

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Olavi Mätik

**ETTEVÕTTE EKSPORTTURGUDELE LAIENEMINE  
WALLENIUM OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaan Kivimägi *PhD*

Tallinn 2014

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor .....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Üliõpilaskood .....

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja .....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Kaitsmisele lubatud „ ..... “ ..... 2014

.....  
TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees (nimi, allkiri

## SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. RAHVUSVAHELISELE TURULE SISENEMINE.....	6
1.1 Turule sisenemise motiivid .....	6
1.2 Sihtturu valik.....	8
1.3 Sisenemise meetodi valimine .....	14
2. WALLENIUM OÜ TUTVUSTUS .....	19
2.1 Ettevõtte tutvustus.....	19
2.2 Pakutavate toodete ja teenuste tutvustus .....	22
2.3 Olemasolevate turgude tutvustus – senised kogemused.....	25
3. UUED SIHTTURUD .....	30
3.1 Sihtturu valimine.....	30
3.2 Sisenemise meetodi valimine .....	35
3.3 Järeldused, ettepanekud.....	37
KOKKUVÕTE.....	39
SUMMARY .....	42
VIIDATUD ALLIKAD.....	46

## SISSEJUHATUS

Tänases globaliseerunud maailmas, kus tänu interneti levikule on riikide omavahelised piirid sisuliselt olematud, on kaupade ning teenuste liikumine ühest riigist teise tavapärane tegevus, mistõttu on loogiline, et ettevõtted kes soovivad käivet kasvatada ning seeläbi kasumit suurendada peavad kaaluma välisurgudele laienemist. Eeltoodu on eriti oluline väikeriikides nagu on Eesti, kus koduturg on piiratud mahuga. Iga ettevõtte, mis on koduturul saavutanud teatud stabiilsuse ja turuosa, on ükskord valiku ees – kas ja kuidas suurendada oma kasumit ning maandada koduturu tellimusmahtude vähenemise riski. Ettevõtted, kes panustavad oma tegevusega ainult ühele või kahele turule, ei ole turgude kokkutõmbumise olukorras jätkusuutlikud, mistõttu on uute turgude leidmiseks ressursside panustamine vältimatu.

Välisurgudele sisenemine saab toimuda kas proaktiivsete või reaktiivsete motiivide kaudu. Ettevõtteid võib saata edu välisurgudel kasutades mõlemat motiivi, kuid käesoleva töö autor on seisukohal, et õnnestumise tõenäosus on proaktiivset lähenemist kasutades suurem.

Wallenium OÜ, mille näitel käesoleva töö põhineb, tegeleb teisedatavate vaheseinte tootmise, müügi ning paigaldamisega ja on oluliselt mõjutatav kohaliku ehitus- ja kinnisvaraturu olukorrast. Antud hetkel müüb Wallenium OÜ oma tooteid ja teenuseid peamiselt Eesti ja Soome turule. Aegajalt saabuvad mõned tellimused ka Lätist, Leedust ja Rootsist, kuid aktiivsemat laienemist nimetatud turgudele hetkel toimunud ei ole. Lõppenud majanduskriis, mis sai alguse 2008. aasta USA rämpsölakirjade turu kokku kukkumisest ning mõjutas oluliselt ka Eesti majandust, andis Wallenium OÜ-le selge signaali, et jätkusuutlikkuse taganemiseks tuleb laieneda ka teistele välisurgudele.

Tulenevalt eelnevast on käesoleva töö eesmärgiks koostada Wallenium OÜ näitel strateegiline kava eksportturgudele laienemiseks, mis annab esialgsed juhised laienemiseks läbi süstemaatilisele lähenemise.

Käesoleva töö käigus uurib autor järgmisi protsesse:

1. Välisturgudele sisenemise protsess ja ettevalmistus;
2. Mudelid sihtturu ja sisenemismeetodi valikuks.

Käesolev töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade välisturule sisenemise teoreetilisest poolest, kirjeldatakse sihtturu ja sisenemismeetodi valimist. Teises peatükis keskendutakse Wallenium OÜ ning tema toodete ja teenuste tutvustamisele ja vaadeldakse ettevõtte olemasolevaid turgude. Kolmandas peatükis keskendub potentsiaalsetele turgudele ning kirjeldab Wallenium OÜ võimalike turgude valikuprotsessi ning sisenemismeetodit.

# **1. RAHVUSVAHELISELE TURULE SISENEMINE**

## **1.1 Turule sisenemise motiivid**

Nagu juba sissejuhatuses käsitletud on tänases globaliseerunud maailmas, kus tänu interneti levikule on riikide omavahelised piirid sisuliselt olematud, kaupade ning teenuste liikumine ühest riigist teise tavapärane tegevus. Seega on üsna loogiline, et ettevõtted kes soovivad kasvatada käivet ja selle läbi kasumit peavad mõtlema välisturgudele laienemise peale. Seda eriti sarnastes väikeriikides nagu on Eesti, kus koduturg on suhteliselt piiratud. Ettevõtete rahvusvahelistumise all peetakse silmas meetmete kogumit, kus klientide vajaduste rahuldamiseks pakub tootja oma toodangut kindlasse majanduslikku, poliitilisse, seadusandlikku, kultuurilisse ja tehnoloogilisse keskkonda. (Josh 2005: 11).

Ettevõtete rahvusvahelistumine sai suurema hoo sisse 1980. aastatel. Suurettevõtted pööravad fookuse just rahvusvahelisele äriks, mis tagab neile eelise konkurentide ees. Teistele ettevõtetele mängib rahvusvahelistumine samuti väga olulist rolli, sest välisturule minek toob sageli kaasa turuosa, käibe ja kasumi suurenemise. (Vihalem 1999: 6)

Ettevõtte, kes planeerib turgude laienemist peab püstitama enese jaoks realistlikud ja motiveerivad eesmärgid. Ilma eesmärke seadmata kaob ettevõttel fookus. Samuti on äärmiselt oluline koostada tegevusplaan, milles on ära kirjeldatud kuidas seatud eesmärgid täidetakse. Turgude laiendamise üldisteks eesmärkideks on (Susman 2007: 228-229):

1. kasumi saamine ja selle suurendamine;
2. tulevase kasvu kindlustamine;
3. olemasoleva turupositsiooni tugevdamine;
4. konkurentsieeliste säilitamine;
5. tootmispotentsiaali realiseerimine.

Välisurgudele sisenemine saab toimuda proaktiivsete või reaktiivsete motiivide tagajärjel (Tabel 1). Proaktiivseid motiive iseloomustavad agressiivsus ja ettevõtte initsiatiiv, mis tähendab, et ettevõttel on olemas huvi otsida laienemise võimalusi. Samuti on ettevõttel olemas teadmised ja võimalused välisurgudele sisenemiseks. Reaktiivsed motiivid jällegi vastupidiselt proaktiivsetele motiividele tekivad eelkõige koduturu ohumärkidest. Järgnevalt on esitatud peamised proaktiivsed ja reaktiivsed rahvusvahelistumise motiivid.

**Tabel 1**

**Peamised turgudele laienemise motiivid**

Proaktiivsed motiivid	Reaktiivsed motiivid
Juhtkonna tahe	Riski hajutamine
Turundustegevuse eelised	Hooajatoodete müügiperioodi pikendamine
Kasumi ja kasvu eesmärgid	Suur laojääk
Ainulaadne toode	Välistellimused
Välisurgude võimalused/turuinformatsioon	Koduturuväiksus
Maksusoodustused	Turuosa kahanemine

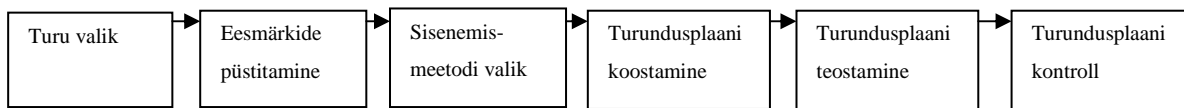
Allikas: Hollesen 2011: 51 põhjal

Nagu eelnevast näha, on ettevõtetel mitmeid erinevaid põhjuseid miks laieneda välisurgudele. Eelkõige peab ettevõtete omanikel/juhtkonnal olema tahe ning soov kasvatada ettevõtte kasumit, arendada tooteid ja teenuseid ning selle läbi näha võimalusi laienemaks välisurgudele. Tihenevas konkurentsisis on eksport muutunud paljudele ettevõtetele hädavajaduseks. Vastavalt Euroopa Komisjoni poolt tellitud uuringule, mis käsitles väikeste ja keskmiste ettevõtete (SME) rahvusvahelise äri võimalusi näitas, et Euroopa Liidu riikide väikestest ja keskmistest ettevõtetest ekspordivad ainult 25% (European Union, 2011). Arvestades Eesti avatud majandust on vähe valdkondi, kus ei tule reageerida välisfirmade konkurentsile koduturul.

Käesoleva töö autor on seisukohal, et laienemine välisurgudele läbi proaktiivse tegevuse võimaldab ettevõttel rahulikumalt turuinformatsiooni hankida ning selle läbi ka eesmärgi seada, kuna ettevõtte ei ole mõjutatud oma olemasolevas seisukorrast (laojääk vms) ehk laienemise

otsus ei ole reageering ettevõtte olemasolevale olukorrale. Proaktiivne tegevus kui oma olemuselt tulevikku suunatud käitumine võimaldab ettevõttel realselt kaaluda enda jaoks parimaid võimalusi ning hinnata nende realiseerumise tõenäosust pikema aja jooksul.

Sõltumata asjaoludest, mis põhjusel ettevõtte on otsustanud väliturule siseneda (proaktiivsed või reaktiivsed motiivid), koosneb ettevõtte rahvusvahelistumise protsess mitmest erinevast etapist, millest esimene on uute väliturude valimine ja nende põhjalik analüüs. Järgnevalt toob autor välja rahvusvahelisele turule sisenemise etapid (Joonis 1), mis näitab sobivaima välituru valiku olulisust ja kohta kogu protsessis.

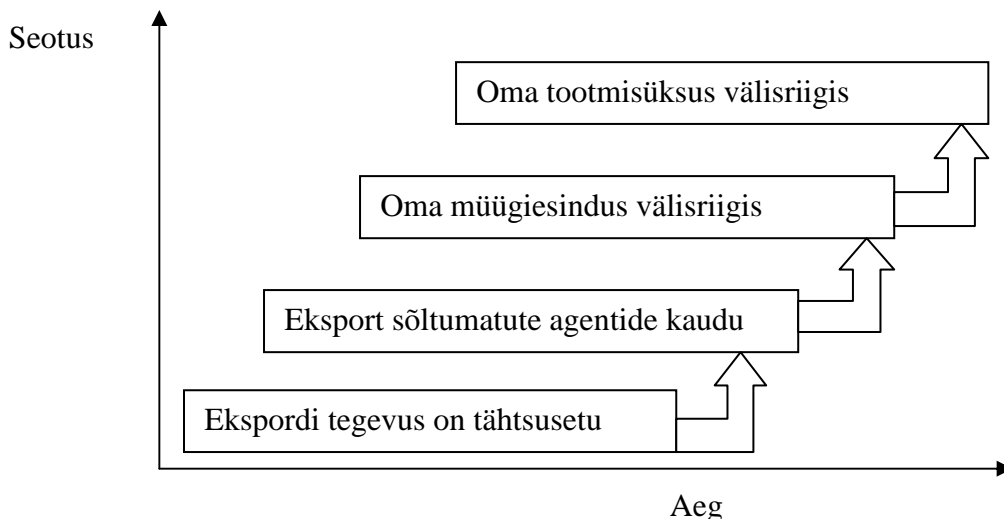


Joonis 1. Rahvusvahelisele turule sisenemise etapid (Hollesen 2011: 8)

## 1.2 Sihtturu valik

Sihtturu valik on üks tähtsamaid strateegilisi otsuseid, mida ettevõtte juhtkond peab tegema, kui ta on otsustanud laieneda väliturudele. Jan-Erik Vahlne ja Jan Johanson kirjeldavad Uppsala mudelis seda, et eksport on ettevõtete jaoks järkjärguline protsess. See tähendab, et ettevõtted kipuvad väliturudele minema samm-sammult. Alles siis kui on kogutud piisavalt kogemusi ja tuntakse ennast kindlalt, tehakse järgmine samm (T, Aulik S, Kalbin J, Tammemägi T, 2012: 29)





Joonis 2. Uppsala mudel – üks võimalus kuidas lähematelt turgudelt kaugemale jõuda (Elenurm jt, 2012: 29)

Sihtturu valikul peab rahvusvaheline turundaja erinevate riikide lõikes arvestama paljude erinevate mõjuteguritega. Võttes arvesse iga riigi eripärasid, tuleb ettevõttel välisriikidele sisenemisel arvestada erinevate tõrgetega. Rahvusvahelistumisel on eriti oluline välja valida sobilikud sihtturud, ning seda alljärgnevatel põhjustel (Hollesten 2007 218):

1. see võib olla suur õnnestumise või ebaõnnestumise määraja, eriti varajases rahvusvahelistumise faasis;
2. käesolev otsus mõjutab ka turundusplaani iseloomu valitud sihtriigis;
3. valitud riikide geograafiline asukoht mõjutab ettevõtte võimet koordineerida välisurunduslikke tegevusi.

Sihtturu valiku keskseks probleemiks on sihtriigi valimine, kus oma toodet realiseerida. Enne seda, kui rahvusvaheline turundaja hakkab toodangut välismaale pakkuma on vaja potentsiaalseid välisurunde hoolikalt uurida ning reastada potentsiaalsed riigid atraktiivsuse alusel. (Gaston-Breton 2011: 269). Tulenevalt eeltoodust on välisurunde valiku protsessis ettevõtte juhtkonnal eelkõige vajalik leida vastused järgmistele keskmistele küsimustele (Vihalem 1999: 84):

1. Kui suur on atraktiivsete turgude ring?
2. Missugused on võimalikud turud?
3. Missugused on kõige tõenäolisemad turud?
4. Kas turustada ühes riigis või paljudes?

5. Millist tüüpi riikides turustada (kõrgeltarenenud, vähearenenud)?
6. Missugune on sihtriigi majanduslik seisund, poliitiline olukord, tööstuse arengutase ja ärikultuur?
7. Kas toote järele on sihtriigis vajadus? Kui suur see on?
8. Millisel tasemel on analoogtoodete tootmine, nende import, toodetele esitatavad kvaliteedinõuded?
9. Kes on potentsiaalsed ostjad?
10. Kui suur on tarbijate sissetulek?
11. Missugused on tarbijate ostuharjumused?
12. Millised on tarbijate ostumotiivid?
13. Missugused on turustuskanalid, veovahendid ja- viisid?
14. Missugused on reklaamikanalid ja –vahendid, messid ning näitused?

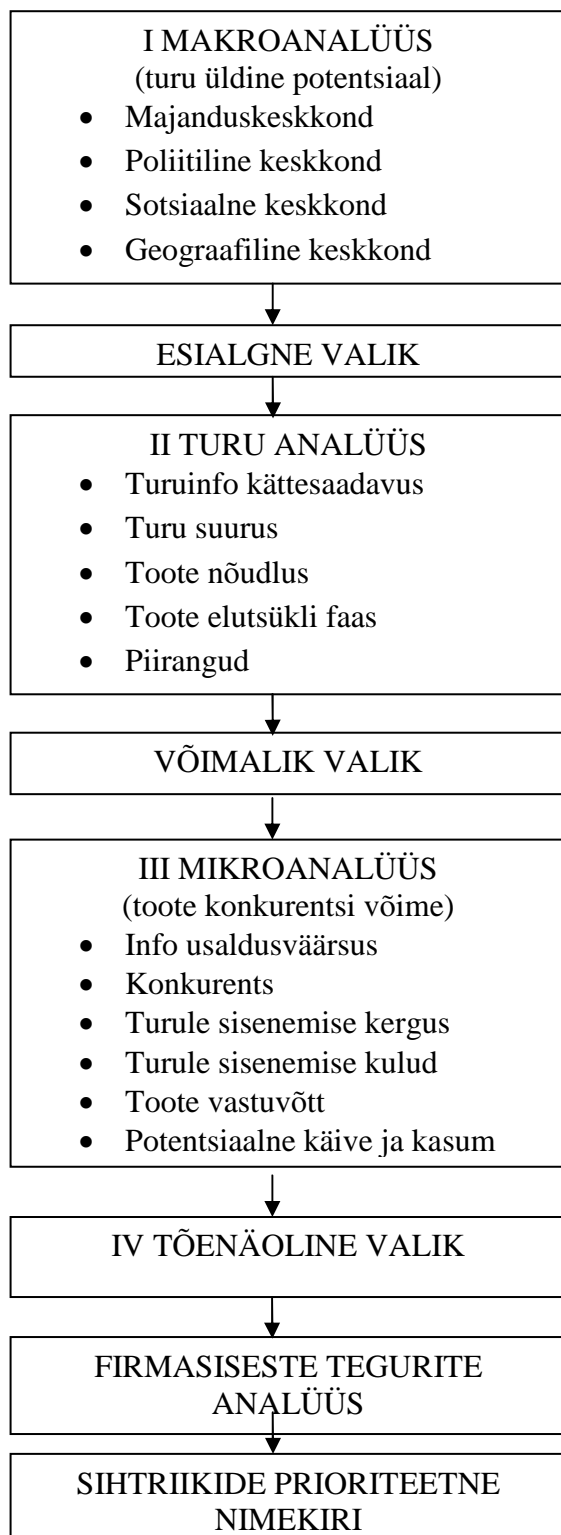
Eeltoodud küsimuste alusel on võimalik teostada välisturgude valik kasutades järgmisi peamisi meetodeid: **grupeerimine** ja **filtreerimine** (Backhaus 2005: 97).

Grupeerimise meetodi puhul jaotatakse võimalikud sihtturud gruppidesse vastavalt nende ühiste teguritele. Nimetatud meetodi eesmärgiks on välja selekteerida üks turg või mitu sobivaimat turgu. Ühised tegurid aitavad ettevõttel analüüsida ja võrrelda erinevaid sihtriike, mille lõppeesmärgiks oleks konkreetse ettevõtte jaoks sobivaima sihtturu leidmine (Gould 2002: 41)

Filtreerimise korral jaotatakse aga kogu tegevus erinevateks etappideks ehk filtriteks. Turud, mis ei vasta ettevõtte poolt seatud kriteeriumidele, langevad filtreerimise erinevates faasides võimalikust valikust välja. Filtreerimisprotsessi lõpuks jäävad alles ettevõtte jaoks sobilikumaid sihtturud (Sakarya, S, Eckman M., Hyllegard, K H. 2007: 214).

Kuna mõlemal eeltoodud meetodil on omad eelised ja puudused on teatud tingimustel otstarbekas meetodeid neid omavahel kombineerida nagu on kajastatud alltoodud välisturgude üldises valiku põhimõtetel.

F. Root on välisturgude üldise valiku (Joonis 3) esitanud järgnevalt:



Joonis 3. Välisturgude valiku mudel F. Root põhjal (Vihalem 1999: 83)

Esimeses etapis teostatakse võimalike sihtriikide vahel makroanalüüs, mille käigus vaadeldakse riigi majandus-, poliitilist, seadusandliku, kultuurilist ja tehnoloogilist keskkondi. Nimetatud etapi tulemusena tuvastatakse, kas vaatluse all oleva riigi turg on väike või mitte ning, kas poliitiline keskkond on piisavalt stabiilne turule sisenemiseks. Seega juhul, kui turu suurus või poliitiline olukord ei vasta ettevõtja vajadustele, jäetakse analüüsitava turg kõrvale ning järgmistes etappides seda enam arvesse ei võeta.

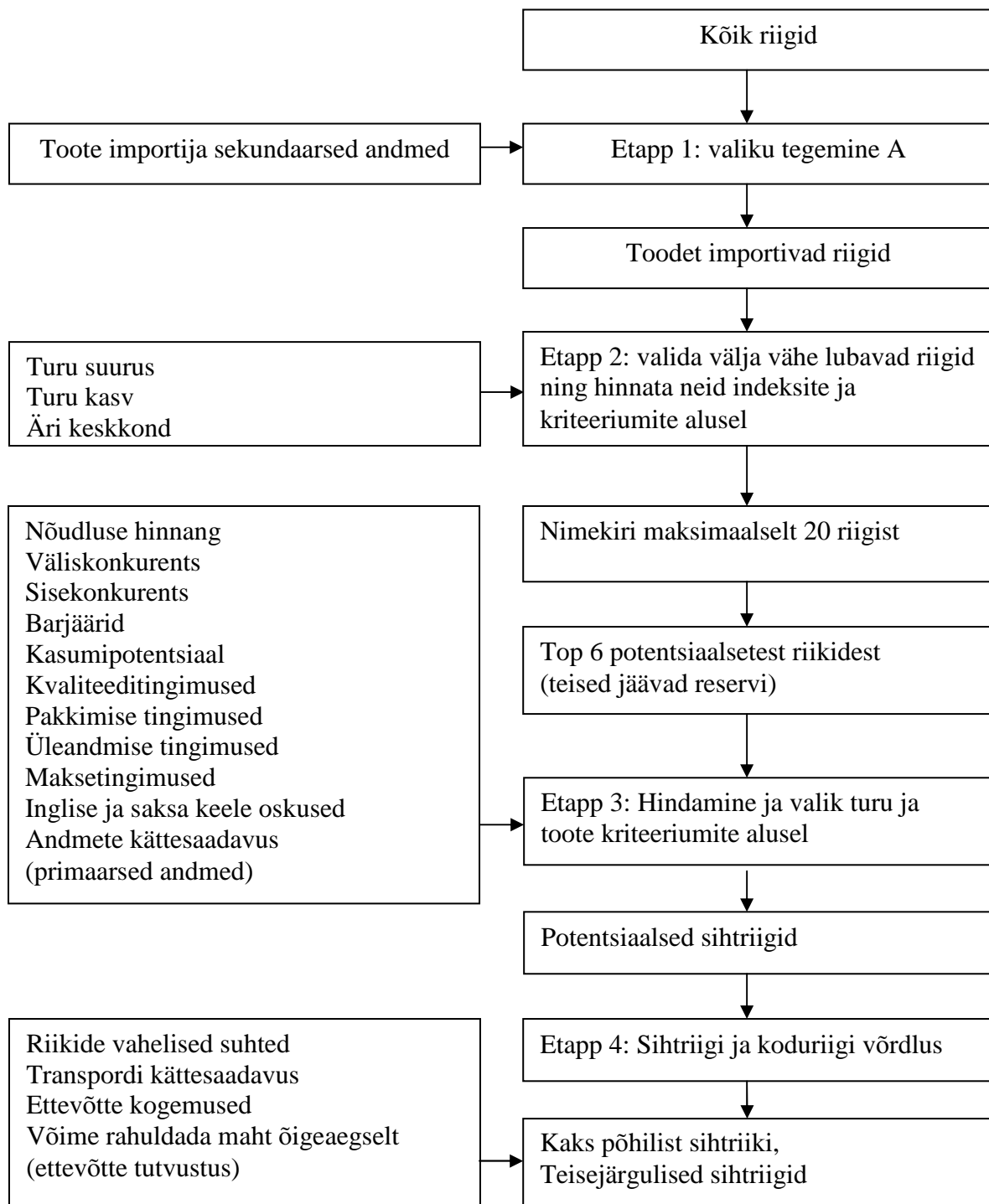
Teises etapis vaadeldakse turuinfo kättesaadavust, turu suurust ning toote nõudlust, elutsükli faasi ja piiranguid. Nimetatud tegurid aitavad varajases faasis eemaldada turud, mis ei ole väliturule siirduva ettevõtte jaoks atraktiivsed. Eeltoodud olukorda ilmestab näide, kus teatud toote ekspordile on seatud kõrged tollimaksud, mille tulemusena kujuneb toote omahind liiga kalliks jne.

Kolmandas etapis teostatakse mikroanalüüs, kus analüüsitakse, milline on turul valitsev konkurents, kui usaldusväärne on turuinfo, millised kulud kaasnevad turule sisenemisega, kui kerge on tootega turule sisenemine ning prognoositakse võimalikku käivet ja kasumit.

Neljandaks etapis toimub ettevõtte siseste tegurite analüüs, kus vaadeldakse müügi- ja investeerimisvõimekust ja teisi tegureid, mis on vajalikud eesmärkide saavutamiseks. Seejärel on selge sihtriikide prioriteetne nimekiri.

Eestlane Jüri Piiper on samuti välja töötanud mudeli, mille abil saab potentsiaalset eksporditurgu hinnata. Nimetatud mudeli kasutamist soovitab ka EAS-i poolt välja antud raamat Jah, Ekspordile! Nimelt käib Jüri Piiperi poolt välja töötatud mudelis riikide hindamine nagu eurovisioonil: valitud kriteeriumite alusel pannakse riigid pingeritta ja võitja selgub siis kui kõik voorud on läbi (Elenurm jt, 2012: 31).

Jüri Piiper sihtriikide valiku mudel näeb välja järgmine:



Joonis 4. Välisturgude valiku mudel J. Piiper põhjal (Elenurm jt. 2012: 107)

Esimeses etapis tehakse valim riikidest ning seejärel analüüsitakse, kes valitud riikides toodet impordivad. Seejärel hinnatakse valitud riike makro näitajate põhjal ning valitakse välja 15-20

riiki. Edasine analüüs tehakse siiski top 6-le riigile ning teised jäävad seniks reservi, juhaks kui mõni top 6 riikidest ei peaks sobima. Edasi toimub riikide hindamine toote ja turu kriteeriumite järgi. Viimases etapis võrreldakse sihtriiki ja koduturgu omavahel ning selle tulemusena valitakse välja kaks võimaliku sihtriiki.

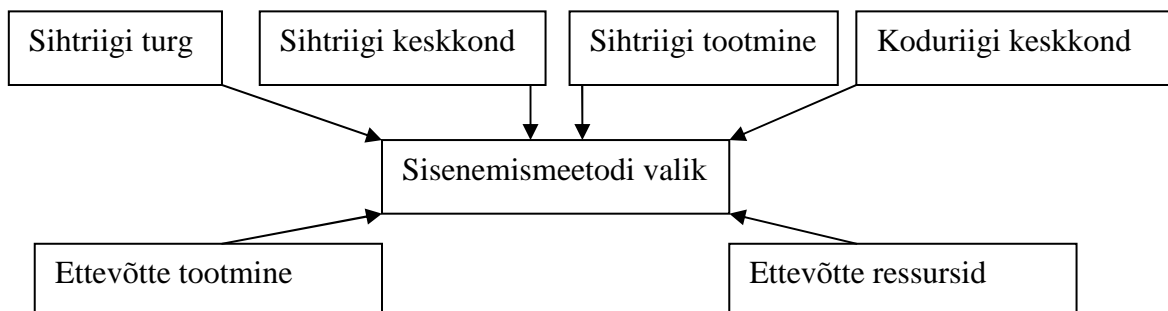
See millist mudelit kasutada välisurgude valikuks, on iga ettevõtte enda teha. Käesoleva töö autor on seisukohal, et ettevõtte jaoks on oluline analüüsida nii makro- kui ka mikronäitajaid ning nende põhjal välja selekteerida just konkreetsele tootele atraktiivsed turud. Nimetatud analüüs aitab välistada ootamatusi, mis võivad välisurkul minekul ette tulla.

### **1.3 Sisenemise meetodi valimine**

Pärast sihtturu valiku teostamist on järgmiseks sammuks oluline valida turule sisenemise meetod. Välisurgudele sisenemiseks on mitmeid erinevaid praktilisi meetodeid, millest tuleb valida ettevõtte jaoks sobivaim. Otsus, kuidas sisenetakse välisurgudele, võib märkimisväärset mõju avaldada ka ettevõtte äritulemusele (Zekiri, Angelova 2011: 576). F. Root on esitanud mõned võtted sisenemismeetodi valikuks (Vihalem 1999: 86):

1. Naiivne reegel – Kõikidele turgudele rakendatakse ühte ja sama meetodit. Sellega eiratakse üldjuhul turgude heterogeensust ja sisenemismeetodite erinevusi ning ei ammendata täiel määral välisurgude võimalusi. Naiivset juhust kasutades võib turundusjuht vääralt talitada:
  - Loobub meelitavast turust, sest valitud meetodiga ei saa sinna minna;
  - Tungib lootusrikkale turule sobimatul viisil.
2. Pragmaatiline reegel – Selle alusel on paljud ettevõtted käivitanud rahvusvahelise äri. Alguses kaalutakse eksportimist ning kui see ei tööta, alles siis huvitatakse teistest meetoditest. Eelisteks on siis see, et vale meetodiga turule mineku risk on minimaalne ning alternatiivsete meetodite kohta pole vaja infot koguda. Puuduseks on see, et reegel ei auta jõuda kõige parema sisenemismeetodini.
3. Strateegiline reegel – See annab kõige põhjendatuma sisenemismeetodi. See on eelnevatest reeglitest keerukam, kuna eeldab alternatiivsete turulepääsu võimaluste võrdlemist, kuid viib parima tulemuseni.

Sisenemismeetodite valik on tömahukas protsess, millega järkjärgult välistatakse sobimatud sisenemismeetodid. U. Varblane on eristanud sisenemismeetodi valiku väliseid ja sisemisi tegureid (joonis 4).



Joonis 5. Välisturule sisenemise meetodi valikumõjurid (Vihalem 1999: 88)

Välisturgudele sisenemiseks on eelkõige võimalikud järgmised meetodid (Zekiri, Angelova 2011:576, 577; Johansson 2000: 127):

1. Eksportimine – ettevõtte toode valmistatakse kodumaal ning siis toimetatakse see sihtriiki;
2. Litsentsimine - ärikorraldus, kus litsentsivõtja maksab litsentsiandjale litsentsitasu selle eest, et litsentsivõtja võib kasutada litsentsiandja immateriaalset omandit ja võimalust tehniliseks abiks;
3. Frantsiis - frantsiisivõtja saab tasu eest õiguse kasutada frantsiisandja immateriaalset omandit, kuid frantsiisivõtja peab lisaks kasutusele võtma ka frantsiisandja poolt ette nähtud kindlad reeglid;
4. Ühisettevõtte moodustamine - ühisettevõtte on organisatsioon, mis on moodustatud kahe või enama ettevõtte poolt, et osaleda koos ühes projektis, et opereerida kindlal turul jne. Põhilised ühisettevõtte moodustamise eesmärgid on: siseneda turule, jagada riski ja kasumit, jagada tehnoloogiat ja arendada ühist toodet;
5. Otsesed investeeringud - otsesed omandiõigused välisriigis, mis hõlmavad kapitali, tehnoloogiat ja personali.

Väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete puhul on siiski esimeseks valikuks eksportimine, kuna see on ülal toodud meetoditest kõige vähem ressursi nõudev meetod. Kuna töö järgmises osas uurimise aluseks olev Wallenium OÜ müüb oma tooteid Soome turule läbi eksportimise, siis on

käesoleva lõputöö autor pööranud suurema tähelepanu just ekspordimisele kui välisturu sisenemise meetodile.

Eksport saab liigitada kaheks: kaudne ja otsene. (Albaum, Duerr, Stranskov 2005: 253). Kaudseks ekspordiks saab nimetada olukorda, kus kodumaise tootja toodangut müüakse välisturul kodumaiste vahendajate kaudu, kes siis korraldavad kogu eksporditöö. Tootja on selles olukorras passiivne ning tema ülesandeks on ainult toota. Kõik toimingud, mis hõlmavad ekspordimist, nagu dokumentatsiooni vormistamine, füüsiline kauba liikumine, jaotuskanalite koordineerimine tehakse ära ekspordi vahendaja poolt. Hollensen (2011: 337-338) toob välja viis põhilist välisturule sisenemise viisi kaudselt ekspordides:

1. Tootja kasutab kodumaal paiknevaid müügiesindajaid, kes esindavad välismaiseid ostjaid;
2. Tootja kasutab maaklereid, kes viivad vahendustasu eest kokku ostja ja müüja.
3. Tootja kasutab ekspordivahendajaid, kus vahendaja esindab ennast tootjafirma nime all, kuid kõik kokkulepped jäävad tootja otsustada. Ekspordi vahendaja poolt korraldatav dokumentatsiooni haldamine, teadmised kohalikust turust ja valitsuse regulatsioonidega kursis olek on väga suureks abiks keerulistele turgudele sisenemiseks.
4. Tootja kasutab kaubandusettevõtteid, mis on praegusel ajal veel levinud eelkõige arengumaades ja Aasia turgudel. See on kaudse ekspordi viis, kus ettevõtte tegeleb kaubavahetusega teiste kaupade vastu, vastutades transpordi, ladustamise ja finantsteenuste eest. Eesmärgiks on leida kaubale kiire ostja, kes vahetab selle mingi teise toote vastu. Siinseks eelisteks on suur turg, mis annab efekti suuremahuliste tehingute läbiviimisel.
5. Tootja kasutab jaotuskanali ühiskasutuse (piggyback) strateegiat, kus kasutatakse oma toodangu ekspordimiseks ettevõtet, kellel on kogemus välisturgudel tegutsemisel.

Nagu igal meetodil on ka kaudsel ekspordil kui välisturule sisenemise meetodil omad tugevused ja nõrkused:



Tabel 2

## Kaudse ekspordi tugevused ja nõrkused

Tugevused	Nõrkused
Väiksed investeeringud	Väike kasum
Tagasihoidlik risk	Olematu turukontroll
Tegutsemisvõimalus sihtturgu tundmata	Otsekontakti puudumine tarbijaga
Turustusprobleemidest vabanemine	Paindumatus ja aeglus tarbijaelistuste muutumisel
Kohene tulu	Ekspordi vahendaja poolt sõltumine

Allikas: koostatud Vihalem 1999: 92 põhjal

Nimetatud meetod sobib eelkõige väike- ja keskmise suurusega ettevõtete, kellel on vähem kogemusi tegutsemaks rahvusvahelistel turgudel. Käesolev meetod võimaldab tootjatel välja selgitada nõudluse oma toodete vastu sihtturgudel, riskeerimata seejuures finantsiliste kaotustega. (Hessels, Terjesen 2010: 204)

Erinevalt kaudsest ekspordist täidab otsese ekspordi kaupa pakkuv ettevõtte või tema esindaja kõiki turunduse ja väljaveodokumentidega seonduvaid funktsioone. Sel juhul loobutakse koduvahendajatest ja kasutatakse sihtriigi vahendajaid või tullakse ettevõtte siseselt oma jõududega toime. Otsene eksportimine on korraldatav sihtriigi agendi, turustaja abil või firma esinduse, filiaali kaudu. (Vihalem 1999: 97)

Otsese ekspordi meetodi puhul tegelevad eksportiva ettevõtte toodangu müügiga reeglina välismaised müügiesindused ja müügiagendid. Seda eelkõige seetõttu, et nad tunnevad kohaliku turu iseärasusi, omavad paremat ülevaadet kohaliku elu kommetest ja kultuurist. Lisaks on neil olemas ärikontaktid ja kohalik tööjõud, mis hõlbustab oluliselt toodete turustamist valitud turul. (Hollensen 2011: 342). Otsese ekspordi tugevused ja nõrkused on välja toodud tabelis nr. 3.

**Tabel 3****Otsese ekspordi tugevused ja nõrkused**

<b>Tugevused</b>	<b>Nõrkused</b>
Suurem käive ja kasum	Suuremad investeeringud
Tugevam kontroll	Ebaõnnestumise risk on suurem
Kiirem ja kvaliteetsem tagasiside turgudelt	
Rikkalikum rahvusvahelise turunduse kogemustepagas	

Allikas: koostatud Vihalem 1999: 97 põhjal

Toodud eelised muutuvad ettevõtte jaoks kasumlikuks vaid olukorras, kus tootja organiseerib eksporditegevust oskuslikult ja rakendab suuri investeeringuid sisenemaks välisurule. Otsese ekspordi meetod võrrelduna kaudse ekspordi meetodiga on välisurule siseneva ettevõtte jaoks küll kulukam, kuid annab oluliselt kiirema vastuse sihtturul valitsevast situatsioonist ja konkurentsist.

Eeltoodust järelduvalt võib asuda seisukohale, et kui õige eksporditegevuse juhtimisega kaetakse ekspordiosakonna tegevusega seonduvad kulud, siis on kasulik kasutada otsest ekspordi meetodit. Otsese ekspordi edukus sõltub tulevastest tarbijatest ja nendeni jõudmise kulukusest. Praktikas ei välista otsene ja kaudne eksport teineteist, mistõttu on ettevõttel võimalus neid kombineerida. Näiteks võib ettevõtte otsese ekspordi meetodit kasutada suurtel ja kasumlikumatel välisurgudel ja kaudset ekspordi meetodit väiksematel ning vähem kasumlikumatel välisurgudel.

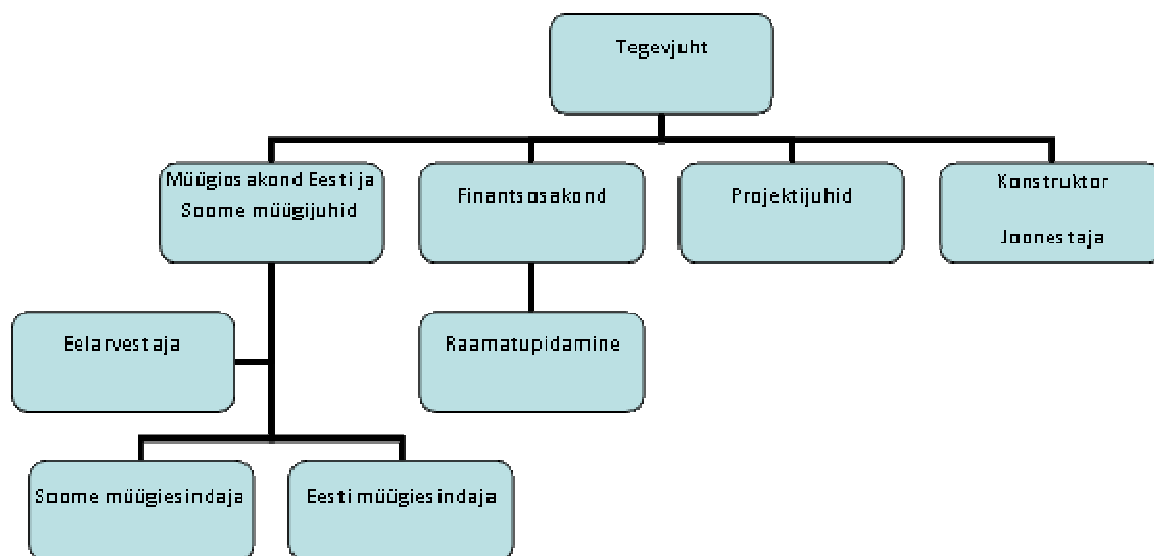
## **2. WALLENIUM OÜ TUTVUSTUS**

### **2.1 Ettevõtte tutvustus**

Wallenium OÜ on 2009. aastal tegevust alustanud Eesti erakapitalil põhinev ettevõtte, mille põhitegevusalaks on teisaldatavate vaheseinte müük, tootmine ja paigaldus. Hetkeseisuga töötab ettevõttes 23 inimest.

Ettevõtte lähiperioodi eesmärgiks (aastaks 2018) on olla tuntuim teisaldatavate vaheseinte süsteemidele spetsialiseerunud ettevõtte Põhja-Euroopas.

Igapäevaselt tegeleb juhtimisega tegevjuht ning ettevõtte juhtkond, kuhu kuuluvad lisaks tegevjuhile ka osakondade juhid (Eesti müügijuht, Soome müügijuht, konstruktor, finantsjuht). Juhtkond teeb otsuseid operatiivtasandil, korraldab regulaarselt koosolekuid. Vastutusvaldkonda kuuluvad küsimused arutatakse osakondade vahel läbi ja seda vajadusel jooksvalt. Konstruktor vastutab joonestusgrupi töö ning insenertehniliste ja konstruktsiooniliste lahenduste eest, nõustab hinnapakkumiste ja tööde teostamise faasis Eesti ja Soome müügijuhte ning projektgruppi erilahenduste väljatöötamisel. Projektijuhtide ülesandeks on organiseerida kõik tööd, mis on vajalikud vaheseinte tootmiseks ja paigaldamiseks.



Joonis 6. Wallenium OÜ struktuur (Wallenium OÜ Ekspordiplaan 2010: 41)

Käesoleval hetkel ostetakse tootmine ja paigaldus sisse partnerettevõtelt ning seda eelkõige seetõttu, et vaheseinte müük on projektipõhine ning mahud kuude lõikes võivad olla varieeruvad. Eeltoodu aitab ettevõttel hoida tööjõukulud kontrolli all ning lisaks puudub vajadus täiendavate investeeringute teostamiseks toomisvahenditesse.

Wallenium OÜ tootevalikusse kuuluvad:

1. MDF-, vineer- ja alumiiniumprofiilidest vaheseinad;
2. täisklaasvaheseina lahendused;
3. helikindlad voldik- ja siirdeseinad;
4. alumiinium/klaas käänduksed.

Valmistavatest toodetest läheb üle 70% ekspordiks, millest omakorda ca 95% eksporditakse Soome. Lisaks on Wallenium OÜ ainus vaheseinte tootja Eestis, mis turustab oma nime all ka tooteid Soomes. Tänu kliendikesksele tootearendusele on saavutatud vaheseinte valmistajana juhtiv koht Eesti ehitusturul, omades ca 25% turuosa.

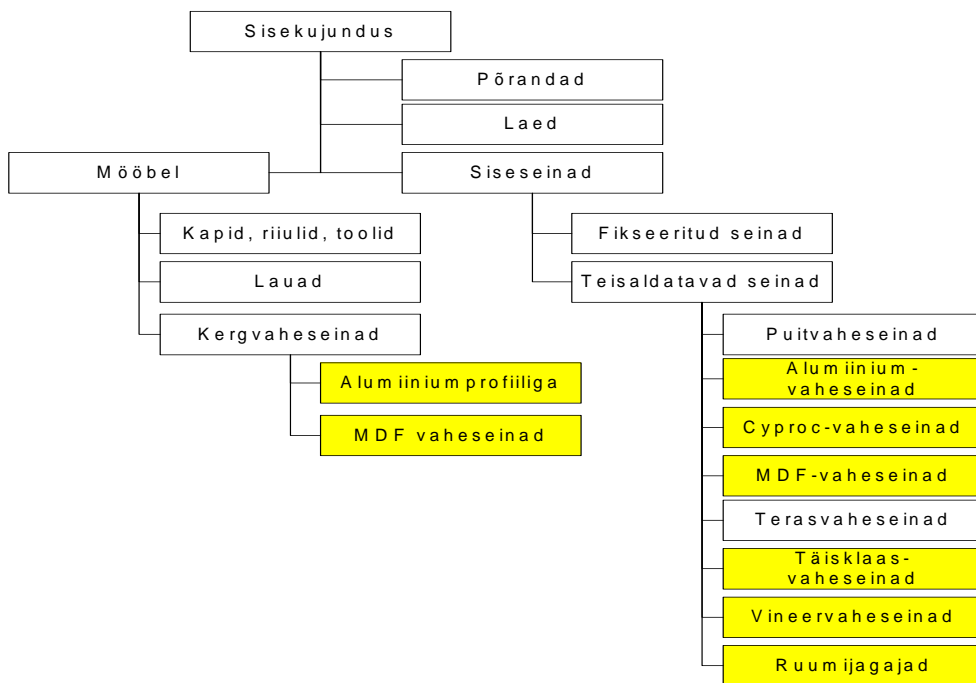
Wallenium OÜ olulisemateks kliendisegmentideks on (Wallenium OÜ Ekspordiplaan 2010: 41):

1. Ehitusfirmad;
2. Äriettevõtetest tellijad, kes mõnikord tellivad otse, sageli ehitusfirmade vahendusel;
3. Kinnisvaraarendajad, kes reeglina tellivad vaheseinad ehitusfirmade vahendusel;

4. Eraldi huvigrupina on väljatoodud arhitektid, kes küll ise ei telli, kuid kes avaldavad tellimisele olulist mõju (kui Wallenium OÜ tooted on juba ehitusprojekti sisse projekteeritud, siis suureneb oluliselt tõenäosus ka tellimuse hilisemaks realiseerumiseks). Huvigrupp jaguneb omakorda kaheks: arhitektid ning sisearhitektid ja sisekujundajad.

Ettevõtte turundab oma tooteid läbi arhitektide ja sisekujundajate ning seda nii Eesti, kui ka Soome turul. Pidevalt korraldatakse arhitektidele infopäevi, kus tutvustatakse Wallenium OÜ poolt toodetud sisevaheseinte lahendusi ja ka erilahenduste võimalusi.

Skemaatiliselt võib Wallenium OÜ toodete positsiooni turul vaadelda järgmiselt:



Joonis 7. Wallenium OÜ toodete positsioon turul (Wallenium OÜ Ekspordiplaan 2010: 5)

Wallenium OÜ pakub oma klientidele joonisel 5 kollasega tähistatud vaheseinte süsteeme. Ettevõtte käive jaguneb toodete vahel järgnevalt:

1. teisaldatavad klaasvaheseinad u 95%;
2. kergvaheseinad u 3%;
3. teisaldatavad ruumijagajad u 2%.

## 2.2 Pakutavate toodete ja teenuste tutvustus

Wallenium OÜ tooted on mõeldud eelkõige klientidele, kes vajavad erilahendusi. Wallenium OÜ toodete hulgast leiab sobiva lahenduse nii kontorisse, kaubanduskeskusesse, kui ka teistesse ühiskondlikesse kohtadesse, kus on vaja luua ruume, arvestades klientide erivajadusi.

Tootearenduses on eesmärkideks kvaliteet, töökindlus, konkurentidest odavam hinnatase ja toodete meeldiv välimus. Pakutavad tooted võib jagada 6 suuremasse kategooriasse (Wallenium koduleht, Wallenium tootekataloog):

1. Värvitud, spoonitud või lakitud MDF profiilidest moodulvaheseina-süsteem VAL 90 (29% käibest). Vaheseinasüsteem VAL on sobiv lahendus ruumide loomiseks ja töökohtade eralduseks arvestades mitmesuguste bürooruumide muutuvaid vajadusi. Süsteem VAL on projekteeritud moodulitena, seetõttu on sein lihtne paigalda ja hilisema kasutuse käigus vajadusel ka teisaldada. Vaheseinte kujundus ning moodulite laiused ja kõrgused teostatakse vastavalt projekteerija või kliendi soovidele (arvestada tuleb maksimaalseid dimensioone);
2. Alumiiniumprofiiliga teisaldatavad vaheseinad MODULARE92 (28% käibest). Vaheseinasüsteem MODULARE92/50 on sobiv lahendus ruumide loomiseks ja töökohtade eralduseks bürooruumide mitmesuguseid vajadusi arvestades. Süsteem MODULARE on projekteeritud moodulitena, seetõttu on neid lihtne paigaldada ja vajadusel samamoodi teisaldada. Vaheseinte kujundus ning moodulite laiused, kõrgused ja jaotused tehakse vastavalt projekteerija või kliendi soovidele;
3. Täisklaasist vaheseinad ja ukсед (28% käibest). TÄISKLAASIST vaheseinasüsteem on sobiv lahendus ruumide loomiseks ja töökohtade eralduseks arvestades mitmesuguste bürooruumide muutuvaid vajadusi. TK-süsteemi klaasseinad on projekteeritud klaasmoodulitena. Klaasi pind võimaldab maksimaalset vaadet ning profiil ümbritseb klaasseina ainult ülevalt ja alt, vajadusel ka külgedelt. Vertikaalsed profiilid klaasmoodulite vahel puuduvad;
4. Teisaldatavad kipsvinüülseinad VIN 98/124 (10% käibest). VIN 98/124 seinakattepaneelid, mis on valmistatud fiibriga tugevdatud kipsplaadist ja kaetud tugeva vinüülkattega, on paigaldusvalmis ning neid pole hiljem tarvis viimistleda. Ehitatakse terasprofiilidest raamistik mis kaetakse vinüülkipsiga. Heliisolatsiooniks lisatakse vinüülkipsplaatide vahele vill. Vajadusel viiakse läbi moodulisisesed elektriinstallatsioonid.

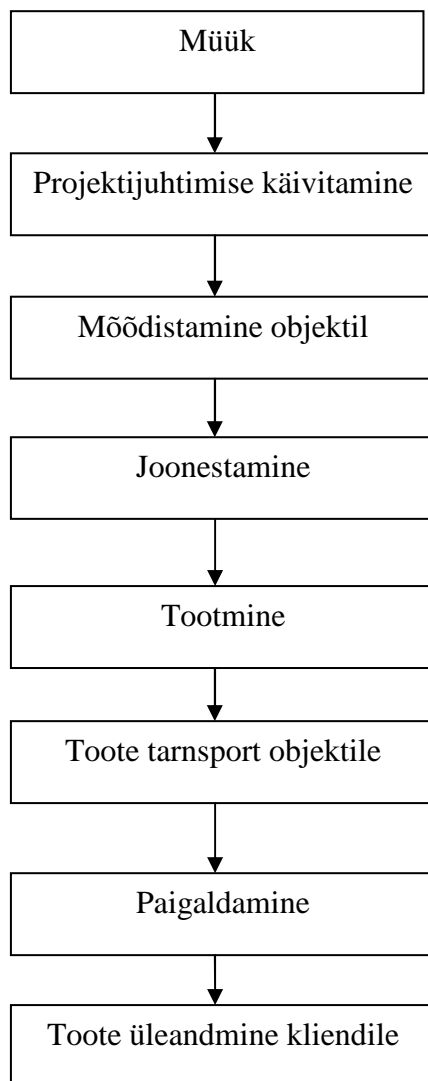
Kuna VIN 98/124 seinte karkass koosneb täielikult metallist, mis on tulekindluse poolest parema stabiilsusega võrreldes alumiiniumi või teiste materjalidega. Paljude hoonete projektide spetsifikatsioonid sisaldavad vaheseinu tulekindlusega 30, 60 või 90 minutit, eelkõige kõrghoonete projektid. VIN 98/124 süsteemid on läbinud tuleohutuse katsetused paljudes riikides;

5. Alumiiniumprofiilist teisaldatavad kergvaheseinad MODULARE 30 (3% käibest) Kergvaheseinasüsteem MODULARE30 on suurepärase lahendus töökohtade eraldamiseks. Moodulid on omavahel ühendatud vastavate kinnitustega ning seisavad tugi- või reguleeritavatel jalgadel. Moodulid valmistatakse vastavalt kliendi soovile ja komplekteeritakse (raamistik alumiiniumprofiilidest 30 x 30 mm, täide, tihendid jne.) tootmises. Ehitusobjektile toimub ainult omavaheline ühendamine tõmmitspoltidega.

6. ALATAR teisaldatavad ruumijagajad (2% käibest). ALATAR süsteemi helikindlad voldikseinad on suurepärase võimalus ruumide jagamiseks ja loomiseks. Voldikseinad on laekinnitusega ning koosnevad seinapaneelidest, mis on omavahel ühendatud hingedega ning mille ladustamine seinaga avanemisel toimub siini otsas. Paneelide, lae ja põranda vahel on heliisolatsiooni tihendid.

7. CHAT BOX 1-4 inimesele - Tänapäeva klassikalised nõupidamise ruumid on nii klientide kui ka ettevõttesiseste meeskondade aktiivses kasutuses. Kas nende nõu tavapäraste koosolekuruumide suurus, otstarvet või asukohta saab kiirelt muuta? Tihti on suur nõupidamise ruum ühe inimese käsutuses telefonivestluse ajaks. Kas see on otstarbekas ruumikasutus? Eraldiseisev, teisaldatav sein- ja laemoodulitest koosnev ruum, mille asukohta saab ilma suuremate ehitustöödeta muuta. Sisult kui välimuselt hõlpsalt kohandatav ja täidab kaasaegse kontori vajadused. Helikindel ruum ideede esitluseks, nõupidamiseks või lihtsalt telefonivestlusteks. Saadaval nii standard-, kui erimõõtudes, vastavalt kliendi vajadustele.

Töö käigus toimuvad põhiprotsessid on välja toodud allpool asuvas loetelus. Vaheseinte tootmise ja realiseerimisega seonduv tsükkel:



Joonis 8. Wallenium OÜ teenuse põhiprotsessid (autori koostatud Wallenium OÜ Ekspordiplaan 2010 põhjal)

Esimeses etapis toimub läbi müüгитеgevuse kliendi vajaduste välja selgitamine. Siia protsessi kaasatakse sageli ka sisearhitekt ja ehitaja. Peale lepingu sõlmimist antakse klient üle projektijuhtimise osakonnale, kus siis määratakse projektijuht. Projektijuhi ülesandeks on lisada tööd tootmisgraafikusse, leppida kokku mõõdistamine objektil. Mõõdistamine objektil on vajalik eelkõige seetõttu, et kõik teostatavad tööd on eritellimused. Peale mõõdistamist koostatakse joonised ja spetsifikatsioonid ning kooskõlastatakse kliendiga. Seejärel suunatakse tellimus tootmisesse, kus omakorda toode pakendatakse ja märgistatakse vastavalt spetsifikatsioonis



nõutule. Peale toote valmimist selgitab projektijuht välja paigaldusfrondi valmisoleku ning korraldab seejärel transpordi ja paigalduse. Viimases etapis toimub tööde üleandmine kliendile, koss vajaliku dokumentatsiooniga.

### **2.3 Olemasolevate turgude tutvustus – senised kogemused**

Ettevõtte on Eesti ja Soome turul tegutsenud alates 2009. aastast. Ettevõtte alustas tegevust just siis, kui Eesti ehitus- ja kinnisvaraturg olid madalseisus. Wallenium OÜ juhi Sparry Kivilo sõnul oli ainuke võimalus käivet suurendada siseneda ka eksportturgudele. Sihtturg valiti mittedüüstemaatilisel meetodil ning füüsilise kauguse järgi. Valikus olid Läti, Leedu, Soome ja Rootsi. Kuna Läti ja Leedu turud olid kehvas olukorras, võrreldes Eesti turuseisuga, siis välistati need turud koheselt. Samuti oli ka ostujõud nendel turgudel madalam. Rootsi turg välistati esialgu kauguse tõttu, seda eelkõige just Soomega võrreldes. Seega valik langes Soome kasuks.

Soome turule siseneti kasutades otsest ekspordi meetodit. Teisi sisenemise meetodeid ei hakatud kaaluma, kuna see oleks olnud liiga suuri investeeringuid nõudev protsess. Kuna tööle võeti varasema Soome müügikogemusega müügijuht, siis esimesel aastal teostati otsemüüki ja turundust Wallenium OÜ Soome müügijuhi poolt. Nimetatud tegevus aitas luua esmaseid kontakte, kuid suuremat läbimurret siiski ei toimunud ning seetõttu sõlmiti koostööleping kohapealse partneriga. Soome turu kogumaht on hinnanguliselt 30 mln eurot (sh moodulklaasvaheseinad 13 mln eurot ja 17 mln eurot vinüülkipsseinad). Peamiseks sihtgrupiks on Soome turul suurehitajad YIT, Skanska, NNC, PEAB jne. kes ehitavad büroohooneid ja kaubanduskeskuseid. Kindlasti on nõudlus teisaldatavatele vaheseintele järgi ka edaspidi, kui toimub kontoripindade renoveerimine või ümberkorraldamine.

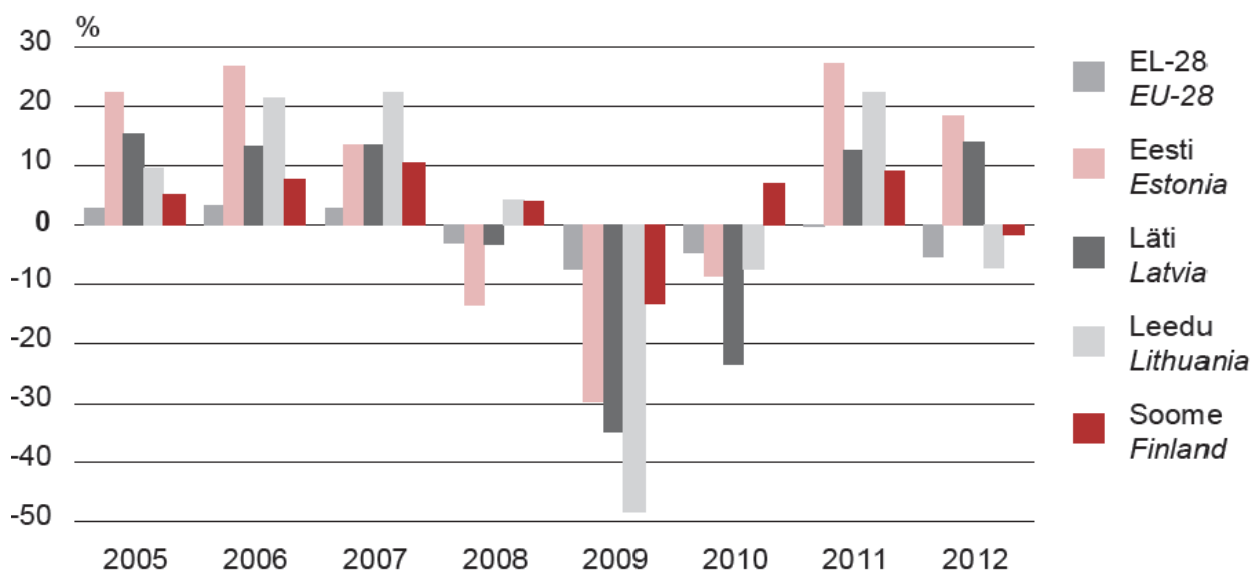
Äriinfosüsteemi “Eniro” andmetel tegutseb Soome turul 120 ettevõtet, kes pakuvad vaheseinu (k.a cyproc- ja betoonseinu). Suuremad konkurendid Soome turul on HSL Group, Martela, Muotolevy, Inlook ja Suomen Seinälinja. Soome turul võib leida küllaltki palju ettevõtteid, kes reklaamivad ennast kas kergvaheseinte või vaheseinte tarnijana, kuid enamik neist on siiski spetsialiseerunud kas mööbli tootmisele, akende-uste, fassaadide, garderoobide toomisele vms

ning vaheseinte pakkumine on üheks kõrvaltegevusalaks (Wallenium OÜ Ekspordiplaan 2010: 21, 22).

Lähtudes käesoleva töö tabelis nr 1 välja toodud välisurgudele sisenemise motiividest, saab väita, et Wallenium OÜ motiivid välisurgudele siseneda on olnud nii proaktiivsed kui reaktiivsed. Proaktiivsed eelkõige seetõttu, et ettevõtte juhtkonnal oli soov suurendada ettevõtte kasumit ja kasvatada turuosa ning reaktiivsed koduturu väiksusest tulenevalt.

Eesti vaheseinte turu hinnanguline kogumaht on ca 5 mln eurot ning turul tegutseb ca 20 vaheseinte pakkujat. Suuremad konkurendid Eesti turul on Mendali, Malmerk ja Sunorek. Sarnaselt Soome turule on ka Eestis palju ettevõtteid, kes reklaamivad ennast kui vaheseinte tootjaid, kuid tegelikkuses on põhitegevusalaks mööbli tootmine.

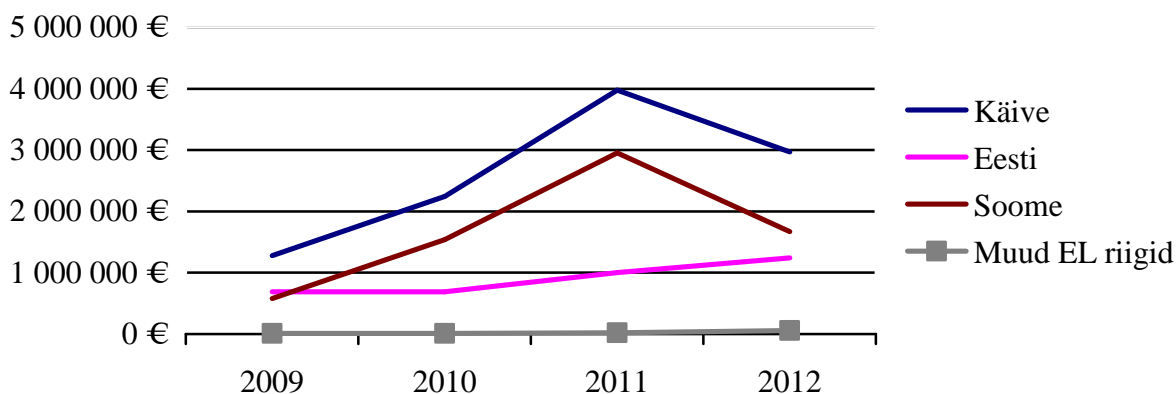
Vaadeldes Balti ja Soome regiooni ehitusturgu (joonis 9) aastatel 2005-2012 osutus Wallenium OÜ juhtkonna otsus mitte siseneda Leedu ja Läti turule õigeks.



Joonis 9. Ehitismahuindeksi muutus võrreldes eelmise aastaga Euroopa Liidus ja valitud riikides, 2005–2012 (Ehitus buumist kriisini, Eesti statistika kvartali kiri 4/13: 10)

Leedu turg kahanes 2009. aastal ligi 50% ja Läti 35%. Samas Soome turul oli -10% langus ainult 2009. aastal, kuid juba 2010. aastal näitas turg jälle kasvu. Lisaks oleks võinud mitme turuga tegelemine tekitada olukorra, kus fookus oleks hajunud erinevate turgude vahel ning seetõttu oleks ka Soome müügiimahud võinud olla väiksemad. Erinevalt Balti riikidest, kus valitsused

otsustasid kriisi läbimiseks kasutada kulude kärpimist, siis Soome läks just vastupidist teed. Nimelt Soome valitsus otsustas just stimuleerida majandust, eelkõige ehitusturgu ning selle läbi ka kinnisvaraturgu. Siiski peab Wallenium OÜ juhtkond vaatama Soome turu tulevikku kriitilisema pilguga, sest Soome majanduse nõrgenemine hakkas mõju avaldama ka ehitusturule. Seda kinnitavad ka Wallenium OÜ majandustulemused, mis on välja toodud joonisel 10.



Joonis 10. Autori koostatud Wallenium OÜ majandustulemused 2009-2012 (majandusaasta aruanded 2010-2012)

Jooniselt nr 10 on näha, et Soome turu käive kahanes perioodil 2011-2012 ca 40%. Seega on üheks võimaluseks hajutada Soome turust tulenevat riski teistele välisurgudele laienemisega, mistõttu käsitletaksegi käesoleva lõputöö kolmandas peatükis Wallenium OÜ võimalusi uutele välisurgudele sisenemiseks.

Käesoleva lõputöö koostaja leiab, et olla edukas välisurgudel, peab ettevõtte omama ülevaadet enda nõrkadest ja tugevates külgedest. Eneseanalüüsi tegemiseks on hea vahend SWOT analüüs. Tabelis 4 on välja toodud Wallenium OÜ eeldused sisenemaks uutele välisurgudele.

**Tabel 4**

<b>Tugevused</b>	<b>Nõrkused</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte juhtkonnal on olemas selge tulevikuvision ja järgnevate aastate arengust;</li> <li>• Läbipaistev organisatsioon võimaldab kiiret reageerimist turuvajadusele ja lahenduste leidmiseks;</li> <li>• Selge vision ning meeskonnale ka teadvustatud</li> <li>• Positiivsed rahavood;</li> <li>• Tootmisressurss ja ideoloogia (kõik tellimused on eritellimused) võimaldavad väikest laovarut;</li> <li>• Motiveeriv otsustus- ja tegevusvabadus – inimestele on antud eneseteostuse võimalused;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte jaoks on finantsiliselt keeruline ilma pankade abita võtta korraka sisse mitu suuremahulist projekti, sest väliturul ettemaksu reeglina ei teostata.</li> <li>• Areng nõuab palju ressursse, mida on ettevõttel suhteliselt napilt.</li> <li>• Laovarude optimeerimise süsteem puudub (üht on üle, teist puudus), tarnijad ei suuda alati sammu pidada (kui unustatakse õigeaegselt tellida).</li> </ul>
<b>Võimalused</b>	<b>Ohud</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erinevad turud tasakaalustavad tsüklilisust;</li> <li>• Soome, kui EL-riigi piires lihtne kaup müüa, ühised reeglid ja seadused;</li> <li>• ELi toetused ettevõtetele nii ELi sees kui ka väljas – oleme selles osas aktiivsed ja suudame innovatsiooni ning lahendustega konkureerida;</li> <li>• Tööjõuturul on palju kogemustega spetsialiste mis võimaldab kiirelt reageerida muutude kasvule;</li> <li>• Palju tarnijaid EL-s – saab vajadusel leida odavamad tarnijad või uusi lahendusi, mis võimaldavad klientidele veelgi paremaid lahendusi välja pakkuda;</li> <li>• Uutel turgudel tegevuse käivitamine;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seadusandluse muudatused, mis takistavad ja viivad kallimaks tootmise arendamise (keskkonnaalaselt jms). Tootmine Eestis muutub kallimaks;</li> <li>• Ametiühingute absurdsed piirangud (Soomes) – väljast tulijatele esitatakse uusi nõudeid;</li> <li>• Vaadatakse ainult hinda, näiteks Soome turul eeldatakse, et Wallenium OÜ peab oluliselt odavamalt tooteid pakkuma, vastasel juhul valitakse kohalik firma;</li> <li>• Kuna Wallenium OÜ-l ei ole veel oma tootmist siis probleemid tarnijatel võib tuua kaasa ajutisi raskusi tarneahelas;</li> <li>• Tarnijad ei suuda sammu pidada muutude suurenemisel, tarneaja ja kvaliteedi osas;</li> <li>• Tugevnev globaliseeruv konkurent – suured rahvusvahelised tegijad võivad otsustada Wallenium OÜ turupiirkonna vallutamise kasuks. Nendega võrreldes on vähem finantsressursse;</li> </ul>

Allikas: Wallenium OÜ ekspordiplaan 2010

Wallenium OÜ üheks suuremaks tugevuseks on motiveeritud töötajad ning selge organisatsiooni struktuur, mis võimaldab kiirelt reageerida turu muutustele ja iseärasustele. Riskide maandamiseks on sõlmitud Eesti pankadega krediidilepingud, et finantseerida suuremahulisi projekte. Ühe suurema ohuna saab välja tuua oma tootmisüksuse puudumise, kuna ollakse seetõttu teistest ettevõtetest sõltuvad. Võib tekkida olukord, kus ei suudeta tellimusi õigeaegselt täita. Selle riski realiseerumise vältimiseks on sõlmitud koostöölepingud mitme tootmisettevõttega. Samuti on Walleniumi omanikud omandanud osaluse ühes tootmisettevõttes, mis ei ole ühendatud Wallenium OÜ-ga. Kuna Wallenium OÜ on turul tegutsenud 5 aastat ning on keskendunud ainult vaheseinte müümisele, siis suudetakse pakkuda lühikesi tarneaegu. Võimalustena saab välja tuua ekspordi kogemuse, mis annab eelise ja kindlustunde sisenemaks uutele välisturgudele. Ettevõtte võimalus laieneda välisturgudele maandab ka tururiski – ettevõtte ei ole tulevikus sõltuv ühe turu langusest. Lisaks, kui laienetakse välisturgudele, siis suurenevad ka mahud ning ettevõtte suudab välja kaubelda paremaid tingimusi materjalide hankimiseks, mis omakorda võimaldab pakkuda turul soodsamat hinda.

### **3. UUED SIHTTURUD**

#### **3.1 Sihtturu valimine**

Sihtturu valik on üks tähtsamaid strateegilisi otsuseid, mida ettevõtte juhtkond peab tegema, et laieneda välisturgudele. Tuginedes Wallenium OÜ tänasele ekspordi kogemusele Soome turul saab väita, et Wallenium OÜ eeliseks konkurentide eest on madalad toomis- ja paigalduskulud, mis omakorda on tingitud Eesti madalamast elatustasemest. Seega on edukaks välisturule sisenemise eelduseks sihtriigi palgataseme ja sisetarbimise kõrgem tase elaniku kohta võrreldes Eestiga.

Lähtudes käesoleva töö esimeses peatükis esitletud sihtturgude valiku mudelist, on esimeseks sihtturu valimise etapiks makrotasandi analüüs. Kuna sihtriigi turu suurus ja ostujõud on Wallenium OÜ jaoks olulisim kriteerium turu atraktiivsuse määramiseks, on käesolevas töös tehtud eelnevalt nimetatud turgude võrdlus majandusliku edasijõudvuse põhjal. Majandusliku edasijõudvuse sisendiks on käesolevas töös valitud sihtriikide SKT kasv ning sisenõudlus ja palgatase ühe inimese kohta.

Lisaks majanduslikele näitajatele on sihtriigi valikul Wallenium OÜ jaoks oluline ka sihtriigi õiguskord, kuna vaheseintele tagatav garantiid on reguleeritud seadusandlusega ning toode peab enne turule pääsemist vastama sihtriigis kehtivatele standarditele ja seadusele.

Poliitilist keskkonda on käesoleva töö autor pidanud välja valitud riikide hulgas sarnaseks, kuna tegemist on Euroopa Liidu liikmesriikidega. Lisaks Euroopa Liidu liikmesriikidele on valikusse kaasatud Norra ja Šveits.

Makrotasandi analüüs on toodud Tabelis 6, ning seal on arvestatud kahte näitajat – turu suurus ja võimalik sihtriigi jõukuse tase. Turu suurus on omakorda leitud rahvaarvu ja sisenõudluse

võrdluse baasil Eestiga. Sihtriigi jõukuse tase on tuvastatud sisenõudluse ja ühe elaniku kohta arvutatud palgafondi alusel. Sisenõudlust elaniku kohta jõukuse tuvastamise alusena on käesoleva töö autor kasutatud eelkõige seetõttu, et selles arvestatud kogutarbimine, investeeringud ning palgafond annavad objektiivse ülevaate riigi jõukuse kohta.

Rahvaarv on sihtriigi jõukuse tuvastamise alusena on kaasatud seetõttu, et näiteks Luksemburgi puhul on sisenõudlus äärmisel kõrge, kuid rahvaarv vastupidisel äärmiselt madal, mistõttu on sihtriigi potentsiaalne tarbijaskond väike ning Wallenium OÜ puhul ei ole nii väiksele turule keskendumina tõenäoliselt rentaaabel. Sõltumata asjaolust, et Wallenium OÜ tooted on suunatud eelkõige äriklientidele, annab rahvaarv siiski hea ülevaate turu suuruselt. Võrreldes näiteks Poola turgu Luksemburgi omaga, siis Poola turg on inimeste arvu poolest üks Euroopa suurimaid, kuid selle sisenõudlus ja palgafond elaniku kohta on madalamad kui Eestis, mistõttu võib Poola turul tekkida olukord, kus toote omahind on kõrgem kui kohalikel konkurentidel ning kui sinna lisada täiendavalt transpordikulud, siis lõppeb sihtturule sisenemine suure tõenäosusega ebaõnnestumisega.

Riikide paremusjärjestus saadi mõlema näitaja kaalutud keskmisest summast tulenevalt. Kuna Wallenium OÜ jaoks on sihtriigi jõukuse tase olulisem näitaja, siis andis käesoleva töö autor sellele ka suurema osakaalu – 65%. Võimaliku turu suuruse osakaaluks jäi seega 35%. Kuna kõik näitajaid võrreldi Eesti vastavate näitajatega, siis Eesti kaalutud keskmine sai olla 2, millest tulenevalt kõik riigid, kelle tase on madalam kui Eesti vastav näitaja, võiksid olla teoreetilises plaanis võimalikud sihtriigid.

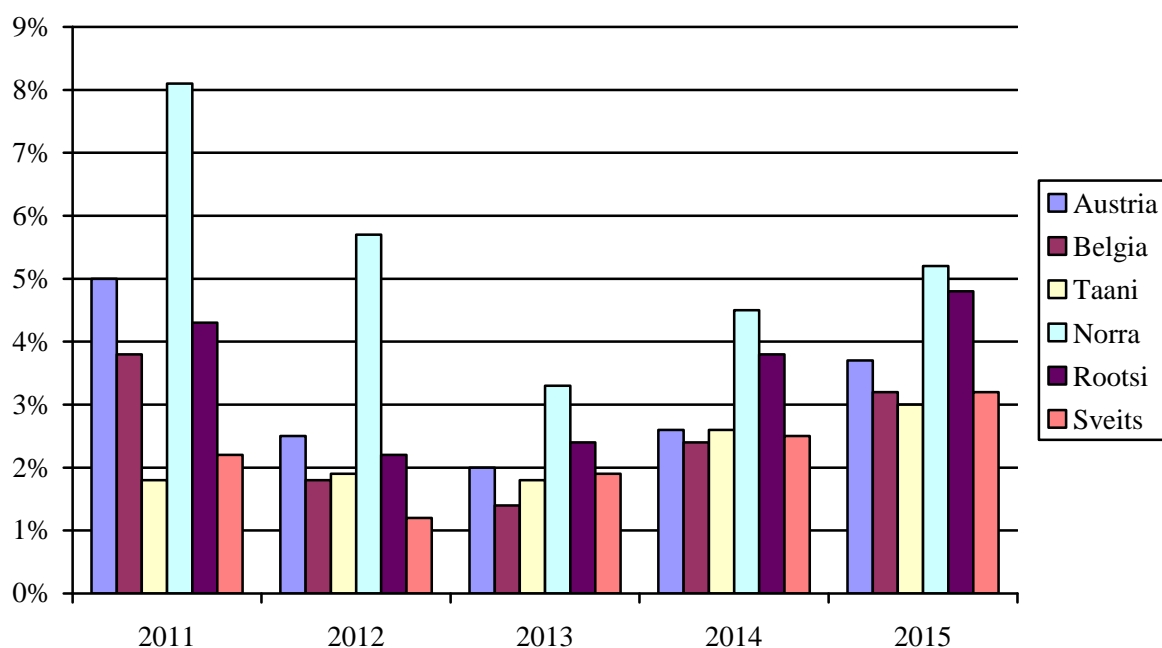
Tabel 5

	Turu suurus arvestades rahvaarvu ja sisenõudlust					Tulutase arvestades sisenõudlust ja palgafondi elaniku kohta					
	Rahvaarv	Rahva arvu suhe Eestiga võrreldes	Sisenõudlus 2013	Sisenõudluse suhe Eestiga	Sisenõudluse ja rahvaarvu summaarne koefitsient	Sisenõudlus 2013	Sisenõudluse suhe Eestiga	Plagafond töötaja kohta 2013	Plagafondi suhe Eestiga	Sisenõudluse ja plagafondi summaarne koefitsient	
Norra	5,1	0,25	68000	0,20	0,45	68000	0,20	34800	0,19	0,39	0,41
Sveits	7,8	0,17	54800	0,25	0,41	54800	0,25	37300	0,17	0,42	0,42
Rootsi	9,3	0,14	41300	0,33	0,47	41300	0,33	23500	0,28	0,61	0,56
Taani	5,5	0,24	41600	0,33	0,56	41600	0,33	24500	0,27	0,59	0,58
Austria	8,4	0,15	35300	0,39	0,54	35300	0,39	18700	0,35	0,73	0,67
Belgia	10,8	0,12	33900	0,40	0,52	33900	0,40	18100	0,36	0,76	0,68
Holland	16,6	0,08	32200	0,42	0,50	32200	0,42	18500	0,35	0,77	0,68
Prantsusmaa	64,7	0,02	31900	0,43	0,45	31900	0,43	16700	0,39	0,82	0,69
Saksamaa	81,8	0,02	31200	0,44	0,45	31200	0,44	17200	0,38	0,81	0,69
Soome	5,4	0,24	35900	0,38	0,62	35900	0,38	18500	0,35	0,73	0,69
Inglismaa	62	0,02	30300	0,45	0,47	30300	0,45	15900	0,41	0,86	0,72
Iirimaa	4,5	0,29	27300	0,50	0,79	27300	0,50	14900	0,44	0,93	0,88
Itaalia	60,3	0,02	24900	0,55	0,57	24900	0,55	10900	0,60	1,14	0,94
Hispaania	46	0,03	21700	0,63	0,65	21700	0,63	10100	0,64	1,27	1,05
Luksenburg	0,5	2,60	56100	0,24	2,84	56100	0,24	39800	0,16	0,41	1,26
Portugal	10,6	0,12	15600	0,87	0,99	15600	0,87	7600	0,86	1,73	1,47
Kreeka	11,3	0,12	18300	0,74	0,86	18300	0,74	5800	1,12	1,86	1,51
Sloveenia	2	0,65	16000	0,85	1,50	16000	0,85	8800	0,74	1,59	1,56
Tsehhi vabariik	10,5	0,12	13300	1,02	1,15	13300	1,02	6000	1,08	2,11	1,77
Küpros	0,8	1,63	18700	0,73	2,35	18700	0,73	8000	0,81	1,54	1,82
Eesti	1,3	1,00	13600	1,00	2,00	13600	1,00	6500	1,00	2,00	2,00
Slovakkia	5,4	0,24	12500	1,09	1,33	12500	1,09	5000	1,30	2,39	2,02
Island	0,3	4,33	31500	0,43	4,77	31500	0,43	18600	0,35	0,78	2,18
Leedu	3,3	0,39	11600	1,17	1,57	11600	1,17	4600	1,41	2,59	2,23
Läti	2,2	0,59	11800	1,15	1,74	11800	1,15	4800	1,35	2,51	2,24
Horvaatia	4,4	0,30	10100	1,35	1,64	10100	1,35	5000	1,30	2,65	2,29
Hungari	10	0,13	9100	1,49	1,62	9100	1,49	4500	1,44	2,94	2,48
Malta	0,4	3,25	16100	0,84	4,09	16100	0,84	7600	0,86	1,70	2,54
Poola	38,2	0,03	9900	1,37	1,41	9900	1,37	3600	1,81	3,18	2,56
Rumeenia	21,5	0,06	6900	1,97	2,03	6900	1,97	2200	2,95	4,93	3,91
Bulgaaria	7,6	0,17	5500	2,47	2,64	5500	2,47	2200	2,95	5,43	4,45

Allikas: autori koostatud Eurostat andmebaaside põhjal

Tabelis 5 olevate näitajate koondtulemusena saab väita, et atraktiivsemad turud on Wallenium OÜ jaoks Norra, Šveits, Rootsi, Taani, Austria ja Belgia. Järgmisena vaatame valitud riikide SKT prognoose. See annab ülevaate, kas valitud riikides majandus kasvab või kahaneb. Mis omakorda aitab vältida olukorda, kus sisenetakse kahaneva majandusega riikidesse.

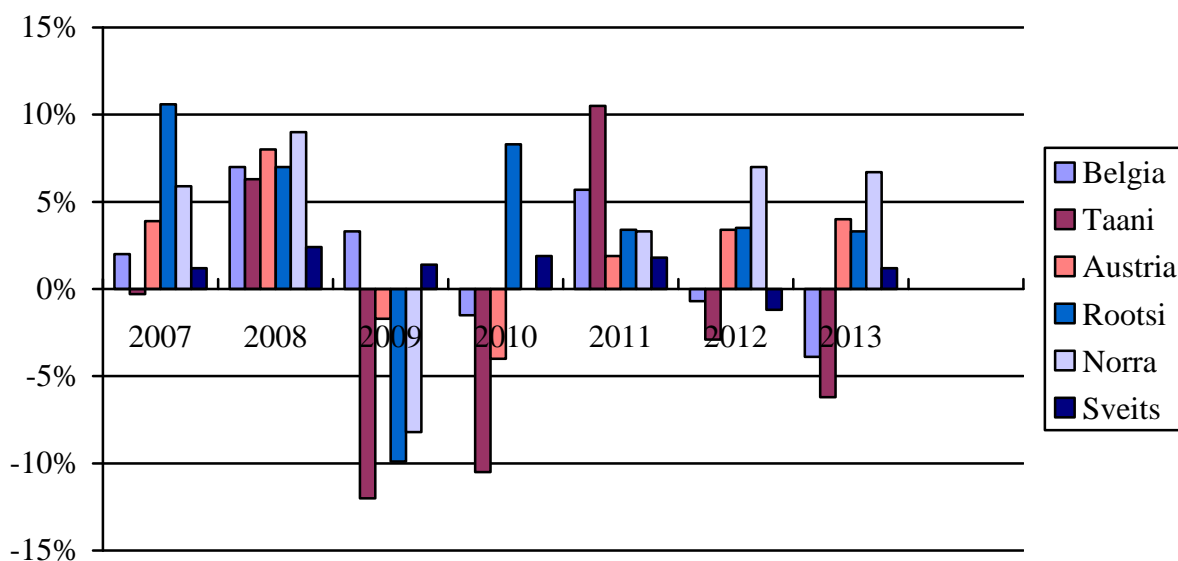




Joonis 11. Nominaal SKT kasvu muutus võrreldes eelneva perioodiga, autori koostatud OCDE andmete põhjal

Ülal toodud joonise nr 11 põhjal saab väita, et valitud riikides on majandus kasvavas trendis. Teistest mõnevõrra kõrgema kasvuprognosisega on Norra ja Rootsi. Samas peab ettevõtte juhtkond suhtuma SKT prognoosi teatud reservatsiooniga, kuna Ukraina kriisi tõttu Venemaale kehtestatud majandussanktsioonid ning nende mõju ei ole kajastatud joonisel 10 toodud SKT prognoosides.

Valiku teises etapis vaatleme Norra, Šveitsi, Rootsi, Taani, Austria ja Belgia ehitusturгу, kui Wallenium OÜ potentsiaalset sihtturгу.



Joonis 12. Ehitismahuindeksi muutus võrreldes eelmise aastaga, autori koostatud EUROSTAT andmete põhjal

Ülal toodud joonisel 12 on näha, et 2011. aastaks olid valitud riikide ehitusturud taastunud, kuid 2012. ja 2013. aastal on Taani ja Belgia turg jällegi langenud. Rootsi ja Norra ehitusturul on samal ajal olnud jällegi stabiilne kasv.

Lisaks suhturu majanduslikele näitajatele on Wallenium OÜ jaoks määrava tähtsusega ka sihturu füüsiline kaugus. Nimelt tuginedes olemasolevatelt turgudel saadud kogemustele, soovivad kliendid vaheseinu koos paigaldusega, mistõttu võivad transpordikulutused sihtriikide valikut väga suurel määral piirata. Wallenium OÜ, kelle tänane ärimudel konkureerimaks väliturgudel eeldab madalaid tootmis- ja paigaldus kulusid, võib kaugemate sihtriikide transpordikulude maht kogukuludes olla väga suur, mistõttu ei suudeta kaugemates sihtriikides kehtestatud hinnatasemega konkureerida. Kui mahud on suured, siis suudab ettevõtte konkureerida ka kaugematel turgudel, kuid uude sihtriiki eksportimist alustaval ettevõttel on iga tellimus oluline.

**Tabel 6**

	Norra	Šveits	Rootsi	Taani	Austria	Belgia
Kaugus Tallinnast km	1000	2500	500	1100	1900	2300

Allikas: autori koostatud

Tabelist 6 lähtub, et füüsilise kauguse järgi on Wallenium OÜ jaoks lähimad sihtturud Rootsi, Norra ja Taani.

Võttes arvesse makromajanduslikke näitajaid, ehitusturu olukorda ning kaugust Eestist leiab käesoleva töö autor, et Wallenium OÜ-l on kõige otstarbekam esimesena siseneda Rootsi turule. Rootsi turu eelisteks on asjaolud, et sihtturg paikneb Eestile kõige lähemal, olemas on regulaarsed transpordi ühendused ning sealne ehitusturg on stabiilne. Paralleelselt tasub turule sisenemise võimalusi uurima hakata ka Norra suunas.

Ennem lõpliku otsuse tegemist peab teostama Rootsi ja Norra turu mikroanalüüsi, kuna käesoleva töö autoril olid selles osas piiratud võimalused. Soovitav on Wallenium OÜ juhtkonnal minna kohale turuga tutvuma ning kontakte looma. Kindlasti tuleb lisaks uurida kes on peamised konkurendid, milline on potentsiaalne käive ja kasum jne.

### **3.2 Sisnemise meetodi valimine**

Võttes arvesse, et Wallenium OÜ-l on olemas oma toodete eksportimise kogemus, siis on ettevõttel olemas ka nägemus meetoditest, millega välisurgudele sisenetakse. Siiski pole Wallenium OÜ sisenemismeetodite valik lai, kuna müüdav toode on spetsiifiline. Wallenium OÜ liigitub väikse ja keskmise suurusega ettevõtete hulka, mistõttu hindab ettevõtte juhtkond välisurgudele sisenemisega seotud riske kõrgeks, mis aga vähendab, aga Wallenium OÜ võimalusi teha suuri investeringuid välisurgudele sisenemiseks. Esialgu puuduvad turuosa saavutamise eesmärgid ning turgudele soovitakse siseneda ettevaatlikult, et oleks võimalik kiiresti reageerida muutuvatele oludele.

Tabelis 7 on esitatud turule sisenemise meetodite võrdlemise maatriks, mis on ettevõtte jaoks üks lihtsaimat hindamismeetodeid. Turule sisenemise meetodid järjestatakse iga kriteeriumi lõikes nii, et parim meetod saab ühe ja halvim neli punkti. Käesoleva töö autor edastas nimetatud tabeli Wallenium OÜ juhtkonnale hindamiseks.

**Tabel 7**

	Kasum	Kulud	Turu osakaal	Tagasipööratavus	Kontroll	Risk	Summa
Eksportimine	3	1	3	1	3	2	13
Lepinguline sisenemine	4	2	4	3	4	1	18
Ühisettevõte	2	3	2	2	2	3	14
Otsesed investeeringud	1	4	1	4	1	4	15

Allikas: autori koostatud

Võttes arvesse ettevõtte väliseid ja sisemisi tegureid, mis on ka kirjeldatud käesoleva töö teoreetilises osas, on toodud näite puhul Wallenium OÜ juhtkonna arvates investeerimise kaudu turule sisenemine kõige kasumlikum, kuid sellega kaasnevad kulud ja risk on jällegi kõige suuremad. Eeltoodud näite põhjal on sobivaim meetod turule sisenemiseks eksportimine (13 punkti) ja ebasobivaim lepinguline sisenemine (18 punkti). Valida on ekspordimeetoditest kas otsene eksport või kaudne eksport. Töö autor teeb ettepaneku ettevõttel valida sisenemismeetodiks otsene eksport, kuna käive ja oodatav kasum on otsese ekspordi puhul suurem ning kogemus Soome turule sisenemise osas on olemas. Rootsi ja Norra turul edukaks esinemiseks on eriti oluline läbi mõelda turundusplaan, mis võimaldab klientidele paremini meelde jääda ja konkurentidest eristuda.

Kuna tegemist on eritellimusel tehtavate toodetega, mis vajab ka kvaliteetset müügijärgset teenindust paigalduse näol, siis on Wallenium OÜ-l kasulikum siseneda Rootsi ja Norra turule kohaliku edasimüüja kaudu. Selle kasuks räägib ka Soome turu kogemus, sest suurem edu sealsel turul saavutati siis, kui sõlmiti koostööleping kohaliku edasimüüjaga. Heal koostöö partneril on turul tegutsemiseks vajalikud teadmised ja oskused, ning seetõttu suudab ettevõtte toodet konkureerivate seas esile tõsta. Kindlasti tuleb siin arvesse võtta rootslaste oluliselt

konservatiivsemat suhtumist Eest ettevõtetesse võrreldes soomlastega, kellega meil on siiski suhteliselt sarnane keele- ja kultuuriruum.

### **3.3 Järeldused, ettepanekud**

Käesoleva töö raames läbiviidud analüüsist järeldub, et Wallenium OÜ jaoks on kõige atraktiivsemad turud Rootsi ja Norra. ning nimetatud turgudele sisenemiseks on parimaks sisenemise meetodiks otsene eksport. Siiski on käesoleva töö autor seisukohal, et enne nimetatud turgudele sisenemist on otstarbekas täiendavalt teha kinnisvaraturu analüüs (mis ei olnud käesoleva töö objektiks andmete puudumise tõttu). Kinnisvaraturu analüüs on otstarbekas teostada seetõttu, et ehitusturg (millel Wallenium OÜ tegutseb) on otseses sõltuvuses kinnisvaraturu olukorrast, mida tõestas ka 2008 aastal alanud majanduskriis, kus kõigepealt kinnisvaraturg pöördus langusesse ning sellele järgnes ehitusturg. Töö autor soovib nimetatud analüüsi teostamiseks pöörduda mõne rahvusvahelise kinnisvara ettevõtte poole, mis tegutseb nii Rootsi kui ka Norra turul nagu näiteks Colliers International. Valitud kinnisvara ettevõttel tuleks koostada Rootsi ja Norra pealinnade ärikinnisvara turuülevaade. Turuülevaade peaks sisaldama järgmisi punkte:

1. Büroopindade ehitusmahud ning prognoos – büroopindade ehitusmaht näitab ära võimaliku potentsiaali, kui suur on turumaht on vaheseinte turul;
2. Büroopindade vakantsus – vakantsus näitab kui suures ulatuses on büroohooned kaetud üürilepingutega. Kui ülevaade näitab, et vakantsus on suurenenud, siis viitab see büroopindade nn ületootmisele. Büroopindade ületootmise risk seineb üürnike puuduses, mis tekitab arendaja ning seeläbi ka ehitusfirmade finantsraskused;
3. Büroopindade hinnatase ja tehingu mahud – hinnatase ja tehingu mahud näitavad ära turu stabiilsuse.

Realse turupotentsiaali tuvastamiseks tuleb eeltoodud punkte analüüsida ühe tervikuna, kuna tegemist on omavahel otses seoses olevate kriteeriumitega turule sisenemise otstarbekuse hindamiseks.

Käesolevas töös ei ole käsitletud sihtturgudel tegutsevad konkurente. Konkurentide väljaselgitamiseks soovib töö autor ettevõtte juhtkonnal tutvuda turuolukorraga sihtturul. Tegelikuses on Wallenium OÜ juhtkond ka esimesed sammud nimetatud suunas teinud. Nimelt osales Wallenium OÜ aprillis Stockholmis toimunud põhjamaade suurimal ehitusmessil. Töö autor on seisukohal, et esmaste kontaktide saavutamiseks on messidel osalemine väga tõhus. Lisaks saab Rootsi ja Norra turu kohta infot ja kontakte EAS-st.

Kui ülevaade kinnisvaraturust ehk potentsiaalsest mahust on olemas, samuti ülevaade konkurentidest ja edasimüüjatest, siis tuleb paika panna turule sisenemisega kaasnevad potentsiaalsed tulud ja kulud. Oluline on paika panna ka eesmärgid ning koostada turundusplaan nende eesmärkide saavutamiseks.

Kokkuvõtvalt annab töö autor Wallenium OÜ-le järgmised soovitusel, mida tuleks täiendavalt uurida/teostada enne Rootsi ja Norra turule sisenemist (lisaks käesolevas töös uuritule):

1. Rootsi ja Norra kinnisvaraturu analüüs ärikinnisvara kohta;
2. Tuvastada Rootsi ja Norra turul tegutsevad konkurendid;
3. Panna paika tulud ja kulud, mis kaasnevad sisenemisega uutele turgudele;
4. Seada eesmärgid, mida soovitakse uuel turul saavutada;
5. Koostada turundusplaan, mis aitab seatud eesmärke saavutada;
6. Kontroll turundusplaani täitmise osas.

Eeltoodud asjaoludega arvestamisel on Wallenium OÜ-l oluliselt suurem tõenäosus edukaks sisenemiseks valitud turgudele.

## KOKKUVÕTE

Tänases globaliseerunud maailmas, kus tänu interneti levikule on riikide omavahelised piirid sisuliselt olematud, on kaupade ning teenuste liikumine ühest riigist teise tavapärane tegevus, mistõttu on loogiline, et ettevõtted kes soovivad käivet kasvatada ning seeläbi kasumit suurendada peavad kaaluma välisurgudele laienemist. Eeltoodu on eriti oluline väikeriikides nagu on Eesti, kus koduturg on piiratud mahuga. Iga ettevõtte, mis on koduturul saavutanud teatud stabiilsuse ja turuosa, on ükskord valiku ees – kas ja kuidas suurendada oma kasumit ning maandada koduturu tellimusmahtude vähenemise riski. Ettevõtted, kes panustavad oma tegevusega ainult ühele või kahele turule, ei ole turgude kokkutõmbumise olukorras jätkusuutlikud, mistõttu on uute turgude leidmiseks ressursside panustamine vältimatu.

Töö esimeses peatükis vaatlesime ettevõtete välisurule mineku motiive, sihturu ja sisenemise meetodite valikut. Selgus, et motiivid mis tõukavad ettevõtteid välisurgudele sisenema saavad olla proaktiivsed ja reaktiivsed. Sõltumata sellest kas ettevõtte otsustab minna välisurule proaktiivsete või reaktiivsete motiivide mõjul, on välisurgude valikuks välja töötatud erinevaid mudelid. Mudelid on suhteliselt sarnased, kuna toodud mudelite puhul on vaja välisuru valikuks teostada sihtturgude makro- ja mikroanalüüs. Erinevus seisneb ainult meetoodikas, kuidas riigid omavahel pingeritta seatakse. Peale välisurgude välja valimist peab ettevõtte leidma enda jaoks sobivaima sisenemise meetodi. F. Root on esitanud järgmised võtted sisenemismeetodi valikuks:

1. Naiivne reegel - kõikidele turgudele rakendatakse ühte ja sama meetodit;
2. Pragmaatiline reegel – eksportimine, selle alusel on paljud ettevõtted käivitanud rahvusvahelise äri;
3. Strateegiline reegel – see annab kõige põhjendatuma sisenemismeetodi.

Sisenemise meetodi valikul peab analüüsima ettevõtte väliseid ja siseseid tegureid. Käesoleva töö autor on seisukohal, et väike ja keskmise suurusega ettevõtte jaoks, nagu Wallenium OÜ on

kõige otstarbeks alustada välisturule sisenemist eksportimise teel. Seetõttu pööras autor lõputöö koostamisel eksportimisele ka suuremat tähelepanu. Eksport omakorda jaguneb kaheks, kaudne ja otsene eksport. Kaudne eksport sobib ettevõtetele kellel on vähe kogemusi tegutsemaks välisturul. Kuna Wallenium OÜ-l on kogemus välisturul tegutsemiseks olemas, siis töö autori soovitus on siseneda uutele turgudele kasutades otsest eksporti. Otsese ekspordi kasuks räägib asjaolu, et seal on ettevõttel suurem kontroll ning oodatav käive ja kasum on võrreldes kaudse ekspordiga suurem.

Töö teises peatükis võttis autor vaatluse alla Wallenium OÜ juhtimisstruktuuri, tooted ja teenuseid ning olemasolevad turud. Selgus, et ettevõtte ostab tootmise ja paigaldusteenuse sisse. Nimetatud teenuste sisseost aitab ettevõttel paremini hoida tööjõu kulud kontrolli all, lisaks jääb ära investeerimine tootmisvahenditesse. Paigaldusteenuse sisseost on tingitud eelkõige sellest, et vaheseinte müük on projektipõhine ning mahud varieeruvad kuude lõikes. Wallenium OÜ poolt valmistavatest toodetest ca 70% eksporditakse ning suurimaks sihtturuks on hetke Soome, mille osakaal ekspordist moodustab ca 95%. Seega ollakse suuresti sõltuvad Soome majanduse käekäigust. Seda ilmestab ka Wallenium OÜ majandustulemused, kuna 2012 aastal toimus Soome majanduses mõningane nõrgenemine ning seetõttu ka langes Wallenium OÜ müügitulu soome suunal ca 45%. Seetõttu on Wallenium OÜ jaoks eriti aktuaalne laieneda teistele välisturgudele, et vähendada ühe turu kokku tõmbumisest kaasnevaid riske.

Kolmandas peatükis viis töö autor läbi praktilise valiku võimalike sihtriikide välja selgitamiseks, võttes aluseks töö esimese peatükis kirjeldatud mudeli. Valiku tulemusena selgus, et esimesena tasub Wallenium OÜ-l uurida mikrotasandil Rootsi turgu ning seejärel Norra turgu. Rootsi turu kasuks räägib tema geograafiline lähedus, hea transpordi ühendus ning riigi makrotasandi näitajate parem tase, sisenõudlus ja palgafond inimese kohta, võrrelduna teiste turgude ja Eestiga. Sisenemise meetodi valikul osutus Wallenium OÜ jaoks sobivaimaks otsene eksport, kasutades selleks sihturu edasimüüjat. Kohaliku edasimüüja kasuks räägib ka olemasolev kogemus Soome turult, kus suurem edu saavutati siis kui sõlmiti leping edasimüüjaga. Kokkuvõtvalt andis töö autor Wallenium OÜ-le järgmised soovitused, mida tuleks täiendavalt uurida/teostada enne Rootsi ja Norra turule sisenemist (lisaks käesolevas töös uuritule):

1. Rootsi ja Norra kinnisvaraturu analüüs ärikinnisvara kohta;
2. Tuvastada Rootsi ja Norra turul tegutsevad konkurendid;



3. Panna paika tulud ja kulud, mis kaasnevad sisenemisega uutele turgudele;
4. Seada eesmärgid, mida soovitakse uuel turul saavutada;
5. Koostada turundusplaani, mis aitab seatud eesmärke saavutada;
6. Kontroll turundusplaani täitmise osas.

Eeltoodud asjaoludega arvestamisel on Wallenium OÜ-l oluliselt suurem tõenäosus edukaks sisenemiseks valitud turgudele.

Töö autor on seisukohal, et käesolevas töös võetud uurimisülesanded said täidetud. Autori poolt uuriti töö esimese peatükis välisturgudele sisenemise protsesse, ettevalmistusi ning mudeleid sihtturu ja sisenemismeetodi valikuks. Töö kolmandas peatükis viidi läbi praktiline valikuprotsess ning leiti ettevõttele parim sisenemise meetod.

## **SUMMARY**

### **EXPANDING TO EXTERNAL MARKETS BASED ON WALLENIUM OÜ**

Olavi Mätik

The research paper is created by Olavi Mätik in Tallinn 2014. It has 47 pages, includes 19 drawings and 18 sources cited.

In today's globalized world, where thanks to the internet, the state borders in terms of exchanges of goods and services have basically vanished, it is only natural that companies which wish to grow and make a larger profit must consider expanding to foreign markets. The afore said is especially important for companies from countries with small home markets like Estonia. Every company that has reached a stable standing and noticeable market share in its home market, will face a choice – whether and how to grow its profit and how to manage the risks rising from the possible downfall of home market orders. Companies that are operating in only one or two markets, may not be sustainable if the market/markets face a downfall, due to which it is inevitable that the companies must find resources to expand to new markets.

The first chapter of the paper takes a closer look at the motives why a company should move to new external markets, which could be the suitable markets and how to enter the named markets. As a result of the research it was concluded that the motives for entering new external markets can be proactive or reactive. Specific modules for entering a new market have been developed in spite whether the company enters the new market on proactive or reactive motives. The difference between the modules can be seen as a result of conducting a macro- and microanalysis of the external markets, which unfortunately is not part of this thesis paper, but which takes into account the differences how the external markets are lined up (from most beneficial to least

beneficial). After choosing the new external market, the company must choose the best method for entering the market. F. Root has presented the following rules for choosing the entry method:

1. Negative rule – the same method is used for all entering markets;
2. Pragmatic rule – export, as the way most companies have started their internationalisation;
3. Strategic rule – the most reasoned entering method.

For choosing the entering method, the company must analyse its internal and external means. The point of view of the author of this thesis is, that for a small and middle sized company as Wallenium OÜ, it is most beneficial to enter a new market via export. Due to afore said the author (in regards to this paper) has concentrated mainly on export as the method for entering external markets.

Export can be divided into two: direct and indirect export. Indirect export is suitable for companies, which have less experience in participating in external markets. As Wallenium OÜ already has experience in external markets, the suggestion of the author of this thesis paper for Wallenium OÜ is to enter new markets through direct export. Direct export is in this case more beneficial due to the fact that the company has more control and the expected turnover and profit are higher than with indirect export.

The second part of the paper gives an overview of Wallenium OÜ – especially of the structure of the company, of its products and services and of the markets where the company is active. As it shows the company uses subcontractors for the manufacturing and instalment of its products. Using subcontractors for the named services helps the company to maintain a firm grip of its workforce expenses and leaves out the need to invest in manufacturing devices. Also subcontracting the instalment services derives from the fact that installing the walls is mostly a project based service which varies significantly between different months. Approximately 70% of Wallenium OÜ produce is being exported and the biggest market at the moment is Finland (95% of all export), which means that Wallenium OÜ is significantly affected by the Finnish market. The afore said is also seen from the Wallenium OÜ annual report, which shoes a substantial downfall in 2012, when the Finnish cooled and Wallenium OÜ export to Finland

went down approximately 45%. Due to the influence of the Finnish market, Wallenium OÜ needs to enter other external markets to minimise the risks from the downfall of one market.

The third part of the paper concentrates on choosing the potential external markets for Wallenium OÜ based on modules described in the first part of the thesis paper. As the result of the choice process Wallenium OÜ should analyse the Swedish and Norwegian market on a micro level. The geographical closeness, good transport connections and good economic results on a macro level are compared to other markets are the main points why Wallenium OÜ should consider Sweden as the possible new external market. For entering the market it was found most suitable for Wallenium OÜ to use direct export with a distributor in the new market. As previous experiences from the Finnish market have shown, using a distributor makes the entry process more fluent and beneficial.

As a conclusion it can be said that the main aims of the work have been met. For writing this thesis paper the author conducted an analysis of the external markets, viewed which entering methods to use, what kind of preparations must be done and finally how to choose an external market to enter.

As a practical part of the paper, possible markets and entry process was chosen for Wallenium OÜ together with the following suggestions:

1. For an adequate overview of the Norwegian and Swedish markets a real estate market analysis should be conducted to determine the possible growth or downfall of the real estate market;
2. Possible competitors should be determined, as there is no point to enter a market with very high competition rate;
3. Financial analysis should be conducted to view the real costs and possible income from entering the new markets;
4. Wallenium OÜ should set clear goals to meet by entering new external markets;
5. A marketing plan should be developed to help meet the set goals;

6. Sufficient control over the fulfilment of marketing plan should be held by the management board.

Taking into account the named suggestions, Wallenium OÜ will have a higher probability of succeeding in entering the chosen external markets.

## **VIIDATUD ALLIKAD**

Albaum G., Duerr E., Strandskov J. International marketing and Export management. 5th ed. Essex, Pearson Education Limited, 2005.

Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M. International Marketing. Basingstoke: Palgrave/Macmillan, 2005.

Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring. Euroopa Liit, Euroopa Sotsiaalfond, Tallinn 2011.

Elenurm T, Aulik S, Kalbin J, Tammemägi T. Jah Ekspordile! Director Meedia OÜ, 2012.

Gaston- Breton, C., Martin, M. O. International market selection and segmentation: a two-stage model. International Marketing Review, 2011, Vol. 28.

Gould, R. International Market Selection – Screening Technique. RMIT University, August 2002.

Hessels, J., Terjesen, S. Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives. Small Bus Econ (2010) 34:203–220.

Hollensen, S. Global marketing, 4th. ed. England: Pearson Education Limited, 2007.

Hollensen, S. Global marketing, 5th. Ed. England: Pearson Education Limited, 2011.

Johansson, J. Global marketing: foreign entry, local marketing, global management. Boston, Irwin/McGraw-Hill, 2000.

Josh, M. R. International marketing, New Delhi, Oxford University press, 2005.

Pervez Ghauri, Cateora Philip. International Marketing third edition, Maidenhead, McGraw-Hill Education, 2010.

Sakarya, S., Eckman, M., Hyllegard, K. H. Market Selection for International Expansion: Assessing Opportunities in Emerging Markets. – International Marketing Review, 2007, Vol. 24.

Susman, G. I. Small and Medium-Sized Enterprises and the Global Economy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

Zekiri J., Angelova B. Factors that influence entry mode choice in foreign markets. – European Journal of Social Sciences. 2011, Vol. 22.

Vihalem A. Rahvusvaheline Turundus. Tallinn: Külim, 1999.

Wallenium OÜ majandusaasta aruanded 2010, 2011, 2012.

Wallenium OÜ kodulehekülg, [www.wallenium.ee](http://www.wallenium.ee).