud La Muule edukaks Soome turule sisenemiseks?
9. Milliseks hindate La Muu potentsiaali Soome turul?