

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kerttu Jallai

**STRATEEGILISED LIIDUD:
EESTI VÄIKEETTEVÖTETE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Mait Rungi

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele sisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Kerttu Jallai

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 123311

Üliõpilase e-posti aadress: jallakerttu@gmail.com

Juhendaja dotsent Mait Rungi

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. Strateegilised liidud	8
1.1. Strateegilise juhtimise olemus	8
1.2. Strateegilised liidud	9
1.3. Strateegilise liidu elutsükkel.....	10
1.3.1. Alustamine.....	10
1.3.2. Dialoogi etapp.....	11
1.3.3. Läbirääkimiste etapp.....	12
1.3.4. Liidu moodustamine	13
1.4. Koostöö strateegilistes liitudes	13
1.4.1. Võrgustiku teooria	14
1.4.2. Dünaamilised võimekused.....	16
1.4.3. Riskid ja takistused.....	18
2. METOODIKA	21
2.1. Outsourcing Partner OÜ	23
2.2. Valio Eesti AS	23
2.3. Osühing Raikküla Farmer	24
2.4. Orient Kontorikaubad AS.....	25
2.5. AR Agentuuri AS	25
3. ANALÜÜSI TULEMUSED.....	27
3.1. Profiil	27
3.2. Elutsükkel - alustamine	32
3.3. Elutsükkel - koostöö	36
3.4. Takistused ja probleemid.....	41

3.5. Järeldused strateegilistest liitudest ja autoripoolsed ettepanekud.....	44
KOKKUVÕTE	48
SUMMARY.....	51
VIIDATUD ALLIKAD.....	54
LISAD	58
Lisa 1. Outsourcing Partner OÜ intervjuu küsimustik	58
Lisa 2 Valio Eesti AS, Osühing Raikküla Farmer, Orient Kontorikaubad AS ja AR Agentuuri AS intervjuu küsimustik.....	60
Lisa 3 Outsourcing Partner OÜ transkripteerimine.....	62
Lisa 4 Outsourcing Partner OÜ transkripteerimine.....	85
Lisa 5 Osühing Raikküla Farmer transkripteerimine.....	94
Lisa 6 Orient Kontorikaubad AS transkripteerimine.....	104
Lisa 8 intervjuude kodeeringud.....	128

ABSTRAKT

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida organisatsioonide vahel loodud strateegiliste liitude olemust viie Eestis tegutseva ettevõtte näitel. Lähtuvalt sellest viidi läbi intervjuud Outsourcing Partner OÜ, Valio Eesti AS, Osühing Raikküla Farmeri, Orient Kontorikaubad AS ja AR Agentuuri AS organisatsioonidega. Lisaks uuriti milliseid lisandväärtusi on võimalik moodustatud liitude kaudu saada ning teisele osapoolle vastu pakkuda. Samuti analüüsiti, mis on partnerlusse astumise mõjufaktorid ning millised riske ja takistusi need endaga kaasa toovad.

Käsitletavast eesmärgist ja uuritavatest objektidest lähtuvalt kasutati uuringute teostamisel kvalitatiivset uurimismeetodit. Selle käigus viidi läbi süvaintervjuud eelnimetatud ettevõtetega. Analüüsides esile kerkinud punktid paigutati kategooriate ning märksõnade alusel ühtsesse tabelisse, mida võrreldi teoreetiliste vaadetega. Teoreetiliste käsitluste puhul võeti lähema vaatluse alla dünaamilised võimekused ja võrgustiku teooriad, eesmärgiga leida seoseid või vastuolusid praktilise poolega. Selle käigus analüüsiti sügavuti strateegiliste liitude elutsükli, loomeprotsesse ning tegureid, mis mõjutavad ja on otseselt seotud organisatsioonilise koostöö tulemuslikkusega.

Läbiviidud strateegiliste liitude uuringutest selgus, et vastav kooslus on ärimaailmas üks keerulisemaid koostöö vorme, seda nimelt just mitmeetapilisuse poolest, mida peavad ettevõtted üheskoos läbima, kuni lõpuks jõutakse omavahelise koostööni. Uuringute põhjal selgus, et minimaalselt võib liitude moodustamiseks aega minna kaks kuud ning on ka ette tulnud juhtumeid, kus on tegemist 2,5 aastaste näitajatega. Lähtuvalt sellest tuleb ettevõtetel teha põhjalik eeltöö, panna paika kriteeriumid, eesmärgid, sihid, mida koostöö käigus teiselt osapoolelt oodatakse. Lisaks eelnimetatule leiti, et organisatsioonide sarnasus on üheks eduka koostöö võtmeteguriks.

Võtmesõnad: strateegiline liit, liidu elutsükel, koostöö, väärtuse loomine.

SISSEJUHATUS

Organisatsioonidevahelisi pikaajalisi koostööleppeid on hakatud käsitlema strateegilise liidu mõiste läbi, mis on loodud kahe või enam ettevõtte vabal soovil. Seda on käsitletud, kui ühte keerulisemat koostöövormi tänapäevases ärimaailmas. Vastavalt selle majadusliku tegevuse käigus vahetatakse, jagatakse või arendatakse omavahel tooteid, teenuseid, teadmisi, tehnoloogiat jpm. Mitmed uuringud ja analüüsid kinnitavad asjaolu, et viimastel aastakümnetel on liitude moodustamine saanud paljudes majadusektorites väga oluliseks osaks, mislähbi on võimalik saada juurdepääs uutele turgudele, klientidele ning samal ajal hoida oma majadusliku tegevuse käigus kokku. Küll on välja toodud suhteliselt kõrge strateegiliste liitude koostöö katkemise määr, milleks on 60-50% (Heidenreich *et al* 2016).

Käesoleva bakalaureusetöö uurimusteemaks on strateegilised liidud: Eesti väikeettevõtete näitel, kus uuritavateks osalisteks olid Outsourcing Partner OÜ, Valio Eesti AS, Osühing Raikküla Farmer, Orient Kontorikaubad AS ning AR Agentuuri AS. Strateegilise liidu on neist omavahel loonud Valio Eesti AS ja Raikküla Farmer ning Orient Kontorikaubad ja AR Agentuuri AS. Eksperdi rollis Outsourcing Partner OÜ. Lähtuvalt eelnimetatud aspektide põhjal, oli töö autori eesmärk analüüsida strateegiliste liitude olemust, selle koostööprotsesse, pikaajalisust ning milliseid lisandväärtusi ja ohte see endaga kaasa toob. Lisaks uuriti milliseid hoiakuid ning vaateid omavad organisatsioonid oma partnerettevõtte suunas ning kuidas omavahelisi suhteid läbi koostöö reguleeritakse. Töö uurimusküsimusteks on: Kas läbi strateegiliste liitude loomise on võimalik luua lisandväärtust ning milles see peegeldub. Samuti, millised etapid tuleb läbida, et organisatsioonid jõuaks omavahelise koostööni, mis kannaks ka vilja.

Uurimismeetodina kasutati kvalitatiivset meetodit, mille käigus teostati viis mitmese juhtumiuuringu intervjuud, eesmärgiga saada osalejate käest detailsemaid seisukohti ning praktilise elu näiteid. Selle tegevusega vaatles autor organisatsioonide endi tegevust vastavas majadussektoris, liitude olemust ning nende loomise mõjufaktoreid jõudmaks järeldusele, mis on antud eduka liidu loomise võtmeteguriteks ning fundamentaalseks koostisosaks. Intervjuu põhi oli üles ehitatud poolstruktureeritud intervjuu avatud küsimuste näol, mis andis vastajale võimaluse oma vastuseid selgitada ja mõtteid avaldada.

Käesoleva bakalaureusetöö autor seostas küsimustiku teoreetiliste allikatega, vormistas küsimustiku paberjandjal, mis esitati osalejale intervjuu käigus. Intervjuu lindistati ning seejärel transkribeeriti 48h jooksul. Edasi toimus intervjuude kodeerimine, mille alusel paigutati väljapaistvamad ja olulisemad märksõnad, hinnangud ning nätajad ühtsesse tabelisse, mis jagati omakorda kategooriate ja märksõnade järgi teemablokkideks. Seejärel võrreldi ja analüüsiti vastuseid moodustatud liitude vahel, kui ka teoreetiliste analüüside ja käsitluste läbi.

Bakalaureusetöö struktuur oli jaotatud kaheks osaks. Esimeses osas kirjeldati alustuseks strateegilise juhtimise olemust, misjärel liiguti edasi strateegiliste liitude elutsükkli käsitlustele. Teises osas kasutati kvalitatiivset uurimismeetodi, mis oli üles ehitatud intervjuudele, mille tulemusel võrreldi teoreetilist osa organisatsioonide seisukohtadega.

1. STRATEEGILISED LIIDUD

1.1. Strateegilise juhtimise olemus

Antud teoreetilises käsitluses tuuakse esmalt välja, mis on strateegiline liit ning mis on ettevõtete motiivid vastava liidu loomisel.

Selleks, et paremini aru saada, mis on strateegiline liit, tuleb esmalt mõista seda, mis on strateegiline juhtimine. Strateegia tuleneb kreekakeelsest sõnast *στρατηγία*, *stratēgia*, mis tähendab “kunst vägesid juhtida”. Kunst väljendub selles, et see nõuab mitmeid erinevaid oskuseid, taktikaid, logistikaid jpm, saavutamaks eesmärgid ebakindluse tingimustes (Wikipedia 2016). Lähtuvalt sellest otsitakse ja planeeritakse, kuidas olemasolevaid ressursse kõige tõhusamalt ja efektiivsemalt kasutada (Business Dictionary 2016). Mõiste strateegiline juhtimine tähistab kõikide strateegiliste otsuste tegemist aktiivselt tegutsevas organisatsioonis. Pearce ja Robinson, Jr. on defineerinud strateegilist juhtimist, kui hulk otsuseid ja tegevusi, et formuleeruda ja kasutada strateegiat niimoodi, et organisatsioon saavutaks püstitatud eesmärgid (Barnat). Tegemist on pideva protsessiga, mis hindab ja kontrollib ettevõtet ja vastavat majandussektorit (Management Study Guide 2016).

Strateegilise juhtimise protsess koosneb viiest omavahel seotud osast. Esmalt tuleb selgeks määratleda, millises äritegevuse valdkonnas tegutsetakse ning seejärel luua visioon (Leimann *et al* 2003, 18). Visioon on vaade ettevõtte tulevikule, kontseptsioon sellest, milliseks soovitakse seda arendada. Visioon peegeldab endast organisatsiooni kavatsusi ja tahet kujuneda pikaajalises perspektiivis (Alas 2005, 33). Belasco ja Stayer nõustuvad eelnimetatud definitsiooniga, lisades: “Pilt sellest, millised me peaksime olema homme, mitte aga sellest, millised me oleme täna või olime eile, sunnib meid tänasest ettepoole” (Leimann, Skärvad, Teder 2003, 75). Samuti tuleb kindlaks teha ettevõtte missioon (Leimann *et al* 2003, 18). Missioon peab vastama küsimusele, millises äritegevuses ollakse ning milline peaks organisatsioon tulevikus olema (Alas 2005, 33). Teiseks arendatakse ettevõtte strateegilist visiooni ning missiooni mõõdetavateks eesmärkideks ja seeläbi oodatavateks tulemusteks (Leimann *et al* 2003, 18). Läbi strateegilise juhtimise võib turul leida uusi väljundeid, eksperimenteerides ja arendades konkurentsivõimet läbi aja (Lynch 2015, 9). Kolmandaks,

kavandatakse strateegia vastavalt organisatsioonilistele sihtidele. Järgnevalt hakatakse valitud strateegiat ellu viima ning viimasena, viiendana, hinnatakse ettevõtte tegevust ja saavutatud tulemusi, vajadusel korrigeeritakse ning vaadeldakse ja uuritakse uusi arengusuundi (Leimann *et al* 18).

1.2.Strateegilised liidud

Organisatsioonidevahelisi pikaajalisi leppeid on hakatud käsitlema strateegilise liidu mõiste kaudu (Alas 2005, 104). Tihtipeale nimetatakse strateegilist liitu ka partnerluseks (Jakada 2014, 80). Olulise punktina tuleb kohe ära märkida, et strateegiline liit on loodud kahe või enam ettevõtte vabal soovil, mille majandusliku tegevuse käigus vahetatakse, jagatakse või arendatakse omavahel tooteid, teenuseid (Lin, Darnall 2015, 549). Vastavalt sellele on tegemist ettevõtetega, kes tavaliselt omavahel otseselt ei konkureeri, kuid kes võivad pakkuda sarnaseid tooteid või teenused, mis on suunatud samale sihtrühmale (Jakada 2014, 81). Teiste allikate põhjal on selgunud, et strateegilised liidud on loodud ka nende organisatsioonide vahel, kes võivad olla turul otsesed konkurendid (Sheng-Yue, Xu 2005, 968).

Erinevad kirjanduslikud allikad tõestavad, et viimastel aastakümnetel on liitude moodustamine saanud paljudes majadusektorites väga oluliseks osaks ning seda just eriti tehnoloogiat ja innovatsiooni nõudvates majandusharudes (Oliver 2001, 470). Lisaks on leitud, et paljud liidud on loodud turul domineerivate ettevõtete ja uute turule sisenejate vahel. Vastav näide tugineb asjaolul, et läbimurded uute tehnoloogiate vallas kipuvad pärinema just uute sisenejate nõol (Stern *et al* 2014, 513). Küll saab eelnimetatu puhul välja tuua vastandlikke näiteid. Nimelt väikeettevõtted ja uued turule sisenejad ei suuda alati pakkuda vajalikes kogustes ressursse oma partnerile (Oliver 2001, 470).

Läbi erinevate uuringute on selgunud, et strateegiline liit on ärimaailmas üks keerukamaid koostöövorme (Chan, Harget 1993, 21). Sooviga ülesse ehitada edukat partnerlust on oluline, et mõlemad osapooled oleksid teadlikud ning omaksid nägemust, mida ja millist panust teiselt osapoolelt oodatakse (Mattos *et al* 2009, 379). Samuti nõuab see

organisatsioonidelt vajalikke oskuseid, teadmisi ning tehnikat, mis läbi on võimalik luua lisandväärtust nii endale ja oma partnerile. Sellest lähtuvalt on tähtis, et kõik osalised oleksid teadlikud oma partneri tugevusest ja nõrkusetest. See nõuab ettevõtete vahel pidevat kommunikatsiooni ja informatsiooni vahetust (Chan, Harget 1993, 21). Nendest teadmistest ja tegevustest tulenevalt on võimalik leida kiiremini lahendusi ja ennetada tekkida võivaid riske ning probleeme (Kumar 2014, 83).

Nagu ülal juba eelnevalt mainitud, on tänases ärimaailmas strateegiliste liitude loomine saanud paljudele ettevõtetele oluliseks väljundiks. Järgnevas peatükis tuuakse välja strateegilise liidu elutsükkel, läbi mille uuritakse miks ettevõtted loovad omavahel liite, millist lisandväärtust on võimalik partnerluse kaudu luua ja pakkuda. Lisaks käsitletakse edutegureid, mis mängivad olulist rolli pikaajalises ning viljakas koostöös. Samuti ei jää puudutamata koostööst tulenevad riskid ja probleemid.

1.3.Strateegilise liidu elutsükkel

Strateegilised liidud arenevad läbi erinevate etappide. Suures pildis hõlmab see enda all liidu moodustamist, teiseks koos tegutsemist ning kolmandaks on meil võimalik läbi antud kahe tegevuse märgata koostöö tulemit ning partneritevahelise liidu jõudlust (Kumar 2014, 85).

Alljärgnevalt vaadeldakse strateegilise liidu elutsüklit läbi kahe erineva faasi. Nendeks on: 1) Alustamise ehk loomise etapp 2) Koostöö. Täiendavalt tuuakse välja riskid ja takistused. Lisaks on iga peatükk jaotatud väiksemateks alampunktideks, et paremini mõista erinevaid koostööst tulenevaid protsesse ning võtmetegureid, mille olemasolu on lausa fundamentaalseks aluseks organisatsioonidevahelises koostöös.

1.3.1. Alustamine

Alustuseks tuleb ära märkida, et strateegilise liidu loomine on mitmeetapiline protsess ning selle moodustamine võib võtta aastaid (Kale, Singh 2009, 55). Eelduseks luua

kahe või enam ettevõtte vahel partnerlussuhe, peab organisatsioon esimese sammuna hakkama kavandama strateegiat (Spekman *et al* 1998, 762). Strateegia on oluline, sest see määrab ära ettevõtte üldise suuna, kuhu tahetakse oma tegevuses jõuda. Ettevõttel peab olema olema nägemus, kuhu soovitakse tulevikus liikuda ning end positsioneerida (Chan, Harget 1993, 24). Selle käigus hakkab juhtkond välja töötama ja analüüsima kriteeriume, millest lähtuvalt valitakse omale sobiv partner (Spekman *et al* 1998, 762). Arvukad uuringud on välja toonud, et partneri valikukriteeriumid on otseselt seotud organisatsioonidevahelise koostöö tulemuslikkusega (Solesvik, Westhead 2010, 845).

Medcof (1997) on ära märkinud järgmised punktid, mis on antud analüüsis olulised: ettevõtete omavaheline koostöö, strateegiline sobivus tulevase partneriga, pühendumuslikkus, võime täita partnerile usaldatud roll, ettevõtetevaheline ühilduvus ning kontrollimehhanismide olemasolu koostööprotsessides (Kale, Singh 2009, 47).

Uuringute põhjal on selgunud, et ühtsus ja sarnasus ettevõtete vahel aitab kaasa omavaheliste ärisuhete loomisel (Shah, Swaminathan 2008, 472). Töö autor nõustub vastava väitega, sest seeläbi on ettevõtetel lihtsam saavutada üksteisemõistmine ja koostööst tulenev sünergia. Lisaks ei saa mainimata jätta ressursse, mida üksteisele pakutakse, sest läbi nende luuakse strateegilises liidus lisandväärtust (1996; Kale, Singh 2009, 47). Olulist rolli mängib ka usalduse küsimus, mis on omavaheliste suhete kordineerimises alustaladeks. Usaldust on võimalik mõõta kahel viisil. Esiteks läbi heatahtlikuse ning teiseks läbi pädevuste ehk kompetentside. Heatahtlikus põhineb sarnastel motiividel ja kavatsustel eesmärgiga aidata partneri edule kaasa. Usaldus kompetentside suhtes ilmneb selles, et läbi koostöö on võimalik saada juurdepääs liidupartneri teadmistele, võimetele oskustele (Shah, Swaminathan 2008, 474).

Täiendavalt saab välja tuua ettevõtte maine. Maine peegeldab endast usaldusväärset ning koostööst tulenevat pädevust. Hea maine märk on kindlasti kvaliteet ning kui tegemist on positiivse näitajaga, julgustab see looma liitu (Jakada 2014, 87).

1.3.2. Dialoogi etapp

Järgnevat etappi strateegilise elutsükli algusfaasis on hakatud nimetama dialoogi etapiks. See on üks kriitilisemaid staadiume antud liidu loomise puhul, nimelt läbi tugeva kontrolli erinevates koostööprotsessides, sooviga luua pikaajaline ning tugev

partnerlussuhe. Antud etapis omab organisatsioon nimekirja väljavalitud potentsiaalsetest partneritest, keda uuritakse suure põhjalikkusega, et leida sõelale jäänud ettevõtete hulgast sobivam partner (Chan, Harget 1993, 22). Samuti keskendutakse siinkohal ettevõtete teadmistele, oskustele ja tulevikusuuna uurimisele, eesmärgiga mõista, milliste organisatsioonidega vaated kattuvad ning kuhu soovitakse koostöötegevuses jõuda (Miller *et al* 2005, 103). Lisaks tuleb välja selgitada, kuna ja miks on üks ettevõtte teisest atraktiivsem ning millist lisandväärtust suudab ta vastavas strateegilises liidus pakkuda (Shah, Swaminathan 2008, 471).

Läbi dialoogi etapi võib märgata milline ettevõtte on usaldusväärne ja milliseid väärtuseid nad omavad. Ühtlasi loob see sünergiat, mis aitab kaasa üksteisemõistmisele ja tõstab usaldust, julgustades looma uusi lähenemisviise koostööprotsessides (Miller *et al* 2005, 103). Küll tuleb siinkohal märkida, et antud etapis välditakse teemasid, mis võivad koostöös tekkida (Chan, Harget 1993, 22).

1.3.3. Läbirääkimiste etapp

Dialoogi etapile järgnevad läbirääkimised. Lähtuvalt eelnevast, kus toimus arutelu erinevate teemade ning kriteeriumite üle, luuakse siinkohal kirjalikus vormingus leping, mida aktsepeerivad kõik osapooled. See etapp on oluline liikumaks edasi strateegilise liidu loomises. Selle käigus pannakse paika konkreetset näitaja ning kavatusused tulevaste partnerite vahel. Lisaks võetakse läbirääkimiste etapis tõsisema vaatluse alla puudused ning probleemid, mis võivad koostöös tekkida ja kuidas oleks neid võimalik kõige ratsionaalsemalt lahendada (Chan, Harget 1993, 22).

Ära tuleb märkida asjaolu, et läbirääkimiste etapp pole sugugi lihtne ning on küllalt aeganõudev protsess. Esiteks on liidud sageli ajutised, mis tähendab seda, et partnerid on küll teadlikud läbi partnerluse saadavatest eelistest, väärtustest, kuid selle juures pole võimalik kindlad olla, kui kaua suudetakse üksteisele vastavaid ressursse ja väärtusi pakkuda (Kumar 2016).

Erinevate analüüsida ja uuringute põhjal on leitud, et strateegilise liidu loomise puhul üks suurimaid väljakutseid on teada, kuidas seda organiseerida. Kõik etapid peavad olema põhjalikult läbi analüüsitud ja protsessid paika pandud. Selgus protsessides ja näitajates mõjutab otseselt ettevõtete vahelist edukust nii liidus, kui ka antud majandussektoris (Dyer *et al* 2001, 42).

Paljud strateegilised liidud on moodustatud äriühingute vahel, kes on tihtipeale potentsiaalsed konkurendid. Lähtuvalt sellest aspektist ollakse sageli ettevaatlikud jagamaks oma ettevõttesiseselt omandatud teavet ja informatsiooni, sest niimoodi on oht kaotada oma konkurentsieelis. Samuti tuleb arvestades asjaolu, et sageli omavad ettevõtted partnerlust enam kui ühe organisatsiooniga, mistõttu ollakse vastavas etapis küllaltki ettevaatlik (Kumar).

Vaatamata eelnimetatule uuriti, mis motiveerib ettevõtteid looma strateegilisi liite. Doz ja Hamel on leidnud, et ühe põhjusena nähakse organisatsioonide poolt seda, et läbi moodustatud liidu on võimalik elimineerida turul potentsiaalsed konkurendid. Lisaks saab läbi liidu juurdepääsu partneri toodetele ja teenustele, tõstes seeläbi konkurentsivõimet. Eelisena tuuakse veel välja, et tänu strateegilisele liidule on võimalik üheskoos luua uusi unikaalseid tooteid ja teenuseid (Holmberg, Cummings 2009, 167). Sooviga liikuda edasi järgmisesse etappi, tuleb organisatsioonide vahel luua positiivne kliima ning aktsepteerida asjaolu, et ebamugavusi ja arusaamatusi võib protsessides ja koostöodes tekkida. Parim viis sellele lahendus leida on antud aspekt omaks võtta. Oluline on, et organisatsioonid näitaksid üles paindlikust, sest eesmärgiks on luua liit, mis toimiks ja oleks pikaajaliselt perspektiivne (Kumar 2016).

1.3.4. Liidu moodustamine

Läbirääkimiste etapile järgneb liidu moodustamine. Siinkohal peab organisatsioonidel selgeks tehtud olema omavaheline sobilikkus, pühendumuslikkus (Kumar 2014, 86). Antud etapis hakatakse ellu viima plaane, mis on välja töötatud varasemates staadiumites. Siin mängib olulist rolli plaanide detailsus, mille ülesandeks on saavutada protsessides kontroll, automoonia ning kuidas peaks erinevaid protsesse juhitama. Antud etapp on partnerite vahel oluline, sest see on koht, kus hakatakse aru pidama rahaliste meetmete ja kohustuste üle (Chan, Harget 1993, 22). Juhid peavad hoolikalt analüüsima investeringuid, töötama välja tegevusplaanid ning panema paika kasumi jaotamise näitajad (Cullen, Johnson 2000, 223). Käesolevas etapis tuleb eelnev kokkulepitu transformeeruda ümber tegudesse.

1.4. Koostöö strateegilistes liitudes

Käesolev staadium on koht, kus strateegilises liidus olevad organisatsioonid, kes on omavahel lepingu sõlminud, täidavad ettemääratud kohustusi ja tegevusi. Siin on

juba liiga hilja teha suuri strateegilisi muudatusi. Koostööetapi kasumlikkus ja edu tugineb paljutki varasemates etappides väljatöötatud protsessidele, tegevustele ja suhetele (Chan, Harget 1993, 22).

Alljärgnevalt vaadeldakse strateegilise liidu koostööd läbi võrgustiku ja dünaamiliste võimekuste teooriatest tulenevalt.

1.4.1. Võrgustiku teooria

Võrgustiku teooria kinnitab strateegilise liidu olemust. Nimelt tugineb see asjaolul, et liiduna nähakse vabatahtlikult kahe või enama ettevõttevahelist koostöölepet, mis sisaldab teadmiste, kapitali, tehnoloogia ja teiste varade vahetust, jagamist ja koosarendamist. Selle koostöö põhialuseks on usaldus (Rungi 2015, 37). Moore (1998) nõustub vastava väitega, tuues välja, et partneritevaheline usaldus on strateegilises liidus esmatähtis. Sellest lähtuvalt jagatavad organisatsioonid omavahel teavet, mis läbi aitab see liitu paremini hallata ja protsesse juhtida (Lin, Darnall 2015, 549).

Ettevõtted, kes on omavahel vastava partnerluslepe sõlminud, peavad ühskoos pidevalt selle tulemuslikkusele nimel tööd tegema. Strateegiliste liitude uuringud on kindlaks teinud, et organisatsioonid, kes on investeerinud oma aega ja vaeva kommunikatsiooni arendamiseks ja parandamiseks partnerettevõttega, on seeläbi parandanud ka oma majanduslikku kasu. Doz (1996) kinnitab otsesest seost asjaoluga, et partneritevaheline kommunikatsioon on seotud strateegilise liidu tulemuslikkusega (Agarwal *et al* 2010, 419).

Võrgustiku teooria kohaselt on kõik turul tegutsejad üksteisega seotud läbi sotsiaalsete suhete. Ka suurimad organisatsioonid ei saa hakkama ainult sisemistele teadmistele tuginedes (Rungi 2015, 27). Näitena saame välja tuua Microsofti, kellel on enam kui 430,000 partnerit üle kogu maailma (Perry, White 2012, 14). 95% ettevõtte tulust tuleb läbi moodustatud koostöökanalite, luues seeläbi ökosüsteeme. Lisaks tuleb ära märkida, et Microsofti partneriteks on nii ühe inimese ettevõtted, kui ka suured rahvusvahelised organisatsioonid, kuhu alla kuulub sadu tuhandeid inimesi (Perry, White 2012, 1). Koostöö käigus keskendutakse partnerettevõtte oskuste, teadmiste, majanduskasvu tõstmisele, pakkudes vajaminevaid ressursse ning toetust kõigis ettevõtte elütsükli staadiumites (Perry, White 2012, 14).

Stuart ja Podolny (1997) on vaadelnud võrgustikkude seost õppimisega.

Podolny ja Page (1998) on lisaks tähendanud, et õppimine läbi organisatsioonidevaheliste võrgustike tuleb kasuks ettevõtte majandustulemustele (Rungi 2015, 37), mida kinnitab ka eelnimatatud Microsofti näide.

Olulise näitajana strateegilise liidu lisandväärtuse loomises on organisatsioonidevahelised teadmised, mis on partnerite vahel jagatud. Teadmised, mis on ettevõtetel omandatud on võimalik ümber investeerida koostegevusse ja uutesse projektidesse (Jansen *et al* 2005), mis on tähtis liidu innovatsioonses tegevuses uuenduslikkusele on koostöös võimalik vähendada tootmiskulusid, suurendada ressursside kasutamist ning parandada klienditeenindust, mis on jällegi otseselt seotud kasumlikkusega majandustulemustes (Jiang, Yang, Wang 2014, 105).

Võrgustiku teooria käigus on võimalik ettevõtete vahel mõõta sideme tugevust (Rungi 2015, 39). Lähtuvalt teooriast tuuakse välja kahte tüüpi sidemest tulenevad nähtused. Esitaks võib tegu olla tugeva sidemega ning teiseks nõrga sidemega. Nõrga sideme puhul teevad ettevõtted omavahel esimest korda koostööd, kus õpitakse üksteist tundma. Tugeva sideme puhul on tegu, enam kui ühekordse või pikajalise koostööga (Kolk, Rungi 2012, 10). Ettevõtted, kes omavad koostöö käigus tugevat sidet, on enamjaolt erinevad koostööst tulenevad aspektid kindlaks määratlenud, millest ka kinni peetakse. Nõrk side aga pakub oma tegevuses organisatsioonidele rohkem paindlikust ja õppimise, avastamise ruumi. Ettevõtete vahelise tugeva sideme moodustamine, loomine võtab tunduvalt rohkem aega ning seda on raskem märgata turul koostegutsemise faasis (Kolk, Rungi 2012, 11). Lisaks tuleb siinkohal ära märkida, et ettevõtted, kes on omavahel loonud strateegilise liidu, omavad just tugevat sidet.

Granovetter (1973, 1995) on oma teoreetilises käsitluses välja toonud, et nõrkade sidemete juures mängib tihtipeale suurt rolli osapooletevaheline informatsiooni ja teabe vahetamine, jagamine. Tugevates sidemetes nähakse rohkem osapooli, mistõttu võib olla raskendatud informatsiooni edastamine ning vastvalt sellele on ka keerulisem kontrollida selle kättesaadavust. Vaatamata nimetatule on siiski leitud, et teabe vahetus on ennekõike ettevõtete puhul kesksel kohal (Ruaf 2002, 430). Lisaks on erinevatest uuringutest välja tulnud, et tänu tugevatele sidemetele on organisatsioonidel võimalik ületada ettetulevaid takistusi, pidades üksteisega nõu ning toetades üksteist lähtuvalt koostööst (Kolk, Rungi

2012, 11).

Negatiivse küljena võrgustiku teoorias on tähendatud, et kui ettevõtted ehitavad oma organisatsioonilise tegevuse üles tuginedes ainult võrgustikele ning kui ühes ettevõttes tekivad probleemid, võib see mõjutada kõiki võrgustikus olevaid ettevõtteid (Rungi 2015, 38).

Töö autori hinnangul võib põhjus olla selles, et mõned ettevõtted võivad olla liialt sõltuvad teistest organisatsioonidest, mis võib põhjustada negatiivsed majandusnäitajad. Vaatamata eelnimetatule, arvab autor, et mida suurem on organisatsiooni võrgustik, seda laiahaardelisem ja ülevaatlikum on antud ettevõtte nägemus turust. Lisaks kasutavad paljud ettevõtted oma partnereid referentsidena, jõudmaks lähemale uutele klientidele ja turgudele.

1.4.2. Dünaamilised võimekused

Dünaamiliste võimekuste all nähakse kõrgemate tasemete oskusi, mis määravad ära ettevõtte võime integreeruda, üles ehitada, ümberkonfigureerida ja ümber paigutada sisemisi ja väliseid ressursse niimoodi, et need aitaksid organisatsioonidel kohaneda ning olla konkurentsivõimelised kiiresti muutuvas ärikeskkonnas. Dünaamilisi võimekusi on defineeritud kui kõiki funktsionaalseid ettevõtte tegevusi, korduvaid rutiinseid tegevusi, oskusi, ressursse ja kompetentse (Rungi 2015, 28). Selle käigus määratakse ära milliseid ettevõtte ressursse on võimalik joondada ning kohandada nii, et need vastaksid nõuetele ning pakuksid majandustegevuses uusi võimalusi. Lähtuvalt nendest tegevustes on võimalik märgata vastava ettevõtte tugevusi ning kitsaskohti (Teece 2012, 1396). Autori hinnangul aitab see paremini kindlaks teha, milliste ettevõtetega oleks sobilik koostööd teha, et tugevdada oma organisatsiooni ning samas pakkuda kvaliteetseid ressursse teisele poolele vastu. Selle käigus saab välja tuua, et ettevõtte ressursse on võimalik ümber paigutada nii sisemiselt kui ka väliselt. Viimase puhul on tegemist just strateegiliste liitude loomise läbi.

Dünaamiliste võimekuste teooria tundmine on oluline ning me ei pea kaugelt otsima näiteid tõestamaks, et paljud edukad ettevõtted on oma tegevuses ebaõnnestunud, sest ei ole suudetud keskkonna muudatustega kohaneda. Kuna dünaamilised võimekused on mõeldud keskkonna muudatustega kohanemiseks, siis on oluline aru saada ka nende enda arengu dünaamikast. Vastavalt sellele toimub võimekuste areng järgnevat rada pidi: võimekus

tajuda võimalusi, võimekus neid endale haarata ja võimekuste ümberkonfigureerimine. Võimekusi on võimalik arendada alates asutamishaasist (meeskonna ja eesmärgi formeerimine) läbi arendusfaasi (võimekuste arendamine) küpsusfaasini (võimekuse säilitamine) (Rungi 2015, 28)

Antud võimekused aitavad meil välja selgitada miks immateriaalne vara, sealhulgas ettevõtte kollektiivsed teadmised ja võimed, on muutunud kõige väärtuslikumaks varaks paljudes tööstusharudes. Põhjus on selles, et antud teadmised, oskuseid, võimeid ja muid immateriaalseid varasid mitte ainult pole vähe, vaid neid on ka raske jäljendada. Dünaamilisi võimekusi pole võimalik lihtsalt osta, vaid neid tuleb üles ehitada läbi erinevate protsesside (Pitelis, Teece 2016, 23). Lähtuvalt antud teooriast tõmbab töö autor parallele organisatsioonilise õppimisvõimega. Kogu protsessi edu sõltub ka sellest, kui struktureeritud on organisatsioon ja kui hästi toimib ettevõttesisene kommunikatsioon.

Nagu ülal juba eelnevalt mainitud, aitavad dünaamilised võimekused ettevõtetel kasumlikult luua ja uuendada ressoursesse ning vajadusel ümberpaigutada lähtuvalt turu muutustest ja ärikeskkonnast. Lisaks aitavad need organisatsioonil ja tippjuhtkonnal arendada oletusi tarbija eelistuste, ettevõtte probleemide, tehnoloogiliste muutuste suhtes. Dünaamilised võimekused aitavad kaasa ka juhtimisotsustele, luues võimalusi uutele turgudele. Läbi selle on võimalik näha ja tajuda, mis antud turul on puudu ja mida saab paremini teha (Pitelis, Teece 2016, 21).

Whipple ja Frankel'i poolt läbiviidud organisatsioonidevahelises koostööuuringus vaadeldi, millised on ettevõtete jaoks viis kõige olulisemat punkti eduka strateegilise liidu koostöö juures. Leiti järgnevad aspektid: usaldus, toetus, tulemuslikkus, selged eesmärgid ning kokkusobivuslikkus partneriga (Whipple, Frankel 2000, 3). Kokkusobivus partneriga tähendab ennekõike oskust kavandada ja teha omavahel produktiivselt ja lahendustele orienteeritud koostööd. Antud aspekti juures mängib olulist rolli kaks näitajat. Esiteks on võimalik seda hinnata ja analüüsida läbi organisatsiooni juhtimistiili, filosoofia ning teiseks saab vaatluse alla võtta, kas ja kuidas otsitakse üheskoos probleemidele lahendit (Whipple, Frankel 2000, 11).

Ka teiste uuringute analüüside tulemustest on selgunud, et edukus liidus on seotud osapoolvahelise usalduse, aususega ning samuti peavad kattuma partnerivahelised

eesmärgid. Täiendavalt leiti, et strateegilised liidud on edukad, kui partnerid on hoolikalt ja pikaajalise protsessi käigus valitud (Solesvik, Westhead 2010, 841).

Alljärgnevalt on tabeli vormis esitatud Whipple ja Frankel'i uuringu tulemused, mis mõjutavad otseselt strateegiliste liitude koostöö edukust (Whipple, Frankel 2000, 13).

Tabel 1 Edutegurid strateegilise liidu koostöös

Edutegurid strateegilise liidu koostöös	
Võime õppida partnerilt	Protsesside juhtimine
Võime täita püstitatud eesmärgid	Kokkusobivuslikkus partneriga
Võime saavutada strateegilised eesmärgid	Tippjuhtkonna toetus
Selgelt määratletud sihid	Informatsiooni vahetamine
Kokkusobivus eesmärkides	Sarnane organisatsioonikultuur
Ühilduvus infosüsteemides	Vajaliku tehnoloogia olemasolu
Pühendumuslikkus	Usaldus
Samaväärsed materiaalsed panused äritegevusse	Paindlikkus
Rahaliste piirangute puudumine	Partnerite vahel kirjalikult sõlmitut leping

Allikas: autori koostatud

1.4.3. Riskid ja takistused

Viimasena võetakse vaatluse alla strateegiliste liitudega kaasnevad riskid ning takistused. Alustuseks tuleb mainida, et liitude püsijäämistele kohta on välja toodud üsna pessimistlike arvamusi. Uuringute põhjal on selgunud, et pooled loodud liitudest on kukkunud oma tegevuses läbi. Teiste uuringute alusel on vastavaks läbikukkumise näitajaks isegi pakutud 60% (Spekman *et al* 1996). Lorange ja Roos (1991) on väitnud, et otsesed tõendid ettevõtete ebaõnnestumise määra suhtes küll puuduvad, kuid kalduvad arvama, et vastav näitaja jääb siiski vahemikku 50-60%. Lähtuvalt sellest uuritakse, mis on peamised mõjutegurid, et ligikaudu pooled moodustatud organisatsioonidevahelised liidud katkevad (Heidenreich *et al* 2016, 62).

Strateegiliste liitude püsijäämine ning edu sõltub paljutki läbi hästi struktureeritud protsesside, saavutamaks ettevõttesisesed, kui ka liidust tulenevad eesmärgid (Chan, Harget 1993, 21). Lähetuvalt eelnimetatule on leitud, et üheks peamiseks läbikukkumise põhjuseks ongi see, et juhtkond ei ole suutnud liitu ning vastavaid koostööprotsesse hallata. Selle tulemusena väheneb koostöös usaldus ning nn. hea tahe aidata partneri äritegevuslikkusele kaasa (Sadowski, Duysters 2008, 310).

Park ja Ungson (2001) on leidnud, et hetkel puuduvad otsesed teooriad ja meetmed mõõtmaks strateegiliste liitude läbikukkumist (Sadowski, Duysters 2008, 308). Küll saame siinkohal näiteid tuua võrgustiku teooriale tuginedes, milles on ka negatiivseid näitajaid. Nimelt on tähendatud, et võrgustikus olevad ettevõtted hakkavad oma tegevustes käituma suhteliselt sarnaselt, mis võib olla jällegi ohumärgiks, sest liigne siduvus olemasoleva partnerettevõttega vähendab informatsiooni liikumist (Rungi 2015, 38). Käesoleva töö autori arvates võivad strateegilises liidus olevad ettevõtted muutuda liialt mugavaks, arvates et vastaspoole partner mõistab ettevõtte käitumuslikkust ja protsesse. Lisaks on võrgustiku teooria põhjal välja toodud, et ettevõtete partnerite arv võib kasvada liiga suureks, mille käigus tekivad haldamisprobleemid ja raskused ressursside tarbimises (Rungi 2015, 38).

Strateegiliste liitude olulise läbikukkumise punktina nähakse veel ebastabiilsust ja ebakindlust (Sadowski, Duysters 2008, 308). Nagu ülal eelnevalt mainitud on strateegilised liidud tihtipeale loodud ettevõtete vahel, kes on turul omavahel konkurendid. Lähtuvalt sellest võivad liitu astunud organisatsioonidel olla erinevad motiivid ja eesmärgid. Seega võib ebakindlus tulla tugevast turu ja organisatsioonisisest konkurentsist, pidades pidevat võitlust, mille lõpptulemuseks on koostöö katkestamine (Sheng-Yue, Xu 2005, 968). Samuti on välja toodud, et erinevad juhtimistiilid ja organisatsiooniline kultuur mängib äriprotsessides olulist rolli. Kultuuriliste erinevuste puhul on tähendatud, et see võib põhjustada liidus arusaamatusi, mis mõjutab omavahelisi igapäevasuhteid, kui ka äriprotsesside juhtimist (Das 2006, 6). Uuringutest on leitud, et vähem arusaamatusi ja vastuolusid on neil ettevõtetel, kes omavat sarnast kultuurilist tausta (Sheng-Yue, Xu 2005, 969).

Läbi strateegilise liidu jagavad ettevõtted üksteisega ressursse, tehnoloogiat, teadmisi. Lähtuvalt viimasena nimetatud punktist on uuringute põhjal leitud, et ettevõtted, kes

ei suuda oma partnerile pakkuda vajaminevaid oodatuid teadmisi, kompetentse, ebaõnnestuvad tihtipeale koostöodes (Sadowski, Duysters 2008, 310).

Vähemtähtsana ei saa mainimata jätta tehnoloogilisi küsimusi. Nimelt on mitmetest allikatest leitud, et tehnoloogilised näitajad ning organisatsiooniline kokkusobivuslikkus on põhilised mõjufaktorid strateegiliste liitude lõpetamise puhul. Ettevõtted peavad olema pidevalt innovatiivsed, misläbi on võimalik pakkuda lisandväärtust nii partnerorganisatsioonile, misläbi saadakse ka ise sellest kasu (Sadowski, Duysters 2008, 317).

Uuringute tulemusena on leitud, et pikaajalise partnerlussuhte kindlustamiseks on ettevõtetel erinevaid võimalusi. Ühe võimalusena nähakse ettevõtte investeerimist spetsialiseeritud põhivahenditesse. Antud tegevusest lähtuvalt võib vastav organisatsioon partnerilt tagatiseks võtta pandi. Selle käigus on võimalik tagada, et vastaspool peab lepest kinni. Lisaks suurema kindlustunde mõttes loovad organisatsioonid lepinguid mitme ettevõttega korraga (Alas 2005, 104).

Töö autori teoreetiliste käsitluste ja analüüside põhjal, saab kokkuvõtvalt välja tuua, et kõik eelnevates peatükkides väljatoodud edutegurid on otseselt seotud ebaedu faktoritega. Siinkohal saab tagasi tulla partnerivaliku juurde. Nimelt peab kogu strateegilise elutsükli protsess olema mõlemapoolselt põhjalikult analüüsitud, mõistmaks teise osapoole liitu astumise eesmärke, motive, tulevikusuundi. Samuti tuleb mõista organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi, kultuurilist tausta ning tehnoloogilisi võimekusi.

2. METOODIKA

Käesolev bakalaureusetöö on läbi viidud kvalitatiivset uuringumeetodit kasutades. Kvalitatiivsete uuringute täpne definitsioon on keerukas ning kirjalikest allikatest võib leida kohati mitmesuguseid selgitusi (Laherand 2008, 15). Küll kujutab see endast materjali tõlgendamise praktiliste viiside kogumit, mis aitab maailma nähtavaks teha. Siia alla kuuluvad märkmed, intervjuud, vestlused, fotod, salvestised (Laherand 2008, 16). Tihtipeale viiakse uuring läbi loomulikus keskkonnas, milleks võib olla osalejate kodu või töökoht (Laherand 2008, 17).

Sellest tulenevalt teostas töö autor intervjuu viie Eestis tegutseva ettevõttega, mida ka salvestati. Intervjuude eesmärgiks oli saada uuritavate organisatsioonide käest võimalikult põhjalikke ning kirjeldavaid hinnanguid, näiteid, strateegiliste liitude olemusest, koostööprotsessidest, eripäradest, riskidest ja takistustest, mida hiljem võrreldi erinevate teoreetiliste käsitlustega.

Intervjuueritavateks isikuteks, ettevõteteks, kohaks ja ajaks olid:

- 1) Heiki Rits (CEO/ Juhatus liige) - Outsourcing Partner OÜ (OSP). Intervjuu leidis aset Heiki Ritsi kodus 07. 04. 2015, kestis 2h.
- 2) Mairo Solovjov (Tegevdirektor) - Valio Eesti AS. Intervjuu leidis aset Valio Eesti AS kontoris 28. 04. 2015, kestis 30 minutit.
- 3) Tõnu Rahula (Juhataja) - Osühing Raikküla Farmer. Intervjuu leidis aset Osühing Raikküla Farmer kontoris 07. 05. 2015, kestis 1,2h.
- 4) Allar Gorbunov (Tegevjuht) - Orient Kontorikaubad AS. Intervjuu leidis aset Orient Kontorikaubad AS kontoris 28. 04. 2015, kestis 1,25h.
- 5) Margus Iskül (Juhatus esimees) - AR Agentuuri AS. Intervjuu leidis aset AR Agentuuri AS kontoris 07. 05. 2015, kestis 40 minutit.

Täiendavalt tuleb märkida, et kõik osalised soovisid antud tööd ka hiljem endale saada.

Läbiviidud intervjuud transkribeeriti 48h jooksul. Varieeruvalt kulus selleks aega 3-9 tundi. Järgnevalt toimus intervjuude kodeerimine, millest tulenevalt paigutati esilekerkinud märksõnad, seisukohad ning nätajad ühtsesse tabelisse, mis jagati omakorda

kategooriate ja märksõnade järgi teemablokkideks. Nendeks kujunesid: profiil, elutsükkel - alustamine, elutsükkel - koostöö ning takistused ja probleemid.

Tegemist oli mitmejuhtumi uuringuga, mis teostati poolstruktureeritud intervjuude kaudu. Sellest tulenevalt valiti valimi suuruseks viis, eesmärgiga saada põhjalikumaid ning ülevaatlilikumaid näited organisatsioonide vahel moodustatud liitude olemustest, mida oleks võimalik hiljem omavahel võrrelda ja välja selgitada, kas ettevõtete vaated, sihid koostööde käigus kattuvad ning kuidas nähakse teist osapoolt.

Tulenevalt eelnimetatule viidi esiteks läbi test intervjuu OSPiga. Nimelt oli see üles ehitatud avatud küsimuste nool, sooviga paremini mõista strateegiliste liitude koostööde protsesse, millist lisandväärtust läbi selle on võimalik partnerile pakkuda ja vastu saada ning missugused takistusi võib tekkida. Vastavalt saadud tulemusele korrigeeriti intervjuu küsimustikku ning küsiti lisaks kontakte kahe ettevõtte kohta, kellega ka ise koostööd tehakse. Selle käigus oli tegemist lumepalliefektiga, kus saadi kiirelt ühendust Orient ja Valio ettevõtetega.

Järgnevalt teostati intervjuud nimetatud organisatsioonidega ning täiendavalt küsiti jällegi koostööpartnerite koht, kes oleks nõus vastavasse uuringusse panustama. Siinkohal võeti ühendust Valio liidupartneri Raikkülaga ja Orienti partneri AR Agentuuri AS'iga, kes ka kiirelt reageerisid.

Vastavalt sellele jagati organisatsioonid koostöö alusel kahte eraldiseisvasse liitu, mille kõrvale paigutati OSP, keda vaadeldi kui strateegiliste liitude moodustamisele kaasa aitajat. Viimasena võrreldi intervjuude ja analüüside käigus saadud tulemusi teoreetiliste käsitustega. Teoreetilise poole pealt võeti vaatluse alla võrgustiku ja dünaamiliste võimekuste teooriad. Saadud tulemused ning võrdlused on kajastatud analüüsi tulemuste peatükis.

Järgnevalt tuuakse välja uuringus osalenud organisatsioonide lühikirjeldused.

2.1. Outsourcing Partner OÜ

Outsourcing Partner OÜ (OSP 2016) on loodud 2011. aastal eesmärgiga pakkuda ettevõtetele võimalust teenusena sisse osta erinevate põhitegevust toetavate valdkondade teenuseid ja kaupsid. Lähtuvalt sellest tegeletakse ühisostude teenuse osutamisega, kus arvestatakse iga kliendi personaalsete vajadustega, koondades need terviklikuks hankeks. Liitumine on hanke tulemustega klientidele tasuta ning saavutatud hinnad ja tingimused kehtivad kõikidele, sõltumata ettevõtete suuruselt, tegevusvaldkonnast või asukohast (OSP 2016).

Arvestades struktuuri Eestis, millest *ca* 93% on mikroettevõtted ning sellest tulenevat nõudlust, on OSPi eesmärk pakkuda klientidele mitte konkreetsete põhitegevust toetavate valdkondade teenuseid ega kaupsid, vaid vahendatakse klientidele parimat teenust ja kaupa.

Kasutades OSPi poolt pakutavat teenust on organisatsioonidel võimalus oma vabanenud ressursse kasutada põhitegevusega seotud valdkonna arendamiseks ning keskenduda oma konkurentsieelistele. Majanduslik kasu outsourcingust saadakse peamiselt finants- ja ajaressursside kokkuhoiust ning professionaalsemast ja kvaliteetsemast teenusest (OSP 2016).

2.2. Valio Eesti AS

Valio Eesti AS on 1992. aastal asutatud üks suurimaid kohalikke piimatööstusettevõtteid, mis toodab ja turustab peamiselt Lõuna-Eesti farmide piimast valmistatud värsked piimatooteid ja juustusid. Ehkki Valio Eesti juhtkond ja tugiüksused asuvad Tallinnas, töötab suurem osa Valio 350-liikmelisest kollektiivist kahes tootmisüksuses, mis asuvad Tartumaal, Laevas, ja Võrumaal. Täiendavalt tuleb märkida, et seeläbi ollakse antud piirkondades üks suuremaid ning stabiilsemaid tööandijaid, näiteks on Võru tehase keskmine tööstaaž 15 aastat (Valio Eesti AS 2016).

Oma tegevuseste raames püstitakse innovatiivne, mispuhul täiendatakse oma tootevalikut igal aastal, tootes kokku üle 150 erineva piima- ja juustutoote (Valio Eesti AS

2016). Lisaks tuleb ära märkida, et Valio kontsernis läbiviidud teadustööd on hinnatud Nobeli preemiaga (Majandusaasta aruanne 2016, 3)

Valio Eesti tooteid leiab Eestist, Lätist, Leedust, Venemaalt, Soomest, Rootsist, Itaaliast ja Ameerika Ühendriikidest. Ettevõtte äritegevuse aluseks on kvaliteetsed, tervislikud ja maitsvad piimatooted ning rahulolevad tarbijad, koostööpartnerid ja töötajad. Siinjuures saab välja tuua, et antud organisatsioon on ainus piimatööstus Eestis, mida on tunnustatud keskkonnasertifikaadiga 14001. Lisaks on oma tegevuse käigus võetud vastutus keskkonna ees, hankides keskkonnamõjusid vähendavat tehnoloogiat, kasutades säästlikult toorainet ja energiat ning soodustades taaskasutatust ja energiasäästlike pakendite kasutamist (Valio 2016).

2.3.Osaühing Raikküla Farmer

Osaühing Raikküla Farmeri näol on tegemist Raplamaal asuva ettevõttega, mis on asutatud 1950ndal aastal. Ettevõtte põhitegevusaladeks on piimakarjakasvatus, enda ja renditud kinnisvara üürileandmine ning käitus, taimekasvatuse abitegevused ning muu veislaste ja pülvlikasvatus (E-krediidiinfo 2016).

Antud ettevõtte omab üle 150 kinnisvaralepingu maaomanikega, mis teeb suurusjärguks 3000 hetktrit karjamaad. Enamjaolt on tegemist 5 aastaste lepingutega, kus ühtedega lõppevad, teistega algavad.

Organisatsiooni põhitegevusalal, piimatootmisel, omatakse leppeid enam kui 10ne ettevõttega, sealhulgas suurima kohaliku piimatööstusettevõtte Valio Eesti ASiga. Karjakasvatusalal tehakse viiendat aastat koostööd Rakvere Lihakombinaadiga, kellele näiteks toodeti üleeelmise aasta 17700 siga. Ettevõtte eesmärk on püsida oma tegevusaladel pidevalt innovatoovne ning hoida kvaliteetseid piimanäitajaid Euroopa Liidus.

Lisaks saab välja tuua, et Osaühing Raikküla Farmeri juhataja Tõnu Rahula oli 2014. aastal aasta põllumehe kandidaat. Samuti vajab märkimist, et 2016. aastal tunnustas Eesti Vabariigi president Toomas Hendrik Ilves Tõnu Rahulat Valgetähe teenetemärgiga (Mõttus 2016).

2.4. Orient Kontorikaubad AS

Orient Kontorikaubad AS on asutatud 1995. aastal. Oma tegevuse raames varustab Orient kontoritarbeid üle kogu Eesti ja alates 2012. aastast ka Soomes (Orient Kontorikaubad OÜ 2016).

Järgnevalt tuuakse välja ettevõtte tegevusalad:

- Paberi, kirjatarvete, raamatute ja ajakirjandusväljaannete hulgimüük
- Arvutite, arvuti välisseadmete ja tarkvara hulgimüük
- Muude kontorimasinate ja -seadmete hulgimüük
- Kontorimööbli hulgimüük (E-krediidiinfo 2016)

Lisaks on Orient Kontorikaubad AS välja toonud, et nende pakutavad tooted ja teenused pole mõeldud ainult suurtele organisatsioonidele ja rahvarohketele büroodele. Ettevõtte partnerite seas on ka eraisikud ning oma tegevuse eesmärk anda parim täitmaks kõikide klientide vajadusi ning soove (Orient Kontorikaubad OÜ 2016).

2.5. AR Agentuuri AS

AR Agentuuri AS on asutatud 1994. aasta sügisel ning alates sellest ajast on pakutud oma klientidele tolliteenuseid. Käesoleval hetkel pakutakse kõiki tolliteenuseid, mis on vajalikud Euroopa Liidu tolliterritooriumile sisenemiseks või tolliterritooriumilt väljumiseks. Lisaks tegeleb ettevõtte veel laologistika lahendustega, aktsiisilao teenustega, tollilaua teenusetega, transpordi lahendustega ning intrastatiga (Via-Estonia 2016).

AR Agentuuri AS laoteenuse klientideks on väikesed ja keskmised ekspedeerimisettevõtted ning kaubaomanikud.

Tolliladustamise teenus võimaldab organisatsiooni kliendil kaupu ladustada impordimakse tasumata kuni reaalse kaubatellimuse saabumiseni ning vältida käibe vahendite ebaratsionaalset kasutamist. Samuti pakutakse transpordilahendusi nii maantee-, mere- kui õhustranspordialaselt. Organisatsiooni rahvusvaheliste vedude põhilised alltöövõtjad on Eesti ettevõtted, kuid tehakse koostööd ka Läti, Leedu ja Vene Föderatsiooni autotranspordi

ettevõtetele. Lisaks ekspedeeritakse vedusid praktiliselt üle kogu SRÜ, Skandinaavia ja Euroopa territooriumi. Intrastati poole pealt on tegemist aruandega ettevõtetele, kes vahetavad kaupa EL liikmesriikidega. Kaupade liikumist ELi sisepiiridel ei fikseerita ning Intrastati aruanne asendab tollideklaratsioone (Via-Estonia 2016).

3. ANALÜÜSI TULEMUSED

Viie Eesti ettevõtte näitel läbi viidud intervjuud liigitati tabelisse partnerluse alusel, mille etteotsa paigutati OSP, kelle näol viidi läbi strateegiliste liitude test uuringu.

Kodeerimise ja analüüsi käigus leitud märksõnad jagati erinevateks kategooriateks, et tabelit ühtsustada ning paremini saadud tulemusi kajastada. Täiendavalt on kategooriate teemablokkide all välja toodud olulised pidepunktid, mida antud analüüsis vaadeldi.

Alljärgnevalt tuuakse välja Kategooriate ja Märksõnade ühtsustatud tabel.

Tabel 2 Kategooriad ja Märksõnad

Kategooria	Märksõna
Profiil	Profiil Partneri eelistus Liitude pikkus Lepingute arv Partneri vahetus
Elutsükkel - Alustamine	Algus Kontakt Eeltöö Potentsiaal koostööle
Elutsükkel - Koostöö	Olulisus Väärtuse loomine Info vahetamine
Takistused ja Probleemid	Riskid, probleemid ja takistused

Allikas: autori koostatud

3.1. Profiil

Antud analüüsi käigus joonistus selgelt välja, et kõik uuringus osalenud ettevõtted otsivad omale pikaajalist strateegilist partnerit. Orient Kontorikaubad AS tõi eraldi veel välja, et ei välistata ka lühiajaliste partneritega liitu astumist. Näiteks otsitakse lühiajalist partnerlust personalivaldkonnas, kus tehakse töö ära vastavalt projektile. Siiski eelistatakse

kasutada pikaajalise kogemusega ettevõtteid, kes olemavad vastavaid kompetentse ning pakuvad kõige selle juures kvaliteetset teenust. Ühtpidi saame antud liitu klassifitseerida, kui lühiajaline, kuid teistpidi peab koostööpartner oma tegevuses olema pikaajaline ja vastavate oskuste, kogemustega.

Lähtuvalt sellest saame paralleelsele tõmmata sideme tugevusega. Nimelt väitab antud teooria (Rungi 2015, 39), et organisatsioonid omavad koostöö käigus nõrka või tugevat sidet. Tugeva sideme puhul on tegemist pikaajalise koostööga ning nõrk side peegeldab endast ühekordset või lühiajalist koostööd (Kolk, Rungi 2012, 10). Töö autori hinnangul on turvaline omada pikaajalist lepet konkreetse ettevõttega, sest läbi koostöö on õpitud üksteist tundma ning erinevad koostöödest tulenevad protsessid on kindlalt paika pandud. Küll võib olla positiivseid näitajaid ka ühekordsetes lepetes. Vastavalt sellele, saab sõlmida koostööleppe ettevõttega, kes on spetsialiseerunud just vajaminevale oskustööle või teavele, mille käigus tehakse töö ära isegi kiiremini ning soodsamalt.

Uurides järgnevalt ettevõtete eelistusi partnerettevõtte suuruse suhtes, tulid välja huvitavad nüansid. Kui võtta lähema vaatluse alla kaks eraldiseisvat liitu, siis võib kohe märgata, et liitude vahel on tekkinud kindlad põhjendatud eelistused oma partnerite valikul.

Vaadeldes Liitu 1 (Valio Eesti AS ja Osahing Raikküla Farmer), siis Valio eelistab suuri ning Raikküla samuti suuri, parimal juhul isegi endast suuremaid. Põhjusena võib just nimelt välja tuua väiksema halduskulu, administreerimiskulu, transpordikulu. Täiendavalt tõi Valio välja, et olles suured, elimineeritakse kiiresti koostöö ebaprofessionaalsete partneritega. Vastavad näited Valio ning Raikküla analüüside suhtes, kinnitavad strateegilise liidu olemust, mille käigus vahetatakse ja jagatakse teadmisi, kapitali, tehnoloogiat jpm (Lin, Darnall 2015, 549). Läbi nende tegevuste on võimalik tõsta innovatiivsust, luua lisandväärtust ning hoida ühistegevuse käigus kokku.

Liit 2 (Orient Kontorikaubad AS ja AR Agentuuri AS) puhul eelistused samuti kattuvad. Mõlemad eelistavad pigem väiksemaid või keskmiseid ettevõtteid, sest suured ettevõtted võivad oma tegevuses olla liiga jäigad ning antud koostöö juures võib tekkida risk jääda suurest liiga sõltuvaks. Sama aspekti tõi välja ka OSP. Nimelt kui sinust suuremal koostööpartneril tekivad äriprotsessides probleemid, võivad need kiirelt üle kanduda ka antud ettevõtte tegevusse. Alustades kliendirahulolematusest, lõpetades majandustegevuse lõpetamisega. Sama punkti on kajastatud ka võrgustiku teooria negatiivse nähtusena (Rungi 2015, 38). Lisaks on kiirelt seda tühimikku väga raske täita, sest tegelikkuses on uue

tõsiseltvõetava partneri leidmine väga pikaajaline ja analüüsi nõudev protsess. Eelnimetatud kinnitavad ka mitmed teoreetilised allikad, väites et strateegilise liidu loomine on pikaajaline ning mitmeetapiline protsess, mis on ärimaailmas üks keerumaid koostöö vorme (Kale, Singh 2009, 55).

Täiendavalt leiti uuringute põhjal, et üha enam on hakatud sõlmima leppeid uute turule sisenejatega, sest paljud tehnoloogilised läbimurded pärinevad just sealt (Stern *et al* 2014, 513). Küll leiab töö autor, et ettevõtte eelistus partnerite suhtes sõltub suurel määral vastava organisatsiooni suurusest, majandussektorist ning eesmärkidest.

Lähtuvalt mainitud võimalikest tekkivatest probleemidest uuriti, kuidas ettevõtted saavad koostööst tulenevaid riske hajutada. Selles osas olid kõik ühtsel arvamusel, parem on omada palju väikseid partnereid, kui 2-3 suurt. Sama lahendus leiti ka teoreetilise käsitluse poole pealt, mille puhul väideti, et suurema kindlustunde mõttes loovad organisatsioonid leppeid mitme ettevõttega korraga (Alas 2005, 104).

Orient tõi lisaks välja, selleks, et olla suurema ettevõtte partner, peab ka ise olema pisut suurem. Läbi selle saadakse suhteid seadistada ja leida mõlemale poolele kompromisse. Proportsioonis võiksid ettevõtted olla sama suured, kuid jällegi ei välistata suure-väikse koostööd, sest suhtearvuliselt väiksem partner suudab oma tegevuse raames pakkuda täiesti mõistlikus proportsioonis teenust suuremale ettevõttele.

Tabel 3 Partneri eelistus

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Partneri eelistus	Eelistatakse kõiki ettevõtteid, suurus; asukoht ja tegevusvaldkond pole oluline. Klient on klient	Eelistatakse suuri (väiksemad kulud)	Eelistatakse suuri või samasuurseid (väiksemad kulud)	Eelistatakse väiksemaid ja keskmiseid (suured on liiga jäigad)	Eelistatakse suuri kui ka väiksemaid, kuid rohkem väiksemapoolsid (suurtest jäädakse sõltuvaks). Klient on klient

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt vaadeldi viie ettevõtte partnerite arvu ehk kui paljude ettevõtetega või klientidega tehakse üleüldiselt koostööd. Kõige suuremate näitajate poolest paistsid silma OSP, kellel on kliente üle 500 ja Valio, kes teevad koostööd rohkem kui 100 farmiga. OSPi puhul on see number täiesti mõistetav, sest lähtuvalt oma äritegevusest pakutakse erasektori firmadele komplektset tugiteenust, mida vajavad ühel või teise moel kõik Eesti ettevõtted. Selle juures võib öelda, et see tänane number on kindlasti lähitulevikus paljuski kasvada.

Suhteliselt suur on koostööpartnerite arv ka Raikkülal ja Orientil. Raikkülal oli põhi- ja tugitegevuslikke partnerid kümmekond, Orientil põhitegevuslikke partnereid 10-15 ning tarnijad 100 ringis. Kui võrrelda AR Agentuuri ASi teise nelja ettevõttega, siis tema põhitegevuslike partnerite osakaal on suhteliselt väike (4-5), kliente seevastu üle 100. Võrdlusena saab välja tuua maailmamastaapse ettevõtte nagu Microsofti, kes teeb koostööd enam kui 430,000 ettevõttega üle kogu maailma, moodustades seeläbi ökosüsteeme (Perry, White 2012, 1). Tuginedes teoreetiliste allikate analüüside tulemustele, saab ära märkida, et organisatsioonid, kellel on suurenumbriline partneripagas, omavad koostööde käigus tihtipeale nõrki sidemeid.

Tegelikkuses on väga raske siinkohal analüüsides osalenud ettevõtete vahel ühtset piiri tõmmata, sest kõik uuritavad organisatsioonid on valdkonniti erinevad ning mõni vajab põhitegevusttoetavaid partnereid rohkem, mõni vähem.

Profili blokist viimasena analüüsiti ettevõtete partnerite vahetust. Selle käigus leiti, et vastava majandustegevuse juures on kõikidel intervjuus osalenud ettevõtetel

eelnimetatud väga harva ette tulnud. Arvestades asjaolu, kus teoreetiliste allikate põhjal on väidetud, et organisatsioonide ebaõnnestumise määra 50-60% (Heidenreich *et al* 2016, 62), siis on väga positiivne näha, et vastavad ettevõtted on suutunud oma koostööd hoida toimivana.

Agentuuri AS tõi välja, et kui kellegiga ollakse juba kokku lepitud teenuse suhtes, siis sealt minnakse ikka edasi, lisades et laonduse teenus on enamasti selline, kus partnerit on väga keeruline vahetada ja ausaltöeldes pole ka põhjust olnud. Kui kliendil on mõnesaja kaubaaluse jagu kaupa on seda raske hakata ümber transportima teise kohta, kui kogu kaup on vastava ettevõtte käes hoiul.

Tabel 4 Partneri vahetus

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Partneri vahetus	Vahetatakse väga harva (tarnijatega pole vahetusi olnud. 5 klienti on läinud pankrotti ja mõni välismaise osalusega ettevõttesse)	Vahetatakse väga harva (80-90% on paigal)	Vahetatakse väga harva (pigem lepingute lõppedes)	Vahetatakse väga harva (pikk ja kulukas protsess)	Vahetatakse väga harva (mõni üksik läinud, kuid tagasi tulnud)

Allikas: autori koostatud

Antud kategooria analüüsi tulemuste raames võib öelda, et omavahel liidu moodustanud ettevõtted on suhteliselt sarnaste väljavaadetega oma partneri eelistuste, kui ka profiili üldises nägemuses. Selle tulemusena võib järelda, et mida ühtsemate väljavaadetega on ettevõtted, olenemata tegevusvaldkonnast, partnerite arvust ja suurusest, seda paremini toimib nende omavaheline koostöö ja loodud strateegiline liit. Vastavat väidet kinnitavad ka teoreetilised allikad (Shah, Swaminathan 2008, 472).

3.2. Elutsükkel - alustamine

Järgneva kategooriana võeti vaatluse alla strateegiliste liitude elutsükli algusfaas. Nimelt jagati järgnev kategooria neljaks erinevate uuritavate näitajate alusel. Seda kategooriat võib pidada kõige vastutusrikkamaks, pikaajalisemaks ning analüüsi nõudvamaks protsessiks kahe ettevõtte koostööle jõudmise etapiks. Siinkohal tuuaksegi välja esimese alapunktina ettevõtete koostöö algus ehk teisisõnu kaua võtab aega partneri leidmise protsess ning millest võib olla antud tegevus mõjutatud.

Tabel 4 Koostöö algus

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Algus	Partneri leidmine pikaajaline protsess (2-6 kuud). Partner, kes on ise eeltöö teinud, sellega läheb kiiremini	Partneri leidmine pikaajaline protsess (läbirääkimistest lepinguni 1,5-2 aastat). Kaalutakse esimest koostöö sammu pikalt	Partneri leidmine pikaajaline protsess (läbirääkimistest lepinguni 3-4 kuud kuni 2,5 aastat)	Partneri leidmine pikaajaline, otsitakse pidevalt (vajaduse kaardistamine, analüüs, läbirääkimise, lepingu sõlmimine)	Partneri leidmine pikaajaline protsess (hinnatingimuste kokkuleppimise lepingu sõlmimiseni 0,5 kuni paar aastat)

Allikas: autori koostatud

Viie uuritud ettevõtte näitel on näha, et esimest kokkupuutest uue potentsiaalse partneriga lepingu sõlmimiseni võib võtta minimaalselt kaks kuud kuni isegi 2,5 aastat. Sama kinnitavad jällegi kirjalikud allikad, väites et strateegilise liidu loomise protsess on pikajaline ning lähtuvalt sellest tuleb läbida erinevad etapid, kuni lõpuks jõutakse organisatsioonidevahelise koostööni (Kale, Singh 2009, 55). OSP tõi selle juures välja, et kui teine osapool on varasemalt ise ära teinud hinnavõrdlused oma tänaste ja tulevaste kulude suhtes, siis tihtipeale on tulemus silmale märgatav ning järgnev aeg kulub lepingulistele tingimustele. Lisaks tõi OSP välja, et üheks oluliseks koostöö ja partneri leidmise mõjufaktoriks on ettevõtte enda turul nähtavus.

Liit 1 puhul, kuhu kuuluvad piimatööstusettevõtted Valio Eesti AS ja Raikküla Farmer, võib märgata algusfaasi protsessi üheks ajakulukamaks. Intervjuude põhjal võib

järeldada, et tööstusettevõtetal on hulgaliselt erinevaid kriteeriumeid, mahulisi näitajaid, standardeid, mida tuleb põhjalikult analüüsida ja kokku leppida. Samad punktid tõusid esile strateegilise elutsükli dialoogi ning läbirääkimiste etapis (Miller et al., 2005, 103; Chan, Harget 1993, 22). Ühtsena mainisid organisatsioonid, et küll võib olla olemas potentsiaalne partner, kellega soovitakse lepingut luua, kuid tänasel päeval on neil leping hoopiski mõne teise ettevõttega, mis paneb antud ettevõtte ootepositsioonile.

Koostööpartnerid Orient Kontorikaubad AS ja AR Agentuuri AS jäid siinkohal samuti nõusse, et koostöö algusfaas on üks ajakulukamaid protsesse. Agentuuri AS tõi välja, et koostöö alustamine sõltub mõlemast osapooldest ning kui kiiresti on võimalik omavahelised IT süsteemid siduda.

Orient AS sõnas omaltpoolt, et neil on teada ettevõttele vajaminevad ressursid ja vajadused mitu aastat ette ning vastavalt sellele suudetakse protsesse paremini planeerida.

Selle kõige juures võib paralleelse tõmmata eelnevalt käsitletud bloki viimase näitajaga, milleks oli partnerite vahetus. Kuna uuringus osalenud ettevõtete alustamise faas on kaardistatud, analüüsitud ning hästi planeeritud, siis tulenevalt sellest on koostööpartnerid pikajaliselt kindlalt paika pandud ning partnerite vahetusi tuleb väga harva ette.

Järgnevast edasi uuriti kuidas ja milliste kanalite kaudu leiavad ettevõtted omale uusi kontakte partnerlussuhte alustamiseks. Selgesti on märgata Liit 1 ja 2 puhul samasuguseid tunnuseid. Nimelt võib siinkohal esile tõsta, et uusi kontakte leitakse paljuski läbi isiklike kontaktide, referentside. Jällegi saame siinkohal seoseid näha võrgustiku teooriaga, mis väidab, et kõik turul tegutsejad on üksteisega seotud läbi sotsiaalsete suhete (Rungi 2015, 27). Tänu nendele suhetele on võimalik leida uusi kontakte, saada juurdepääs uuele informatsioonile jpm. Raikküla Farmer tõi välja, et kuna Eesti turg on väikene ning erinevate valdkondade ettevõtete tegevus on enamasti teada, siis just läbi omavaheliste sidemete ja tutvuste on leitud tihtipeale just see õige. Vastava väitega nõustus ka AR Agentuuri, Orient, Valio. Orient lisas omaltpoolt juurde, et Euroopa turul tegutsevad ettevõtted on kaardistatud ning oma äritegevuse juures on ka ette tulnud katsetusmeetodi kasutuselevõttu, nägemaks kuidas uue partneriga koostöö hakkab sujuma. Valio, kes on suurettevõtja, mainis, et nende jaoks on vajalik informatsioon olemas paari päevaga ning turul tegutsevad ettevõtted on hästi teada, mille käigus suudetakse leida kontakt kiiresti.

Kõige aktiivsemat turul tegutsemist näitas OSP, kes paistab silma läbi erinevate tegevuste, soovides jõuda lähemale ning targatamaks huvi uute kontaktide seas.

Käsitletava punkti all võib välja tuua, et üheks oluliseks abivahendiks on Internet, kus on end võimalik reklaamida ja teistes huvi tekitada.

Oluline on tähendada, et õigete sidemete olemasolu korral on võimalik vähendada strateegilise liidu loomise ajakulukust.

Tabel 5 Kontakt

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Kontakt	Ollakse turul aktiivne, reklaamitakse end, avaldatakse ajalehes artikleid. Osaletakse seminaridel, konverentsidel, koolitustel. Teised pöörduvad ka ise	Isiklikud kontaktid (vajaliku informatsiooni saamine paari päevaga), Internet, 60% otsitakse ja 40% pöörduvad ise	Isiklikud kontaktid, väga paljud pöörduvad ise (nädalas paar korda)	Referentsi, partnerid kaardistatud ka Euroopas, katsemeetod, otsitakse ise (erinevate projektide raames), teised pöörduvad ka ise	Isiklikud kontaktid, referentsid (uhke kliendibaasi nõol), Internet (<i>International Chamber of Commerce</i> , <i>Google Adwords</i>), teised pöörduvad ka ise

Allikas: autori koostatud

Alljärgnevalt uuriti milline on ettevõtete eeltöö enne liitu astumist ning milliseid vahendeid ja meetmeid selleks kasutatakse. Siinkohal tõid kõik uuringus osalejad välja kindlasõnaliselt, et suure põhjalikkusega uuritakse partneri tausta, majandusnäitajaid, maksevõimekust, lubadustest kinnipidamist. Uuringute põhjal on välja toonud, et partneri valikukriteeriumid on otseselt seotud organisatsioonidevahelise koostöö tulemuslikkuse ning pikaajalisusega (Solesvik, Westhead 2010, 845).

Neli ettevõtet, väljaarvatud AR Agentuuri AS, käivad potentsiaalsete partnerite juures kohapeal asja uurimas ning hindamas. Väga suureks abiks on jällegi Internet, mille kaudu saab enamuse informatsiooni ettevõtete kohta kätte.

Raikküla Farmer lisas omaltpoolt juurde, et tegelikkuses üldse valitakse kellega suhelda ning on ka ette tulnud juhtumeid, kui pankadelt küsitakse nõu ja soovitusi. Huvitava aspektina tõi Orient välja, et nende jaoks on oluline kui suure osa moodustab nende käive partnerettevõtte käibest. Seda silmas pidades, ei tohiks olla nimetatud suurem kui 30-

40%, sest moodustades liiga suure osakaalu teenustest, võib see kahjutada antud ettevõtte võimekust ning võib tekkida olukord, kus üks ettevõtte jääb teisest liialt sõltuvaks.

Uuringute põhjal saab välja tuua, et põhjalik eeltöö ning kaalutletud partneri valik tagab pikajalise koostöö loodud strateegiliste liitude vahel.

Tabel 6 Eeltöö

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Eeltöö	Partneri põhjalik kontroll. Uuritakse tausta, maksevõime kust. Minnakse kohale (minnakse otse haldusettevõttesse, mitte tütarettevõttesse)	Partneri väga põhjalik kontroll. Minnakse kohale, uuritakse Internetist, vaadatakse majandusaruandeid	Partneri väga põhjalik kontroll. Uuritakse Internetist, vaadatakse maksedistsipliini, lubadustest kinnipidamist, varustatust, küsitakse pankadelt. Valitakse kellega üldse suhelda	Partneri põhjalik kontroll. Vajadusel minnakse kohale, uuritakse tehnika; ruumide; inimeste; tehnoloogia olemasolu ning kui suure osa moodustab nende käive ettevõtte käibest	Partneri põhjalik kontroll. Uuritakse tausta, maksevõimekust, vaadatakse majandusaruandeid (krediidiinfost). Ei käida kohal

Allikas: autori koostatud

Alustamisfaasi bloki lõpetuseks uuriti ettevõtete potentsiaali koostööle, mille eesmärgiks oli välja selgitada kui suur on ligikaudne arvuline näitaja, mis viib omavahelisele koostöölepingu sõlmiseni.

Kõige kõrgema tulemusega paistsid siinkohal silma Valio ning AR Agentuuri AS, viimane ei osanud küll protentsuaalselt vastavat arvu välja tuua, kuid väitis et oma pakutava teenuse ja partnerite näol on enamusest koostöödest saanud asja. Valio puhul on potentsiaalne koostöömäär 80% ning seda just tänu põhjalikult läbi kaalutletud esimese sammu ning õigete kontaktidemete. Raikkülal ja Oriendil oli tulemuseks 50% ehk pooltest koostöödest on saanud asja.

OSPil oli antud näitaja 20-40%. Võrreldes seda teise nelja ettevõttega on antud numbriline näitaja küll kordi väiksem, kuid kui võtta arvesse antud uuritavat objekti aspektist,

kus endaga on ühinema kutsutud 1000-1200 ettevõtet, siis tegelikkuses on nende tehtud töö hästi vilja kandnud, sest tänaseid kliente on üle 500.

Tabel 7 Potentsiaal koostööle

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Potentsiaal koostööle	Potentsiaal koostöö alustamiseks 20-40% (ühineme on kutsutud 1000-1200 ettevõtet)	Enamusest koostöödest saanud asja (80%), esimene samm kaalutud pikalt läbi	Pooltest koostöödest saanud asja (50%)	Pooltest koostöödest saanud asja (50%)	Enamusest koostöödest saanud asja (kõrge potentsiaal)

Allikas: autori koostatud

3.3. Elutsükkel - koostöö

Järgnev blokk jagati erinevate uuritavate näitajate vahel kolmeks osaks. Lisaks tabelis kajastatavatele märksõnadele tuuakse välja ka teised punktid, mida analüüsiti ja peeti oluliseks organisatsioonide edukate koostööde puhul.

Positiivses toonis saab esile tõsta ettevõtete koostöö pikkust olemasolevate partnerite vahel. Kõik uuritavad väitsid, et partnerid on neil pikaajalised ning ettevõtted nagu Raikküla, Orient ja AR Agentuuri AS partnerite seas on neid kellega on koostööd teinud juba üle 20ne aasta. Raikküla tõstis siinkohal esile oma liidupartnerit Valiot, kellel on vajadusel olemas tehniline tugi, mille raames saab üksteise juurde pöörduda ning leida üheskoos lahendusi. Ka teoreetilised allikad on ära märkinud, et partneritevaheline heatahtlikus ning toetus mängib kõikides strateegilistes elutsükli staadiumites olulist rolli (Shah, Swaminathan 2008, 474).

Taaskord võib autori hinnangul paralleele tõmmata eelnevalt käsitletud märksõnade vahel nagu eeltöö, kontakt, algus, mida võib pidada fundamentaalseteks koostisteks pikaajalistele ja edukatele koostöödele.

Tabel 8 Koostööde pikkus

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Koostöö pikkus	Pikaajaline koostöö (tarnijatega 3 aastat)	Pikaajaline koostöö (80% pikaajaline)	Pikaajaline koostöö (kestvus 1-24 aastat)	Pikaajaline koostöö (kestvus 3-20 aastat)	Pikaajaline koostööd (kuni 20 aastat)

Allikas: autori koostatud

Uurides ettevõtte käest, mis on nende arvates koostöö protsessis kõige olulisem, toodi alljärgnevas tabelis esile järgmised punktid.

Tabel 9 Olulisus koostöö protsessides

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Olulisus	Maine, stabiilsus (nii tarnija ja kliendiga), kohanemisvõimekus, krediivõimekus, maksetähtaegadest kinnipidamine, soov; julgus; tahe koostööle. Ollakse kliendi jaoks kogu aeg olemas	Maine, stabiilsus, äriprotsesside kirjeldatus, jätkusuutlikkus, kvaliteet, sümpaatia, meeldiva koostöö tunnetlikkus, usaldus, tahe koostööle, läbipaistvus, lahendusele orienteeritus. Hind on tähtis, kuid peab olema turule vastav	Maine, stabiilsus, raha, inimesed, kvaliteet, usaldus, partneri äriprotsesside mõistmine, sidemed, innovatsioon, sümpaatia, ausus, avatus, õppimisvõime, võime mõista partneri riske ja eksimusi	Maine, stabiilsus, rahvuslikud eripärad, kohanemisvõime, partneri äriprotsesside mõistmine, sidemed, usaldus, läbipaistvus, avatus, materiaalne baas, kogemus, innovatsioon, õppimisvõime, infovahetus, lahendusele orienteeritus	Maine, äriprotsesside kirjeldatus, lubadustest ja maksetähtaegadest kinnipidamine, usaldus. Hinna ja kvaliteedi suhe

Allikas: autori koostatud

Liidu 1 puhul, kuhu kuuluvad Valio AS ja Raikküla Farmer, pidas Valio äärmiselt oluliseks usaldust ja tahtet teha koostööd ning aidata mõlemapoolset äri. Tema partner Raikküla väitis, et kõige olulisem on koostöö protsessi puhul ausus, avatus. Äri ongi see, kui ise võidab sellest koostööst ning ka sinu partner võidab sellest. See kellega äri

tehakse, ka sellel peab hästi minema, siis läheb endal ka hästi. Täiendavalt rõhutati, et väga oluline on mõista vastaspoole partnerit. Kirjalike allikate põhjal on leitud toetust eelnimetatud punktidele, mille puhul on selgunud, et organisatsioonidevaheline usaldus on omavaheliste suhete kordineerimise aluseks (Jakada 2014, 87).

Liitu 2 kuuluv Orient kinnitas eelnevalt välja toodud fakti, öeldes et oluline on mõista oma klientide, koostööpartnerite äriprotsesse ning vastavalt sellele on võimalik kohandada oma pakutavat teenust, millest tulenevalt tuleb koostöövaheline toimivus. Orienti partner AR Agentuuri AS sõnas, et kõikides tegevusvaldkondades on põhirõhk lubaduste täitmisel.

OSP väitis, ükskõik, mis see koostöö ka oleks on väga oluline just stabiilsus. Stabiiluse eelduseks on omakorda, et asjad on koguaeg kontrolli all. Kirjalike allikate põhjal on leitud OSPi väitele kinnitust. Lähtuvalt sellest leiti, et organisatsioonidevahelises koostöös on oluline ettevõtetevaheline ühilduvus ning kontrollimehanismide olemasolu (Kale, Singh 2009, 47).

Antud intervjuude ja teoreetiliste analüüside käigus on võimalik välja tuua, et strateegiliste liitude koostöö puhul peavad kõik protsessid ja tegevused olema kirjeldatud ja paika pandud koostöölepingus, et osapooled teaksid, mida tuleb teha, mida üksteiselt oodatakse. Selle tulemusel on võimalik ära hoida tekkida võivaid konflikte, erimeelsusi. Siinkohal saab tsiteerida OSPi CEO/juhatuse liiget Heiki Ritsi, kes sõnas, et kõik ju tahavad võita ja kõik ju peavad teadma, et selle võidu nimel tuleb ka vaeva näha.

Järgnevalt sooviti teada saada, millised on olnud mõjufaktorid liitu astumiste puhul.

Raikküla Farmer tõi välja, et punkt üks on kindlasti adekvaatse informatsiooni kättesaadavus, selle vahetus. Näiteks mis on turu situatsioon, kuhu müüa, kust osta, tööjõukulud, tehnika, hinnad. Väiksematel firmadel aitab see kaasa koos müügil, mislābi pääseb suurtematele turgudele ligi.

Valio puhul on mõjufaktoriteks usaldusväärsus, jätkusuutlikkus, teenuste ja kaupade kvaliteet, isiklik sümpaatia ja tahe teha koostööd. AR Agentuuri AS lisas kindlasõnaliselt, et iga ettevõtte unistus on kasumi suurendamine ning seda võib pidada ka liitu astumise mõjufaktoriks.

Antud nimetatud punktid lähevad kokku strateegiliste liitude olemusega, mislābi saab väljatooduid märksõnu otseselt seondada organisatsioonidevaheliste liitude

loomise eesmärkidega. Omaltpoolt arvab töö autor, et igal ettevõttel on vastavalt oma äritegevusele paika pandud suund ja sihid, kuhu tahetakse välja jõuda. Sellest lähtuvalt otsitaksegi partnereid, kes suudaksid aidata nende eesmärkide saavutamisele kaasa. Küll peab jällegi tõdema, et ükski edukas strateegiline liit ei saa toimida ilma partneritevahelise usalduseta.

Koostööbloki teise märksõnana vaadeldi väärtust, mida soovitakse partnerile pakkuda või partnerilt saada. Antud aspekti vaatles autor kui ühte strateegiliste liitude loomise ja edu põhiprintsiipi.

Kõikide ettevõtete puhul saab siin ühise joone tõmmata rahalise ressursi vahel. Valio, olles üks suuremaid piimatööstusettevõtteid, tõi välja, et läbi õigeaegse raha pakkumisega tagatakse teisele osapoolle kindlustunne ning koostöös usaldus. Kindlusega seonduv pikaajalisus, mis aitab partneril teha investeerimisplaanid ning seeläbi võib olla kindel, et on olemas partner, kes ei kao ära. Lisaks tõstab see jätkusuutlikust ning loob omale hea tunde, aidates teise ärile kaasa. Valio partner Raikküla kinnitas, et kõige suuremat väärtust loob raha ja inimesed. Inimesed, kellel on oma tegevuse juures olemas vastavad teadmised ja kompetentsid.

Orient nõustus siinkohal samuti asjaoluga, et majanduse üks eesmärke on toota kasumit, mis peaks olema ka kaugemale ulatuv eesmärk. Lisaks nõustuti, et oma tegevuse raames soovitakse partneriga olla pikaajaliselt seotud ning korraliku teenuse puhul ollakse nõus isegi maksma rohkem, tagades sellega partneri tugevuse.

AR Agentuuri AS tõi välja, et läbi oma paidlikkuse ja kiirete teenuste teostamisega luuakse partnerile väärtust. Lisaks on ettevõttel klientide seas palju väiksed ettevõtted, kelle eest makstakse ära aktsiisi-, tolli- ja käibemaksud, mis läbi finantseeritakse ja antakse nii-öelda firmadele laenu. Siinkohal saame taaskord parallele tõmmata Microsofti ettevõttega, kes koostööde käigus keskendub partnerorganisatsioonide oskuste, teadmiste, majanduskasvu tõstmisele, pakkudes omaltpoolt toetust ning vajaminevaid ressursse (Kale, Singh 2009, 47).

Autor uursis täiendavalt juurde, millist mitterahalist väärtust saadakse läbi partnerlussuhete. Selle käigus tõi AR Agentuuri AS välja, et omades uhket kliendibaasi saab neid ettevõtteid kasutada referentsidena ning erinevates presentatsioonides.

Väärtuse loomise aspektist lisas OSP, et lisaks hinnavõrdluste tegemisele nõustatakse klienti, mille eesmärk on selgeks teha erinevad protsessid ning mida vähem on neid oma edaspidise tegevuse käigus kuulda, seda suuremat väärtust luuakse.

Eelnevate näidete põhjal joonistub välja asjaolu, et strateegilistes liidudes koostöö peab olema mõlemapoolne pidev protsess. Vastvalt sellele on võimalik luua osapoolte vahel majanduslikku ja immateriaalset kasu.

Tabel 10 Väärtuse loomine partnerile

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Väärtuse loomine	Kulude optimeerimine, hinnavõrdlused, ajaressurs, inimesed, kliendirahulolu, professionaalne klienditeenindus, lahendustele orienteeritus, kliendi nõustamine, protsesside seletamine. Mida vähem neid tegevuses märgata, seda suuremat väärtust luuakse	Omavaheliste koostööprotsesside mõistmine, õigeaegne raha pakkumine ja transport, kindlustunne läbi pikaajalise seotuse ja investeerimisp laanide, hea tunne läbi partneri heaolu, jätkusuutlikkus	Omavaheliste koostööprotsesside mõistmine, rahaliste lubaduste täitmine. Suurtaludega vahetatakse maid, tõstetakse ringi PRIA toetuste saamiseks ja jaotamiseks	Korraliku teenuse eest ollakse nõus maksma rohkem, tagades partneri tugevuse. Toota nii endale, kui ka partnerile kasumit. Pikaajaline seotus	Luuakse lisandväärtust läbi mitme teenuse osutamisega korraga. Finantseeritakse klienti ja antakse laenu, väikestele klientidele tehakse ettemakseid. Ollakse paindlik, kiire, hea asukohaga

Allikas: autori koostatud

Viimase märksõnana antud blokis vaadeldi ettevõtete informatsioonivahetuse tihedust ja selleks kasutatavaid kanaleid.

Järgnevas tabelis võib märgata, et kõik uuringus osalenud organisatsioonid on välja toonud, et informatsiooni vahetatakse väga tihedalt ning enamasti tehakse seda igapäevaselt. Kõige populaarsem on *online* infovahetus (e-mailid, relaalajas veebikeskkond) ning vajadusel korraldatakse ka regulaarseid kohtumisi.

Tabel 11 Informatsiooni vahetamine

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Infovahetus	Väga tihe (e-mailid, regulaarsed kohtumised, oodatakse kõiksugust tagasisidet)	Väga tihe, igapäevane või iganädalane (telefon, e-mail, olemas vastavad üksused)	Väga tihe, üle päeva vahetatakse informatsiooni (telefon, e-mail)	Väga tihe, igapäevane (telefon, e-mail, reaalses veebikeskkond)	Väga tihe, pidev <i>online</i> infovahetus (reaalses veebikeskkond)

Allikas: autori koostatud

3.4. Takistused ja probleemid

Viimase blokina käsitleti koostöös tekkida võivad probleeme, takistusi ning riske.

OSP tõi välja, et peamiseks takistuseks koostöö käigus võivad olla tehnilised probleemid erinevate protsesside tarbeks vajaminevate seadeldiste, süsteemide paigaldamisega, millega kaasneb ajaline faktor ja koostööprotsessid hakkavad venima. Huvitava faktina tõi OSP välja, et ettevõtetel on oma tegevuste suhtes tekkinud väljakujunenud harjumused ning tihtipeale ei taheta või kardetakse neid muuta. Ühe koostööle asumise takistusena märgiti ära, et kliendil on olemas juba siduvad lepinguda, mis läbi on nad kohustatud olema liidus teise ettevõttega teatud ajaperioodini.

Valio sõnas omalt poolt, et üheks probleemiks on hektilisus ja pühendumatus. On tekkinud olukordi, kus partner soovib koostööd alustada, kuid järgmine hetk unustatakse ära ning tulla järelgi hiljem uuesti tagasi. Kui partner pole valmis koostöösse panustama ja üksteise tegevusele kaasa aitama, seda läbi erinevate tegevusprotsesside, siis tekibki tihtipeale usaldamatus ning koostööst ei tule enam või üldsegi asja.

Valio partner Raikküla Farmer lisas, et ettevõtetele võivad olla koostööst tulenevalt erinevad huvid või väljavaated. Probleeme on tekkinud, kus partner ei suuda tootmises tagada vajaminevaid sisendeid. Selle juures mainiti, et turvalisem ja parem on teha suurema ettevõttega koostööd. Lisaks on vastavat näidet kajastatud teoreetiliste käsitluste puhul, mille põhjal on selgunud, et uued turule sisenejad ja väiksed partnerid ei suuda pakkuda täies mahus ressursse teisele osapoolle vastu (Oliver 2001, 470). Teiselt poolt võttes on puuduvate ressursside olemasolu just üks põhjustest, miks organisatsioonid astuvad omavahel liitu.

Siinkohal saame liidu 1 puhul paralleelsele tõmmata hinnaküsimuses, kus üksmeelele toodi välja, et hind peab olema õiglane ning saadav toode kvaliteetne.

Kui Raikküla Farmer näeb parima koostööpartnerina suuri ettevõtteid, siis teise liitu kuuluv Orient väitis oma majandustegevuse sektorist lähtuvalt, et üks ettevõtte ei tohiks olla teisest oluliselt suurem, kuna seeläbi võib tekkida olukord, kus partneri käibest moodustatakse liiga suure mahu, mis paneb ühe ettevõtte teisest liialt sõltuma ning kokkuvõtteks võib kaduda kasumlikkus.

Allpool olevas tabelis tõi Orient välja koostöö takistuste ning probleemidena mitmeid erinevaid punkte, kuid ühe olulise aspektina puudutati ka rahvusvahelise kultuuri omapärasid. Nimelt kui teha väljasmaise ettevõttega koostööd või tegutseda väljaspool oma territooriumi, tuleb tunda antud riigi kultuuri, inimeste, ettevõtete eelistusi, käitumuslikkust, töödistsipliini, et protsessid ei hakkaks venima ja osatakse vastvalt sellele asju planeerida. Ka teoreetiliste käsitluste all mainiti, et erinevad juhtimistiilid ja organisatsiooniline kultuur mängib äriprotsessides olulist rolli. Kultuuriliste erinevuste puhul tähendati, et see võib põhjustada liidus arusaamatusi, mis mõjutab omavahelisi igapäevasuhteid, kui ka äriprotsesside juhtimist.

Eelnevalt väljatoodud hinna küsimuste suhtes väitsid organisatsioonid, et ainult hinna põhjal ei saa tööd teha, vaid tuleb luua väärtust ning mõista oma strateegilist partnerit.

AR Agentuuri AS tõi sarnaselt OSPile välja koostööst tulenevate takistustena tehnilised küsimused, mis võib probleeme tekitada mitte ainult ettevõtte siseselt, vaid seeläbi saavad kannatada ka mitmed tarbijad, kliendid. Sama aspekti on kajastatud ka erinevates teoreetilistes allikates, kus leiti, et tehnoloogilised näitajad mängivad suurt rolli strateegiliste

liitude koostöodes (Sadowski, Duysters 2008, 317). Lisaks on oluline, et ettevõtted oleksid oma tegevustes innovatiivsed.

Samuti on probleeme tekkinud arvete mittemaksmisega ja üldiselt kehva maksevõimega olevate partnerite nõol. Täiendavalt mainite tänapäevast tugevat konkurentsi kasvu, kus toodi näitena, et 10ne aasta taguse perioodiga, oli konkurents märkimisväärselt väiksem.

Tuginedes allikatele saab välja tuua, et strateegilised liidud on tihtipeale loodud ettevõtete vahel, kes on turul omavahel konkurendid. Sellest tulenevalt võivad liitu astunud organisatsioonidel olla mängus erinevad huvid ning lisaks turukonkurentstile võib tekkida ka liidusisene konkurents, mis viib osapoolevahelise koostöö katkemiseni (Sheng-Yue, Xu 2005, 968).

Lähtuvalt sellest saab väita, et ettevõtte tegevustes peavad olema kõik protsessid paigas, mis läbi on võimalik pakkuda kvaliteetset teenust ning jääda turul püsima ja olla jätkuvalt konkurentsivõimeline ja ustav partner teisele osapoolele.

Igal mündil on kaks poolt ja sama saab öelda ka moodustatud strateegilise liidu puhul. Liidus olevad ettevõtted peavad pidevalt vaeva nägema selle jätkusuutliku toimimisega, mõistma mitmetasandilisi koostööst tulenevaid protsesse ning mitte laskuma mugavustsiooni. Selge on see, et lähtuvalt turust, klientide harjumuste muutumisega ja üldisest makroökoonoomika seisukohast vaadatuna võib ettevõtetel ette tulla probleeme ja takistusi, kuid kui neid suudetakse ennetada ja minimaliseerida, siis tihtipeale suudetakse ka olla edukas liidupartner ja konkurentsivõimeline organisatsioon.

Tabel 12 Koostöödest tulenevad riskid, probleemid ja takistused

Märksõna	Liitude moodustaja	Liit 1		Liit 2	
	OSP	Valio	Raikküla Farmer	Orient	AR Agentuuri AS
Riskid, probleemid ja takistused	Tehnilised probleemid (mille kaasneb ajaline faktor), harjumustes kinniolek, tänane tarnija hoiab partnerit kinni	Hektilisu, pühendumusl ikkuse puudub, puudulik infovahetu, usaldamatus, erinevad arusaamad, ei leita kompromiss, pikema perspektiivi mittenägemine, ebasobiv hind	Erinevad huvid ja väljavaated, ebaõnn, partner ei suuda tagada sisendeid, kohustuste mittetäitmine, arengu seiskumine, innovatsiooni kadumine, mastaabid ei haaku, erinevad mahud. Hinna allakauplemine edasimüügi eesmärgil	Puudulik infovahetus, üks ettevõtte teisest suurem, pikk tarneahel, toote mittevastavus, ebasobiv turg, rahvuslike eripäradega mitteamine. Partneri käibest liiga suure mahu moodustamine, kliendirahulolu vähenemine, mugavustsioon, tähtaegadest mittekinnipidamine. Ainult hinna põhjal ei saa koostööd teha	Tehnilised probleemid, arvete mittemaksmine, teadmiste puudulikkus, komplekteerimisvead, konkurentsi kasv, kehva maksevõime, halb maine

Allikas: autori koostatud

3.5. Järeldused strateegilistest liitudest ja autoripoolsed ettepanekud

Strateegiliste liitude uuringus, kus kasutati poolstruktureeritud intervjuude vormingut, selgus, et kõik analüüsis osalenud ettevõtted omavad vastaspoole koostööpartneriga pikajalist koostöösuhet. Tänu sellele sai töö autor põhjalikuma ülevaate

strateegiliste liitude olemusele, sest vastava omavahelise koostöö käigus on ettevõtted läbinud erinevad strateegiliste liitude elutsükli staadiumid. Lisaks tuleb mainida, et kõik uuringus osalised on turul tegutsenud kümnekond aastat, millest tulenevalt julges töö autor tugineda väljatulnud mäksõnadele ja faktidele. Võrreldes saadud andmeid teoreetiliste allikate ja analüüsidega, oli võimalik parallele tõmmata praktilise elu poole ning teoreetiliste käsitluste suhtes.

Kui võtta vaatluse alla ettevõtetevahelise koostöö pikaajalisuse, siis tõi AR Agentuuri AS välja, et ei suudetagi meenutada kliente, kes nende juurest oleks ära läinud. Vastav organisatsioon on turul tegutsenud 20 aastat, küll on mõni üksik ettevõtte nende juurest lahkunud, kuid hiljem ise tagasi tulnud või hoopiski pankrotti läinud. Sama aspekti on välja toonud ka teised uuringus osalejad, väites et 80-90% on paigas. Küll võib erandina mainida OSPi, kes on olnud turul alates 2011ndast aastast, kuid pakkudes läbi oma ühisostude ainulaadset teenust ning kui vaadelda ettevõtte klientide ning koostööpartnerite näitajad, siis arvab töö autor, et tegu on kindlasti pikaperspektiivilise ettevõttega.

Uuringute ja intervjuude tulemustest selgus, et strateegiline liit on väga mitmeetapiline koostöö protsess. Näiteks saame välja tuua Raikküla, kellel läks 2,5 aastat kuni jõuti Rakvere Lihakombinaadiga lõpuks koostööni välja. Lisaks leiti, et organisatsioonil võib olla olemas potentsiaalne klient, kuid koostöösse astumist takistavad lepingud teiste ettevõtetega, kellega ollakse ka vastaval turul konkurendid. Küll sõnas Orient, et kui ettevõttel on visioon, kuhu tahetakse oma tegevuse käigus liikuda ning end positsioneerida, siis seeläbi on ka kergem endale parterit leida. Tulenevalt nimetatust on võimalik näha, millest on puudu ja milliseid teadmisi või tehnoloogiat on juurde vaja, teostamaks ettevõtete ja koostööst tulenevaid eesmärke. Ka töö autor nõustub eelnimetatud väitega, lisades omaltpoolt, et siinkohal on väga oluline teada mitte ainult Eesti turul toimuvat, vaid ka väljaspool seda. Selle põhjal on võimalik ette näha turu muudatusi ning hakata otsima endale uusi liitlasi, mislähbi on võimalik luua konkurentsieelist ning saada juurdepääs ka välismaisele turule.

Läbivalt kajastusid kõikidest koostööde staadiumites märksõnad nagu: usaldus, pühendumuslikkus, tahe koostööle, ausus, tehnoloogia, innovatsioon. Vastavad kriteeriumid ongi aluseks, mida teiselt osapoolt koostööde käigus oodatakse. Selle tulemusel saamegi järeldada, et ettevõtete koostöösse astumise protsess ongi pikk, kuna kindlaks tuleb teha parimat väärtust pakkuv organisatsioon, kes on suunatud üheskoos lahenduste leidmisele, innovatsioonile, kommunikatsiooni parandamisele. Uuringute põhjal selgus, et kui ettevõtte

tegeleb vastavate punktidega, tõuseb ka nende majanduslik kasu. Siinjuures toobki autor välja, et organisatsioonid peavad suurt tähelepanu pöörama eelnimetatud punktidele, jõudes oma äriprotsessides edasi ning olla turul pikaajaliselt tegutsev. Küll nõustub töö autor OSPi poolt väljapakutud koostöö kiirendamise näitajaga, mille juures väideti, et kui organisatsioon on ise varem ära teinud eeltöö ja uurinud vastaspoole kohta, siis koostöösse astumise samm nii pikalt ei veni.

Kui vaadeldes analüüsis osalenud ettevõtete pikaajalisust ja partnerite arvu, kus neid oli sadade ringis, siis võib järeldusena öelda, et vastavas uuringus osalenud ettevõtetel on hästi struktureeritud organisatsioonisisised protsessid, mis läbi suudetakse tagada vajaminevad ressursid partneritele. Siinkohal sõnas OSP, et nende tegevusele aitab palju kaasa klientide ja partnerite tagasiside, olgu sees siis positiivne või negatiivne, sest läbi selle on võimalik enda tegevust korrigeerida ning näha kasumlikkust ning lisandväärtuse loomise protsesse.

Lähtuvalt uuringuküsimusest, mille eesmärgiks oli välja selgitada, millist lisandväärtust luuakse läbi koostöö, selgusid järgnevad näitajad: õigeaegne raha pakkumine ja transport, kindlustunne läbi pikaajaliste liitude, mis läbi on võimalik ka ette võtta pikaajalisemaid investeringuid. Samuti on läbi koostööde võimalik kulusid optimeerida, siin tuleb mängu ka ajaressurs. Samuti luuakse lisandväärtust läbi mitme teenuse osutamisega korraga, finantseeritakse klienti ja antakse laenu, väikestele klientidele tehakse ettemakseid. Samuti ollakse oma tegevuste juures kaasamõtlev, paindlik, lahendustele suunatud.

Analüüsides eelnimetatud punkte ebaedu faktoritega, siis saab selle põhjal järeldada, et need on omavahel pöörvõrdelises seoses. Küll leiti huvitava aspektina, et koostöösse astumist võib takistada see, et ettevõtted kardavad oma äriprotsessides teha muudatusi ning ollakse nn. mugavustsioonid. Selle juures arvab töö autor, et see takistab innovatiivsust, pakkudes omaltpoolt välja, et alati on kasulik kuulata ja analüüsida, mida teine organisatsioon oma tegevuses raames pakub, sest iialgi ei või teada milliste projektide raames, seda teadmist või teenust võib vaja minna. Siinkohal tulebki olla informatsiooni ja turu suhtes avatud mõistmisega, sest läbi selle on võimalik jällegi endale luua konkurentsieelist ja tajuda uusi arenguvõimalusi.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et töö autor oli töö tulemustega rahul, sest läbi selle suudeti paremini mõista ja vastandada praktilise elu poolt teoreetiliste käsitlemustega. Siin saabki positiivses toonis esile tõsta, et paljud analüüsides kajastatud punktid leidsid kinnitust ka teoreetiliste allikate juures. Uurides põhjalikult organisatsioonide igapäevatöö protsesse läbi

strateegiliste liitude koostöö, toob töö autor välja ettevõtete organiseerituse ja mõistva suhtumise erinevates koostööde etappides ja protsessides, mida peaksid ettevõtted ka samamoodi jätkama.

Intervjuude analüüsimise tulemusel pani töö autor kokku soovitusel strateegiliste liitude püsijäämiseks ning uute loomiseks:

- Arenda ettevõttesisesid teadmisi, kommunikatsiooni, informeeritud töötajaid ning kollektiivi turuolukordadest ning lähtuvalt strateegiliste liitude koostööst ja protsessidest ole paindlik, aus ning pühendunud vastavasse majandustegevusse. Lisaks ole turul aktiivne, jõudmaks lähemale klientidele ja uutele potentsiaalsetele partneritele.
- Laienda ja arenda suhteid võrgustikus olevate ettevõtetega. Autor teeb omaltpoolt ettepaneku, et ka teised ettevõtete partnerid võiksid koostööd teha OSP ettevõttega. Seeläbi on organisatsioonidel võimalik säästa põhi- ja tugiteenuste valdkonnades ning keskenduda oma põhitegevusele, mis loob kasu kõikidele osapooltele. Lähtuvalt sellest tõuseb organisatsiooni efektiivsus, mislähbi on võimalik luua majandustegevuses käigus suuremat kasu.
- Hoia silm peal uute turule sisenejate nõol, sest selle tulemusel võib tekkida võimalus saada juurdepääs uutele innovatiivsetele toodetele ning teenustele.
- Ära kiirusta koostöösse astumise protsessi tagant. Tee põhjalik eeltöö ning küsi julgelt informatsiooni teiste ettevõtete käest. Selle põhjal on võimalik teada saada, kuidas on varasemate koostööde käigus organisatsioon käitunud, kas ressursse jätkub, kas kokkulepetest ning tähtaegatest on kinni hoitud ning lisaks kas on olemas kapital ja tehnoloogia, mida läheb tulenevalt koostööle vaja.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks oli „Strateegilised liidud: Eesti väikeettevõtete näitel“. Uuringu eesmärgiks oli omavahel strateegilise liidu moodustanud ettevõtete põhjal välja selgitada ja analüüsida erinevaid koostöödest tulenevaid protsesse, milliseid lisandväärtusi on võimalik partnerluse kaudu saada, mis on liitu astumise põhjused ning täiendavalt vaadeldi koostööde käigus ettetulevaid takistusi ja probleeme. Uuring viidi läbi järgnevate organisatsioonide näitel: Outsourcing Partner OÜ, Valio Eesti AS, Osaühing Raikküla Farmer, Orient Kontorikaubad AS ja AR Agentuuri AS.

Küll arvab autor omaltpoolt, et antud uuringut on võimalik edasi laiendada ka teiste Eestis tegutsevate strateegiliste liitude suunas, saades põhjalikuma ülevaate majanduspildile ning selgitamaks välja, millised on ettevõtete eesmärgid läbi koostööde ning kui tihe on turukonkurents. Lisaks oleks selle põhjal võimalik näha, kas majandussektorite erinevused mõjutavad ka strateegilistesse liitudesse astumise pikkust, protsesse ning paljud varasemad koostööd püsivad siiani. Samuti oleks huvitav analüüsida uuringus käsitletud ettevõtete konkurente, selgitamaks välja, mis tagab ühele või teisele organisatsioonile vastaval turul konkurentsieelise.

Arvestades Eestis tegutsevate organisatsioonide struktuuri, millest 95% on mikroettevõtted, siis on ka antud töös käsitletud väikeettevõtete partnerlussuhteid. Küll tuleb mainida, et kõik uuringus osalenud organisatsioonid, kes on liitu astunud, omavad pikaajalist koostööd, mis andis autorile põhjaliku ja ülevaatliku nägemuse strateegiliste liitude elutsüklile ning missugused tegurid mängivad partnerite valikul olulist rolli.

Bakalaureusetöö struktuur oli jaotatud kaheks osaks. Esimeses ehk teoreetilises osas kirjeldati esmalt strateegilise juhtimise olemust, misjärel liiguti edasi strateegiliste liitude elutsükli käsitlustele. Kuna strateegiline liit on ärimaailmas üks keerukamaid koostöö vorme, siis sellest tulenevalt analüüsiti sügavutti antud loomeprotsessi etappe, alustades partnerivalikust ning lõpetades koostöö katkemise mõjufaktoritega. Lisaks võeti vaatluse alla võrgustiku ning dünaamiliste võimekuste teooriate käsitlused, eesmärgiga hiljem leida seoseid või vastuolusid praktiliste näidetega.

Teises osas kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, kus viidi läbi intervjuud eelnimetatud organisatsioonidega. Alustuseks tehti test uuring OSPiga, eesmärgiga koguda põhjalikumalt informatsiooni uuritava teema ja majandusolukorra kohta. Seejärel korrigeeriti

intervjuude vormingut ning korrati antud protsessi nelja ettevõttega. Saadud analüüside põhjal paigutati olulisemad märksõnad ühtsesse tabelisse. Viimase punktina võrreldi teoreetilisi käsitlusi organisatsioonide vastustega.

Uuringu tulemustest leiti, et kõik antud intervjuu läbinud ettevõtted on omavahel seotud pikaajalise koostööga, mis läbi on saavutatud partnerettevõtte tööprotsesside mõistmine. Selle tulemusena selgus, et kõik uuritavad organisatsioonid eelistavad oma liidukaaslaseks just pikaajalise kogemusega ettevõtteid, kellel on olemas vajalikud tehnoloogiad, teadmised, inimesed. Lisaks leiti, et kõikides strateegiliste liitude elutsükli staadiumites peab olemas olema partneritevaheline usaldus, austus ning tahe aidata teise osapoolle ettevõtmisele kaasa. Läbi nende näitajate on võimalik luua lisandväärtust mõlemale osapoolle, mitte ainult organisatsioonisiselt, kuid ka majandusliku kasumlikkuse poole pealt vaadatuna. Lisaks saab uuringute põhjal järeldada, et ettevõttevaheline sarnasus, seda nii suuruse, kui ka eesmärkide poolest mõjutab otseselt liitude loomist ning üldiste protsesside toimivust.

Partneri eelistuste kohapealt selgusid huvitavad punktid. Nimelt liitu 1 kuuluv Valio ning Raikküla teevad meelsamini koostööd suuremate ettevõtetega, sest seal läbi suudetakse tagada vajaminevad ressursid. Lisaks selgus, et vastav aitab kaasa kulude kokkuhoiule, mis on ka üks strateegiliste liitude asutamise põhjustest. Samuti omavad suured ettevõtted tihtipeale vajaminevat kapitali, tehnoloogiat, teadmiseid, mis edendab innovatsiooni. Teised osalised eelistavad teha samuti koostööd suuremate ettevõtetega, kuid ei välistata ka endast väiksematega, sest vastav organisatsioon võib olla just spetsialiseerunud vajaminevatele tehnoloogiatele või teadmistele, mis on vajalik majandustegevuse tõstmiseks. Küll leiti, et suured ettevõtted võivad olla koostöös liiga jäigad ning kui antud ettevõttega juhtub midagi, mõjutab see kõiki liidus osalejaid.

Üheks töö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas oleks võimalik koostöödest tulenevaid riske harjutada. Uuritavat objekti analüüsides selgus, et turvalisem on teha koostööd mitme ettevõttega korraga.

Vastavalt eelnevale uuriti, palju on toimunud organisatsioonidel partnerite vahetusi ning kui paljud koostööd on katkenud. Kui teoreetilised allikad väitsid, et 60-50% strateegilistest liitudest lagunevad, siis antud käsitletud ettevõtte põhjal saab positiivse joonena välja tuua, et vastavat tegevust on väga harva ette tulnud. Selle põhjuseks on pikalt ja põhjalikult läbikaalutletud erinevatest koostööetappidest tulenevad protsessid ja näitajad,

millele võib kuluda minimaalselt kaks kuud kuni 2,5 aastat. Lisaks selgus analüüsides, et majanduslike koostööde ja partnerite otsingute käigus mängib väga suurt rolli kommunikatsiooni ning kõigete suhete, kontaktide olemasolu. Läbi nende on võimalik kätte saada adekvaatset informatsiooni nii turuseisude, partneri tausta, tegevuste ning uute turgude ja klientide suhtes.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töö eesmärk sai täidetud, kuid tulevikus oleks huvitav analüüsida suurte ning väikeste organisatsioonide omavahelist koostööd, välja selgitamiseks kas väiksem ettevõtte saab reguleerida või mõjutada suurema organisatsiooni äriprotsesse.

SUMMARY

STRATEGIC ALLIANCES: THE MULTIPLE-CASE STUDY OF ESTONIAN SMES

Kerttu Jallai

The main purpose of this study was to find out and analyze different processes of strategic alliances based on different enterprises. Also what values could the partnership add, what are the reasons for it and what sort of obstacles and problems occur. The study was carried out based on following organizations: Outsourcing Partner OÜ, Valio Eesti AS, Osaühing Raikküla Farmer, Orient Kontorikaubad AS ja AR Agentuuri AS.

The author believes that the study can be further extended towards other strategic alliances in Estonia, getting more thorough overview about the purposes of business cooperation and the intensity of the competition. Also, it would be possible to see on this basis, if the differences between economic sectors affect the period and the processes of strategic alliances. It would also be interesting to analyze competition between the studied enterprises, in order to see what guarantees one or the other organization the competitive advantage.

Given the main structure of organizations operating in Estonia, which is 95% microenterprises, the research included only these. Though it should be mentioned, that all the participated organizations, have been in a long-term cooperation which gave the author a profound and inclusive vision about the life cycle and factors that influence partners selection.

The structure of the paper was divided into two parts. The first and theoretical part described the nature of strategic management, after what the life cycles of the strategic-alliances were approached. While strategic alliance is one of the most complex forms of cooperation, the different steps of creative process were profoundly researched, starting from the selection of partner and ending up with impact factors that lead to parting. In addition, the theories of network strength and dynamic capabilities were included, in order to find connections and conflicts compared with practical examples.

In the second part qualitative research method was involved, which included interviews with abovementioned organizations. To begin, a test research with OSP was

conducted in order to gather more profound information about the subject and economic situation. Then the format of the interviews was adjusted and conducted with the four selected enterprises. The results were placed in an integrated chart containing essential keywords. Last part contained comparison between theoretical approaches and responses from the organizations.

The results of this study revealed that all the analyzed enterprises were in long-term partnership, which has led to mutual understanding of business processes. As a result, it turned out that all the studied organizations preferred long-experienced allies with necessary technologies, expertise and personnel. In addition, it was found that all lifecycle stages of strategic alliances, had to include trust, respect and willingness to help other party. Through these parameters it is possible to create value for both sides, not only internally, but also considering profitability of the economic side. Also, based on the studies, it can be concluded that the similarity, both in size and goals, affects directly the establishment of the alliance and overall process performance.

Partner preferences revealed interesting points. Namely, member of the union 1 Valio and Raikküla prefer to cooperate with larger enterprises, because it gives better opportunity to obtain needed resources. It was also found that the corresponding contributes to cost savings, which is the main reason for establishment of strategic alliances. Also, big companies have the needed funds, technology, knowledge, which all promote innovation.

Other parties also preferred cooperating with bigger enterprises, but did not exclude smaller ones, since corresponding organization could be specialized on the needed technology or knowledge, which is useful for increasing the economic activity.

Nevertheless, it was found that the big companies can be too rigid in cooperation and if something should happen, all the participants of the union would be affected.

One purpose of this paper was to find out how we can dispel risks that could occur in the strategic alliances. Analysis revealed that the safest way is to have multiple cooperation partners at a time. According to the preceding, it was studied how many exchanging and break-off-s had occur between organizations.

If the theoretical sources claimed that 50-60% of the strategic alliances disintegrate, then based on the studied enterprise, it can be pointed out as a positive trait that it has appeared very rarely. The reason for this is long and carefully considered processes and figures from different stages of cooperation, which can take minimum two months to 2.5

years. In addition, analyzes showed that the communication and availability of right relationships and contacts played an important role in search of economic cooperation and partners. Through these it is possible to get adequate information about both market situation, partner's background, operations and about new markets and clients.

In summary, it can be declared that the purpose of this paper is executed, but for the future analyzes it could be interesting to study cooperation between great and small organizations, in order to find out whether a smaller one could regulate or affect business processes of the bigger organization.

VIIDATUD ALLIKAD

Kolk, A., Rungi, M. (2012). Total Exploitation Orientation in Capability Development: The Cross-case of Google, Ericsson, Microsoft and Nokia. *Research In Economics and Business: Central And Eastern Europe*, 4(2), 5-25.

Oliver, A. L. (2001). Strategic Alliances and the Learning Life-cycle of Biotechnology Firms*. *The Hebrew University of Jerusalem*, 467-489.

Jakada, B. A. (2014). Building Global Strategic Alliances and Coalitions for Foreign Investment Opportunities. *International Journal of Global Business*, 7 (1), 77-94.

Sadowski, B., Duysters, G. (2008). Strategic Technology Alliance Termination: An Empirical Investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(4), 305-320.

Yang, C., *et al* (2012). What Makes Outsourcing Effective – A Transaction Cost Economics Analysis. *International Journal of Production Research*, 50(16), 1-34.

Pitelis, C., Teece, D. (2016). Dynamic Capabilities, Developmental Industrial Strategy and The Strategic SCA of Nations, *Social Science Research Network*, 1-42.

Mattos, C. D., *et al* (2009). Investigating The Importance Of Matching Expectations Of Contributions To SMEs' International Strategic Alliance Formation. *Economics & Management*, 14, 375-380.

Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* 49(8), 1395-1401.

Lin H., Darnall, N. (2015). Strategic Alliance Formation and Structural Configuration. *Journal of Business Ethics*, 127, 549–564.

Sheng-Yue, H., Xu, R. (2005). Analyses of Strategic Alliance Failure A Dynamic Model. *Beijing Jiaotong University*, 966-973.

Stern, I., Dukerich, J. M., Zajac, E. (2014). Unmixed Signals: How Reputation And Status Affect Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 35, 512–531.

Whipple, J. M., Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 1-13.

- Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Dyer, J. H., Kale, P., Singh, H. (2001). How To Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*. 37-43.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L. (2000). Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal Of World Business*, 35(3), 223-240.
- Rungi, M. (2015). Quo Vadis Juhtimisteadus?, õppematerjal. *Tallinna Tehnikaülikool*, 1-62.
- Solesvik, M. Z., Westhead, P. (2010). Partner Selection For Strategic alliances: Case Study Insights From The Maritime Industry. *Industrial Management & Data Systems*, 110(6), 841-860.
- Ruaf, M. (2002). Strong Ties, Weak Ties: Structural and Cultural Predictors of Organizational Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 427-449.
- Holweg, M., Pil, F. K.(2012). Outsourcing Complex Business Processes: Lessons From an Enterprise Partnership. *University Of California, Berkeley*, 54(3), 98-115.
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Perry, M., White, S. (2012). The Business Value of the Microsoft Partner Network Core Benefits. *IDC Analyze the Future*, 1-14.
- Miller, M. G. *et al* (2005). Appreciative Inquiry in Building a Transcultural Strategic Alliance. The Case of a Biotech Alliance Between a U.S. Multinational and an Indian Family Business. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 41(1), 91-110.
- Chan, P. S., Harget, C. E. (1993). Strategic Alliance Life Cycle Model: Relevant Key Success Factors. *California State University-Fullerton*, 21-27.
- Kale, P., Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kumar, R. (2014). Managing Ambiguity in Strategic Alliances. *University Of California, Berkeley*, 56(4), 82-102.
- Kumar, R. Negotiating Strategic Alliances: Learning to Live with Ambiguity. *Negotiation Training Solutions*. <http://www.calumcoburn.co.uk/articles/negotiating-strategic-alliances> (01.05.2016)

Agarwal, R., Croson, R., Mahoney, J. T. 2010). The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation. *Strategic Management Journal*, 31, 410-437.

Shah, R. H., Swaminathan, V. (2008). Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context. *Strategic Management Journal*, 29, 471-494.

Lynch, R. (2015). *Strategic Management*. 7th ed. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Spekman, R. E. *et al* (1998). Alliance Management: A View From The Past And a Look to the Future*. *Journal of Management Studies*, 35(6), 747-768.

Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. 3. täiend tr. Tallinn: Külim.

Barnat, R. *Strategic Management: Formulation and Implementation*.
<http://www.introduction-to-management.24xls.com/en202> (01.05.2016)

Holmberg, S.R., Cummings, J. L. (2009). Building Successful Strategic Alliances Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. *Long Range Planning*, 42(2), 164-193.

Strategic Management - Meaning and Important Concepts. *Management Study Guide*.
<http://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm> (01.05.2016)

Strategy. *Business Dictionary*.
<http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html> (01.05.2016)

Strategy. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy> (01.05.2016)

Heidenreich, Johannes Landsperger, Patrick Spieth. (2016). Are Innovation Networks in Need of a Conductor? Examining the Contribution of Network Managers in Low and High Complexity Settings. *Long Range Planning*, 49(1), 55-71.

Das, T. K. (2006). Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism*. *British Journal of Management*, 17, 1–21.

Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y-L., Wang, G. (2014). Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box. *Long Range Planning*, 49(1), 103-116.

OSP. <http://osp.ee/firmast/> (24.04. 2016)

Orient Kontorikaubad OÜ. <https://kontorikaubad.ee/meist> (24.04.2016)

Valio Eesti AS. <http://www.valio.ee/ettevottest/valio-eesti-tutvustus/> (24.04.2016)

E-krediidiinfo. Raikküla Farmer OÜ. <https://www.e-krediidiinfo.ee/10078842-Raikküla%20Farmer%20OÜAastaruanne> (24.04.2016)

Mõttus, A. <http://maaleht.delfi.ee/news/maaleht/uudised/tonu-rahula-teenetemargist-aitah-teatamast-sonatuks-votab?id=73597507> (04.02.2016)

Majandusaasta aruanne 2014-2015. Valio Eesti Aktsiaselt (12.05. 2016)

E-krediidiinfo. Orient Kontorikaubad OÜ. <https://www.e-krediidiinfo.ee/10522366-ORIENT%20KONTORIKAUBAD%20AS> (04.02.2016)

Via-Estonia. http://www.via-estonia.com/index.php?page_id=2 (04.02.2016)

LISAD

Lisa 1. Outsourcing Partner OÜ intervjuu küsimustik

1. Mis laadi ettevõtted otsivad strateegilisi partnereid?

- Kuidas näeb välja partnerluseni jõudmise protsess ning kui pikk see on?
- Kui paljudest koostöödest saab asja, neist millele järgneb pikaajaline koostöö?
- Millised on põhilised probleemid, mis võivad takistada partnerluseni jõudmist?

2. Mis on Teie poole pöördunud ettevõtete peamine põhjus olnud?

- Kui palju otsite Teie klienti? Kuidas Te end ärilises mõttes reklaamite?
- Kui paljud pöörduvad Teie juurde ise?

3. Milline on üldine kliendi kirjeldus?

- Palun profileerige oma tüüpilist klienti
- Mis sektoris need ettevõtted enamjaolt asetsevad?
- Kui suurte organisatsioonidega on tegu?
- Kas Teie klientide seas on ka välismaise osalusega ettevõtteid? – kui Jah, mis on nende eelis kodumaiste ees?
- Kui tähtis on klientide geograafiline paiknemine? Kas Teie jaoks on geograafiliselt tähtis, kus Teie koostööpartner asub?

4. Milline on üldine koostöö kirjeldus ettevõtetega, keda OSP on kokku viinud?

- Kui pikaajalised on liidud, mida OSP-i vahendusel on loodud teiste ettevõtetega? Mis laadi partnerid otsitakse - pikajalisi/lühiajalisi?
- Kas ettevõtted, kes teevad koostööd, peavad olema sama suured?

5. Millised on OSPi jaoks kõige kasumlikumad ettevõtted?

- Millist väärtust soovite kliendile luua?
- Mida saate Teie, kui viite 2 ettevõtet omavahel kokku?

6. Mis Te arvate, mis on ettevõtete koostöö protsessis kõige olulisem?

- Kui oluline on lepingute puhul stabiilsus?

- Kui suur roll mängib koostöös läbipaistvus?
- Kuidas on võimalik lepingust tulenevaid riske hajutada?
- Millised võivad olla tagajärjed, kui üks osapooltest rikub antud lepingut?

7. Milline on liidus osalevate ettevõtete tagasiside oma partnerlussuhtele?

- Milliseid eeliseid koostöö käigus põhiliselt välja tuuakse?
- Millised on põhiprobleemid, mida välja tuuakse?
- Mis võivad olla ebaeduka koostöö riskid või probleemid?
- Kui sageli on ette tulnud partnerite vahetusi?
- Kui tihti vahetatakse omavahel informatsiooni?
- Millised on peamised kontrolli- ja infovahetuskanalid?

8. Milline konkuresieelis saadakse läbi strateegiliste liitude?

- Millised väljast, läbi partnerluse, saadavad ressursid on ettevõtetele kõige olulisemad?

9. Kuidas mõjutab majanduslangus strateegiliste liitude loomist?

- Kas elavdas koostööd?
- Mis on liitu asutumise peamised mõjufaktorid?
- Kui kiiresti suudavad ettevõtted keskkonna muudatusega kohaneda?
- Millised võimekused peavad olema olema muudatustega kohanemiseks ja kui sageli need ettevõtetel olemas on?

10. Kas ettevõtete vahelised sotsiaalsed suhted on määravaks liitu astumisel?

- Kui palju uuritakse enne koostööd teise ettevõtte kohta? (Näiteks: Kas on olemas vastav tehnoloogiline baas?) Kas ettevõtte maine ja sümpaatia on liitu astumisel määrav faktor?
- Mis Te arvate, mida rohkem on ettevõtteil sidemeid teiste ettevõtetega, seda edukam ta on?
- Milliseid piiranguid/probleeme võib tekkida koostöös, juhul kui “teatakse-siseinfot” teist ettevõtet liiga palju?

**Lisa 2 Valio Eesti AS, Osahing Raikküla Farmer, Orient Kontorikaubad
AS ja AR Agentuuri AS intervjuu küsimustik**

1. Palun profileerige oma tüüpilist partnerit?

- Mis sektoris need ettevõtted üldiselt tegutsevad?
- Kui suurte organisatsioonidega on tegu (Näiteks: töötajate arv)?
- Kas partnerettevõtted, kes teevad koostööd peavad olema väiksemad, sama suured või suuremad? Miks?
- Kui tähtis on partneri geograafiline paiknemine? Kas Teie jaoks on geograafiliselt tähtis, kus Teie koostööpartner asub?

2. Kui pikaajalised on liidud teiste ettevõtetega?

3. Millised on kõige kasumlikumad partnerettevõtted?

4. Millist väärtust soovite partnerilt saada või partnerile pakkuda?

- Kui palju on Teil partnereid, kes toetavad põhitegevust ja kui palju tugiteenuseid, mida Te pakute?
- Millised väljast, läbi partnerluse, saadavad ressursid on ettevõtetele kõige olulisemad?

5. Millistest põhivajadustest lähtuvalt hakatakse otsima partnerlust?

6. Mis laadi partnereid otsitakse – pikaajalisi, lühiajalisi?

7. Kui kaua võtab aega partnerite otsing (põhitegevusvaldkonnas ja tugitegevusvaldkonnas)?

8. Milliseid kanaleid kasutatakse partnerite otsingul?

9. Kui palju uuritakse enne koostööd teise ettevõtte kohta? (Näiteks: Kas on olemas vastav tehnoloogiline baas?)

10. Kui palju Teie otsite partnereid, kui paljud pöörduvad Teie juurde ise?

11. Mille alusel tehakse parima partneri valik?

12. Kuidas näeb koostöö alustamise protsess välja ja kui pikk see on?

13. Millised võimekused (Näiteks: õppimisvõime, innovatsioon, partnerite haldus - kas otsekontaktid või läbi kontaktisiku), tehnoloogia, ettenägelikkus, turu pidev jälgimine jne) peavad ettevõttel eelnevalt olemas olema partneriga kohanemiseks, koostööks ja kui sageli need ettevõtetel olemas on?

14. Kas ettevõtte maine ja sümpaatia on liitu astumisel määrav faktor?

- 15. Kui paljudest koostöödest saab asja, neist millele järgneb pikaajaline koostöö?**
- 16. Milline on üldine koostöö kirjeldus partnerettevõtetega?**
- 17. Mis Te arvate, mis on ettevõtete koostöö protsessis kõige olulisem?**
- 18. Milliste kanalite kaudu toimub infovahetus ning kui tihti seda omavahel vahetatakse?**
- 19. Kui oluline on koostöö puhul stabiilsus? Kui sageli on ette tulnud partnerite vahetusi?**
- 20. Kui suur roll mängib koostöös läbipaistvus? - Kas antud soovid on ajendiks koostöös (Näiteks: Soovitakse lisaks veel midagi, millest ei räägita)**
- 21. Kui suur roll mängib usaldus koostöös?**
- 22. Milline on koostöös/liidus osalevate ettevõtete tagasiside oma partnerlussuhtele?**
- 23. Milliseid eeliseid koostöö käigus põhiliselt välja tuuakse?**
- 24. Mis Te arvate, mida rohkem on ettevõttele sidemeid teiste ettevõtetega, seda edukam ta on?**
- 25. Mis on liitu asutumise peamised mõjufaktorid?**
- 26. Millised on põhilised probleemid, mis võivad takistada partnerluseni jõudmist?**
- 27. Kuidas on võimalik koostööst tulenevaid riske hajutada?**
- 28. Millised on põhilised probleemid, mida välja tuuakse koostöö algatamisel ja koostöö käigus**

Lisa 3 Outsourcing Partner OÜ transkripteerimine

Andmed:

- Kuupäev: 07. 04. 2015
- Koht: Heiki Ritsi kodu, Tallinn
- Intervjueeritav: Heiki Rits (CEO/ Juhatuse liige), Outsourcing Partner OÜ (OSP)
- Intervjuu kestvus: 17.30-19.30
- Intervjueerija: Kerttu Jallai
- Konspekterija: Kerttu Jallai

Transkribeerimise tingmärgid:

(.x) -paus (pausi ligikaudne pikkus sekundites)

(.) -lühike paus

(tegevus) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

() -tekst või jutu osa, mida ei ole salvestuselt selgesti kuulda

AAAAA – suurte tähtedega märgitud tekst, mida öeldi välja valjuhääldiselt või rõhutatult

Kõnelejate tähised:

K: - intervjueerija teksti algus

Intervjueerija tekst – rasvases kirjas

V: - intervjueeritava teksti algus

K: Mis laadi ettevõtted otsivad strateegilisi partnereid?

V: Kuna meie firma Outsourcing Partner tegeleb niiöelda tugiteenuste (.) komplekse pakkumisega erasektori firmadele, siis (.) põhimõtteliselt (2) otsime MEIE ja meid võiks leida KÕIK Eesti ettevõtted, neid on seal 100-120 tuhande piires. Ühel või teisel moel kõik

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [1]: PARTNERI EELISTUS

ettevõtted vajavad tugiteenuseid. Need on siis põhitegevust toetavad teenused, nagu (.2) kontori sisustus, elektrienergia, mootorikütus, side, bürootarbed, turvateenused, puhastusteenused. Kõik need ettevõtted ühel või teisel moel vajavad neid teenuseid. Põhimõtteliselt (.2) meie võiksime KÕIKIDE poole pöörduda ja vastupidi, siis KÕIK võiksid meid leida. Toon siin selgituseks hea näite, et oleks nagu üks-ühele arusaadav. Kui me kasvataksime tomateid, siis (.) suure tõenäosusega (.) MEID otsiksid või MEIE otsiksime põhimõtteliselt jaekette või catering firmasid, kes seda vajab. Tomatitega x ajal ei lähe suvalise firma ukse taha, kellel neid vaja ei ole, aga tugiteenuseid vajavad kõik, olenemata siis tegevusest ja firma suurusest ja tema asukohast. Selles kontekstis on tõesti nii, et (.) kuna ta on Eestis erasektori teenustena tugiteenuste kompleksne pakkumine, siis niiöelda jätkuvalt ainulaadne ja unikaalne teenus. (.) Sõna TÄNA pole suhteliselt kohane, et OTSIVAD. Oleme juba kolmas aasta tegutsenud ja seda infot on niivõrd palju juba laiali läinud, et väga tihti meid juba tõesti sõna otseses mõttes LEITAKSE läbi teiste firmade, kes meil täna juba kliendid on. Aga (.) ütleme nii, et RASKE on meid otsida võib-olla veel, isegi kui LEITAKSE, siis on hästi palju küsimusi ja täpsustusi. Kõigil on jäänud ühte või teistpidi mulje, et tegemist on mingi vahendamisega ja kuidas vahendamisel saab parem hind olla eks. Aga OSPi puhul on eesmärk pigem see, et me tahame olla de jure potentsiaalsele kliendile (.) niiöelda (.) ütleme siis ettevõttest partner, aga de facto me ise tahaksime olla selle kliendi tugiteenuste üksus. See tähendab seda, et nad ise ei peaks põhitegevust toetavate teenustega tegelema, seda teeme meie. Ma võin korrata, neid teenuseid vajavad KÕIK OLENEMATA asukohast ja tema suurusest, tegevusvaldkonnast. Ühel või teisel moel vajavad nad NEID KÕIKI.

K: Kuidas näeb välja partnerluseni jõudmise protsess ning kui pikk see on? (täpsustav küsimus)

V: See on ka hästi palju seotud sellega, kui palju sind turul näha on. Me oleme selles vallas küll vaeva näinud, aga alati saab paremini. Täna (.) me teeme ka oma kodulehte ümber, kus siis koduleht hakkab nägema välja natukene rohkem kliendisõbralikum ja funktsionaalsem. See tähendab seda, et toome sinna näidiskalkulaatorid ja lihtsalt kliendile lähenemine, et klient saaks nagu võib-olla rohkem infot sealt, kuigi meil täna seal ka seda infot, aga võib-olla liiga palju. (.) Kohati ühisostud on tahaplaanile jäänud. (.) Põhimõtteliselt täna jah teeme seda kodulehte ümber. Loomulikult see koduleht ka inimesi juurde ei too,

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [2]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [3]: PARTNERI LEIDMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [4]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [5]: EELISED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [6]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [7]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [8]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [9]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [10]: INFO VAHETAMINE

turundus ja reklaam ja kogu see müügitöö peab olema nagu piisavalt agressiivne (.), et meid leitakse ja kogu see partnerluseni JÕUDMINE protsess oleks minimaalselt lühike. Aga noh on juba häid näiteid ka täna, kus siis läbi teiste klientide tullakse ja kliendid lihtsalt võtavad kontakti ja mõnda asja täpsustavad ning on selle teema endale selgeks teinud. Selles mõttes on selgelt näha, et see paremaks läheb ja rohkem ja rohkem me oleme pildil ja meid kuulda. Aga jah aprilli lõpus loodame avada uue kodulehe ja natukene eraldada turgu ühe üllatusega, reklaamikampaania näol. (.) Ehk siis meid märgatakse veel rohkem.

K: Kui paljudest koostöödest saab asja, neist millele järgneb pikaajaline koostöö? (täpsustav küsimus)

V: Siin võib öelda niimoodi, et need valdkonnad, kus me oleme ühisostud ära teinud ja kliendid saavad nende tugiteenuste valdkondadega tasuta liituda, seal on selles mõttes suhteliselt turvaline see võimalik koostöö alustamine. Me teeme ka klientidele hinnavõrdlusi, et kliendid saaksid võrrelda tema tänaseid hindasid mingi konkreetse tugiteenuse valdkonna kontekstis *versus* siis ühisostu tulemused. Täna meil on siin natukene üle 500 klienti. Senini, kes on vajanud hinnavõrdlust julgustamiseks või turvatunde saamiseks, ei ole veel täna ühtegi näidet, kus mõnel kliendil oleks olnud täna PAREMAD hinnad, kui meie hinnad. Tegelikult oleks seal põhjust kõigil ühineda, aga jah (.) peab tunnistama, et on palju kliente, kes kasutavad seda võimalust ära. Meie teeme hinnavõrdlused ja nad lähevad ikkagi täna oma teenusepartneri juurde ja siis niiöelda dikteerivad või nõuavad sama hinda ning tõesti annavad märku, et nad lahkuvad ja tulevad OSPi alla. Täna need partnerid nendel klientidel tihtipeale murduvad ja pakuvad siis sama hinda, mis meil. Väga konkreetne valdkond on sideteenused, kus sideteenuste kliendid ei tea kas kardavad või pelgavad. Kui sa kontoritarbeid või mootorkütuse kliente vahetad, siis see käib niiöelda nipsuga, siis lähed uue partneri juurde, kui ta pakub head hinda ja kõik on niiöelda tip-top. Side on natukene pikem protsess ja on tihti nii, et kliendid mõtlevad ah olgu, et lasevad meil ära võrrelda need hinnad ja siis nõuavad oma tänaselt partnerilt sama. Oma uue kodulehega oleme otsustanud, et hinnavõrdlused me teeme tasuta. Kui me kliendile teeme hinnavõrdlust, siis teeme tasuta selle ja kui on näha säästu ja ta liitub, siis me teeme tasuarvelduse. Kui ei siis ta maksiski selle teenuse eest. Meiega on TURVALINE, me ei eeldagi, et kui klient partnerit vahetades ei säästa või kvaliteet või klienditeenindus peaks langema, siis ta meiega liituks.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [11]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [12]: PROTSESS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [13]: PARTNERI LEIDMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [14]: POTENSIAAL KOOSTÖÖLE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [15]: LEPINGUTE ARV

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [16]: KASUMLIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [17]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [18]: EELISED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [19]: VÄÄRTUS

K: Millised on põhilised probleemid, mis võivad takistada partnerluseni jõudmist? (täpsustav küsimus)

V: Põhilised takistused siin ongi seotud sellega, et (.) ka siis (.2) nende tänane tarnija hoiab neid veel kinni, et annab endast veel siis parima, et ära ei läheks ja või siis potentsiaalne klient ise otsustab. JÄLLE side on siin hea näide, mobiilkaardiga on siin lihtne, vahetad SIM-kaardi ära ja kõik. Andmeside ja fiksvõrk on vähe keerulisem, seal tuleb kaardistada, tuleb vaadata, kas on võimekus olemas, kui ei ole tuleb tõesti siis kaableid vedada. Mulle ei ole ükski klient otse maininud, aga vahest on ka tunda, et üks takistus on ajaline faktor, et keegi ei taha tehniliselt sellist protsessi ette võtta, et tarnijat vahetada, kuigi ma veelkord kordan SIIN mingit keerukust ei ole. Klient ei pea ise mitte midagi tegema, kõik ettevalmistus tehakse ära ja päeva lõpus antakse talle teada, et homsest päevast lülitub ümber kõik. Ükski töötaja firmas, kes seal tegeleb põhitegevusega sellega seotud kuidagi ei ole, nad ise EI MÄRKAGI seda kuidas see asi käib. Teine on ka tõesti see, et klientidel on harjumused (.). Ollakse harjunud käima vanas või konkreetses tanklaketi tanklates, mis on teepeal ja on selge pilt, kus see asub. Ütleme nii, et põhitakistus ongi tõesti see, et mingis asjas tehniline probleem, kardetakse, et on ajamahukas või tekivad lisaprobleemid, tõrked. Teine on siis tõesti see, et ega harjumuste muutmine tundub ka tihti keeruline. Selles mõttes teeme me järjekindlat tööd, et (.) me kliente hätta ei jäta, seda ei tee me niikuinii. Ei jäta neid heasmõttes ka rahule ning oleme järjekindlad. Toon väga konkreetse näite, kütusekaardid on võimalik kätte saada kolme ööpäevaga, mobiiltelefonide ümberlülitamine võtab aega seadusest tulenevalt seitsme päevaga, kus vana operaator on KOHUSTATUD nendest loobuma. Kui ta varem ei ole nõus, siis seitse päeva on maksimum. Pigem jah see harjumuse teema. Aga ma ütlen, et on kliente, kellele me teeme hinnavõrdlused ära ja nad liituvad alles kahe kuu pärast. On näiteid ka kuue kuu pärast. Eriti ka see suvi. Veebiseminari pidasime mai kuus ja hästi paljud kliendid oli taga, kes olid huvitatud. Kõigile sai tehtud arved ja hinnavõrdlused juuni keskel. Seal hakkas juba see peale, et hakkas Jaanipäev, siis tuli imeilus juuli, imeilus pool augustit, siis äratasid kliendid uuesti ülesse, sest juunis, juulis, augustis nad palusid, et oh kuule las ma puhkan. Seal on tõesti suur paus. Mai lõpus saadud kliendid, kellega me eeltöö tegime ära juuni esimesel poolel, hakkasid kliendiks sõna otseses mõttes septembris ja mõned isegi oktoobris.

K: Mis on Teie poole pöördunud ettevõtete peamine põhjus olnud?

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [20]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [21]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [22]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [23]: VÄÄRTUSE LOOMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [24]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [25]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [26]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [27]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [28]: ALGUS

V: (.2) Siin võib siis öelda, et jälle see sama esimese küsimuse põhiline vastuolu, OTSIVAD VÕI ME LEIAME. Need ettevõtted, kes meie poole on isiklikult pöördunud, peamine põhjus on see, et nad on tõesti meist siis kuulnud või on seda infot ise lugenud ja on suutnud niiöelda ISE selle ära kalkuleerida või hinnavõrdluse teha ning on näinud seda säästu ja on olnud valmis (.) kulusid kokku hoidma. Täna ongi majanduses selline seis, et pärast majandussurutist on siiaamaani seis selline, et tihti broneeritud TULUD EI TÄITU, et omapoolset põhitegevust, toodet või teenust, ei suudeta müüa. Seega otsivad kõik võimalust, et niiöelda ka kulusid vähendada või alandada, optimeerida. (.) Pigem ongi see põhiline põhjus olnud, kui see sääst on ikka märkimisväärne, siis (.) on igatpidi ka liitumine loogiline samm.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [29]: MÕJUFAKTOR

K: Kui palju otsite Teie klienti? Kuidas Te end ärilises mõttes reklaamite? (täpsustav küsimus)

V: Täna on see proportsioon tõesti nii, et põhivaeva me näeme ise ja (.) oluliselt väiksem osa on neid kliente, kes siis meid leiavad. (.) Kuidas me end ärilises mõttes reklaamime, siis (.2) on erinevaid teid. Tõepoolest (.3) kodulehe pealt end reklaamides inimesele sa end veel teadlikuks ei tee ja tuleb ka inimest suunata. (.2) Eelkõige läbi Interneti end ise müües. Samuti avaldame ka ajalehe artikleid, lisaks seminarid, konverentsid, koolitused, kus me ise osaleme, esineme. Tutvustame uut, unikaalset ja ainulaatset tugiteenuste komplekset (.) sisseostmise võimalust. Need on kõige lihtsamad, kuid loomulikult eesmärk oleks mitte kõik need 120 tuhat firmat läbi käia, mida *never* ei jõua, vaid (.) saaks ühe korraga võimalikult suurema auditoriumi. See reklaamikampaania, mida me plaanime, seal me üritamegi jõuda telekasse. Muidugi enne seda soovime veel teha (.2) agressiivse üllatuskampaania. No vaatame kuidas see õnnestub. Veel ei ole kirjas, kas ME lähme telekasse või MEID KISTAKSSE telekasse. Selle eelkampaania eesmärk ongi see, et äkki meil ei ole vaja isegi telekasse minna, vaid PALUTAKSE sinna. Seal ongi kaks variant A ja B. Kui see eelkampaania töötab nii nagu me oleme plaaninud, siis me telekasse eelkampaaniat ostma ei hakkagi. Meid kutsutakse ise sinna, et mis siin toimub. Kui ei, siis tuleb plaan B käiku. Oleme ka arvestanud sellega, et teeme teleka kampaania eraldi. Noh kolmas variant on ka alati see, et teeme selle agressiivse eelkampaania ja lähme tasuliselt telesse, aga paistab kuidas see õnnestub. Aga jah, nii suurelt me end ei ole varem

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [30]: MÕJUFAKTOR

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [31]: PARTNERI LEIDMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [32]: PARTNERI LEIDMINE

reklaaminud. Lisaks sellele üritame mõnes valdkonnas kaasata ka kütuses, elektrienergiast, sides ka niiöelda eraklienti, seda me teeme tõesti esmakordselt. Kui meil siiaani oli eraklient kliendina ainult läbi firma ehk firma töötajad ja nende pereliikmed, kes said meie teenustega liituda. Nüüd lähme ka seda eraklienti ka tänavapealt otsima. Täna on meil need erasektori pakkumised, mida me pakume on ÄRIÜHINGUST klientidele, pereliikmetele ja töötajatele on oluliselt soodsamad, kui eraisikutelt TÄNAVA PEAL. Siin me ei näe põhjust, miks me seda ei või teha. Me teame, et see on kallis klient, selles mõttes, et kui see eraklient peab hakkama küsima, et räägi mulle sellest. Ta on lihtsalt nii kallis, et ühe inimesega nii palju aega raisatakse. Seal me loodame sellepeale tõesti, et võib-olla see on ka üks osa sellest firmade kampaaniast, et selle erakliendiga on meil ka põhjust täitse agressiivne olla sotsiaalmeedias, kus firmade puhul oleme me siiaani tundnud, et pole põhjust olnud sinna ronida. Aga kui me erakliendina sinna läheme, siis olgu nad lapsed, olgu nad täiskasvanud või firma töötajad või omanikud, kes iganes. Ma loodan, et kui nemad erakliendina satuvad meie kodulehele näevad nad, et seal on kaks klienti (.2) rühma. Esiteks eraklient ja äriklient, kust nad siis näevad ja saavad selle info kätte.

K: Milline on üldine kliendi kirjeldus?

V: (.2) Hakkame suurest plaanist peale. SUURES PLAANIS sobivad meile KÕIK, sõltumata tegevusvaldkonnas. Ütlen veelkord ÜKSKÕIK missugune ettevõtte, olenemata tegevusvaldkonnast, kus ta asub, kui suur. KÕIK ühel või teisel määral kasutavad tugiteenuseid, isegi FIED, kodukontorid. Selles mõttes on nad meie jaoks kõik kliendid. Pigem on nagu see selekteerimine, kui me klienti külastame. Nagu ma ka enne ütlesin, kui me teeme neid hinnavõrdlusi, siis meie puhul ei ole ka see ebaeetiline, et tänaseid hindasid klient jagab. MEIE ISE OMA HINDADEGA EI MANIPULEERI, see tähendab seda, et meile ei ole üldse tähtis, kas firmas on 2 mobiiltelefoni või 200 või on firmas 4 autot või 40 autot. Kõikidele me pakume ühte ja sama hinda. See hinnavõrdlus ei ole nagu see, et kui keegi näitab meile hinnad, et issand kui kallid. Me pakume natukene kõrgemat, et tegelikult me nii ei tee ning meie puhul ei ole see kuidagi ebaeetiline. Me ei manipuleeri ja sellest siis lähtuvalt (.2) ei ole meil ka see kuidagi ära selekteeritud, MIS selle firma tegevusvaldkond võiks olla. On küll erandeid. Näiteks logistika ja transpordifirmad kütuse osas. Kuna seal tõesti mahud ulatuvad 100 000 plus liitrit kuus kütust, siis me pakume ka teist hinnaskeemi,

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [33]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [34]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [35]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [36]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [37]: VÄÄRTUS

aga see on ikka väga väike osa Eesti ettevõtetest. Meie teame, kui me kliente külastame, siis vaatame, selekteerime klienti üle sellise pilguga pigem, et me läheksime mitte tütarettevõttesse, vaid me vaataksime ära selle firma tausta. Selles mõttes, et me läheksime haldusettevõttesse, ematettevõttesse ja ematettevõtte saadab siis selle info oma tütarettevõtetele. See on kogu eeltöö, mida me alguses teeme. Võib-olla siis tõesti vaatame siis valdkonniti. Kui me tõesti näeme, et logistikafirmal on kodulehel kirjas, et seal on 100-200 rekkat, siis me ei hakka loopima kõikidele teistele klientidele mõeldud hinda. Siin me koos kliendiga pigem otsime LAHENDUST, kas me saame talle ka pakkuda midagi. Muud selekteerimist ei ole ja profiili ka ei ole, kes sobib.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [38]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [39]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [40]: VÄÄRTUS

K: Mis sektoris need ettevõtted enamjaolt asetsevad? (täiendav küsimus)

V: Kodulehel oleme spetsiaalselt RÕHUTANUD SEDA, nii vanal, kui ka tulevasel uuel, et me näitame kõigepealt ära, MIS VALDKONNA kliendid meil klientiteks on ja valdkonna taha on siis firmade nimed. Just JULGUSTADA KÕIKI, et KÕIK näeksid meil on niiõelda logistikafirmad, pagaritööstused, meil on tööstusettevõtted, meil on advokaadibürood, meil on (.) puhastusfirmad, turvafirmad. Läbilõige kõikidest teenustest. See just peaks julgustama, sest kodulehel on valdkond ning selle taga klientide nimed. Ma pole seda varem kodulehel näinud, aga võib-olla teistel ettevõtetel pole ka PÕHJUST seda näidata. Muidugi oleme ka klientide arvamused meist õnneks ka saanud. Praegu on vist 6 kliendi arvamust. Muide ka sealt see idee tuli, et neid kliente sellisel kujul näidata, et tegu on erinevate tegevusvaldkonna ettevõtetega.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [41]: PROFIIL

K: Seega Teile pole organisatsioonide suurus oluline? (täiendav küsimus)

V: Jah, kui võtame sidevaldkonna, siis väikseim klient on 1 mobiiltelefoniga ja suurim on umbes 480 mobiiltelefoniga, büroovarustust ostab väikseim klient võib-olla kaks kord aastas 20€ eest ja kokku 40€ eest aastas. Suurim klient ostab meilt täna iga kuu 4000€ eest bürooarbeid. (.) Kütuse puhul ma ei imesta, kui mõni väikseim klient ostab omale suvel ainult muruniiduki jaoks kütust ja suurimad on siis logistika- ja tarnspordiettevõtted. See on siis selge läbilõige, et sobime kõikidele.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [42]: PROFIIL

K: Kas Teie klientide seas on ka välismaise osalusega ettevõtteid? – kui Jah, mis on nende eelis kodumaiste ees? (täiendav küsimus)

V: Ei ikka on jah. Kui sa ise huvi ei tunne, siis niiöelda ei pruugigi teada, kas on välismaise osalusega või mitte. Niipalju oled ikka elanud siin, et ikka tajud ära. Ma ei hakka kunagi ütleva nii, et Rakvere Lihakombinaat või Kalevi Kommivabrik on kõik nii head Eesti asjad. Ammu on kõik norrakate, taanlaste, soomlaste firmad. Juba ammu pole Rakvere Lihakombinaat, Kalev eestlaste oma. No mis seal vahe siis on? Börsiettevõtteid üldse ei kujuta ette, (.) omanik võib seal igapäev muutuda. ON ja PALJU ON, kui JAH, siis mis on nende eelis kodumaiste ees? (.) Ma ei saa aru, mis selle küsimusega, mitte halvast mõttest, vaid heast mõttest, on tahetud saavutada. Olles ka ise töötanud rahvusvahelistes ettevõttes, siis (.) SEAL võin ma küll tõesti öelda, et mõnes rahvusvahelises ettevõttes vahest on bürokraatiat vastupidi PALJU, aga samas on see oskusteave jälle tänu pikaajalisele (.) ärikogemusele rohkem teada nende. Ei pea alati jalgratast leiutama. Ma ei too siin eelist, plussidega miinuseid. Meie jaoks KLIENT ON KLIENT. See ei ole meile määravaks, sest ühel on plusside, miinuseid ja vastupidi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [43]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [44]: PARTNERI EELISTUS

K: Kui tähtis on klientide geograafiline paiknemine? Kas Teie jaoks on geograafiliselt tähtis, kus Teie koostööpartner asub? (täiendav küsimus)

V: Kliendi jaoks ei ole oluline, kui me teeme ühisoste või üksikõik missuguseid teenuseid me pakume. Olgu nad siis ühisostud, üksikostud, siis (.) ta kuidagi ei oma tähtsust. Isegi kui me ühisoste TEEME, siis on selge, et me üldse saame kutsuda koostööpartneriks, kes hakkab mingi teenust MEIE KLIENTIDELE pakkuma, on kogu riigis kaetud. Kui ta on veel väljapoole ka ulatuv, seda veel parem. Mootorikütuse puhul on meil täna kehtivad hinnad, mitte ainult Eestis, vaid Lätis, Leedus ja ka SOOMES. See on klientidele lisaboonuseks. Kuna KÕIK ettevõtted meile sobivad, siis ta võib olla üksikõik mis tegevusvaldkonna ettevõtte, üksikõik kui suur ettevõtte, üksikõik kus ta ka ei asuks. Siis me kindlasti ei saaks lubada, et kuskil meie kliendi juures ei oleks levi või irooniliselt öeldult, et kuskil meie kliendi juures ei oleks võimalik tankida. Keegi ei hakka ju Valgast Tallinnasse tankimas käima ja siis võtab ka muruniidukile.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [45]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [46]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [47]: KASUMLIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [48]: PARTNERI EELISTUS

K: Milline on üldine koostöö kirjeldus ettevõtetega, keda OSP on kokku viinud?

V: (.) Nagu ma ka eelnevalt rääkisin, kuni lepinguni jõudmiseni võib võtta pikka aega. Noh ma ei varjagi, et esialgu jääb selline mulje, et kuidas ma oma hindasid täna näitan võrdlemiseks. Kui me kliendile ära seletame, et me hindadega ei MANIPULEERI, meie jaoks on see ebaeetiline. Täna juba on argument see, et nad usuvad meid. (.) Ma pean tunnistama, et aina kergemaks see tänaste klientide arвете kättesaamine läheb. Vastasel juhul me ei oleks üldse uut kodulehekülge teinud, kus sa saad kohe oma arved sisestada ja meile ära saata. Me ei pea seda kuidagi ebaeetiliseks. (.) Ja siis kui see on tehtud, siis SÕLTUVALT jälle kliendist, kellegiga pead siis tõesti kätt hoidma ja moosima heasmõttes pikalt. Vahest on nagu kergem. See sõltub inimestest, kõik on erinevad ja sama on ka ettevõtetega. Reegel on ikka see, et kui hinnavõrdlus on tehtud, siis on see usaldus selgelt paigas ning sääst nähakse kohe ära. Mõnikord tekivad olukorrad, kus mõnega venib, mõnega ei veni. Aga kui on juba close'itud klient, siis täna on meie juures 5 ettevõtet, kes on pankrotti läinud. Paar ettevõtet on läinud ära välismaise osalusega ettevõtetesse. Rahvusvahelised ettevõtted, kes siis on teinud Baltikumi ühisostu ja natuke teistel alustel. Üks firma kes näiteks ära läks, läks hoopiski oluliselt kallima hinna peale üle, aga seal oli jälle emattevõtte kontekstist teine deal kasulikum, kui meiega kokku hoida niivõrd, kuivõrd. Vähe suuremate ettevõtete puhul on väga suur eelis ka see, et lisaks sellele saavad nad meie käest mahuefektiga head hinda. Lisaks tehakse ka eeltöö ära. Nad ei pea seda ise tegema ja nad näevad seda, et me katame selle eeltöö ära väga PIISAVAS mahus ja (.) teeme seda professionaalselt. Samuti on siis näha, et neil pole mõtet seda MEHITATUST hoida ja nad saavad ise need ametikohad vabaks teha, kus neil on tugiteenuste osakonnad või üksused. Nii võidavad veel kliendid märkimisväärselt rohkem, mis tähendab ka veel seda, et kaovad ära kõik püsikulud. Ütleme, et täna 1200 netopalgaga töötaja püsikulud aastas on (.) 35-40 tuhande euro vahel. Kusjuures sinna sisse pole veel arvatud, et inimesed käivad puhkustel, on HAIGED, neile on vaja asendust leida. Sinna sisse pole veel arvestatud kindlasti mitte mingeid koolitusi ja et nad pole 24/7 tööl. Kui sul on juriidiline partner, siis sa võid alati nõuda ta käest. Kedagi ei huvita kas on keegi haige või puhusel.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [49]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [50]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [51]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [52]: PARTNERI VAHETUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [53]: EELIS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [54]: OLULISUS

K: Kui pikaajalised on liidud, mida OSP-i vahendusel on loodud teiste ettevõtetega? Mis laadi partnerid otsitakse - pikajalisi/lühiajalisi? (täiendav küsimus)

V: (.2) Võib-olla see jäi algul seletamata. Põhimõtteliselt on OSPiga strateegilised liidud (.) RAUDSELT kahes suunas. Esimene on see, et meil on kliendid ja teised on siis tarnijatega liidud, kus me otsime oma klientide tugiteenustele parima võimaliku partneri, tarnija. Need ühisostu valdkonnad, mis me oleme ära teinud, need tarnijad on meiega kõik need kolm aastat koos olnud. Selles mõttes, et me ei kiirusta neid vahetama, (.) me ei ole kellegi maaletoojad ja esindajad. Kui nad käituksid ebaviisakalt või ei täidaks oma lubadusi või kliendid annaks tagasisidet, et nad ei ole rahul selle teenindusega seal. Sellisel juhul oleks ammu mingis valdkonnas uue tarnija otsinud. Pole põhjust olnud, need hinnad on siiaamaani atraktiivsed, toimivad, tingimused on head. Teistpidi on siis kliendid. Klientidega on sama moodi, koguaeg otsima ja nagu mainisin, siis on loetud kliendid, kes on ära läinud. Tundub, et asjad toimivad. Kindlasti ei ole me ka nüüd inglid, aga kui on tõesti vaja oskame ka vabandada ja operatiivselt tegutseda. Senimaani on rahul oldud. Kes tahab küsib veel üle, vajadusel ise helistad kui miskit muutub. Tuleb mingi uus ühisostu valdkond teavitame kõiki oma vanu kliente, mis on jälle märgusõna. Kindlasti ootame tagasisidet. Ka need juhendid, mis me klientidele välja saadame, kui me mingi ühisostu teeme, siis alati juhendis on kirjas, et ootame KÕIKVÕIMALIKKE PRETENSIOONE kogu selle lepingu kestvuse ajal. Me ei vii mitte klienti kokku ja ära ei kao, vaid oleme nende jaoks koguaeg olemas.

K: Kas ettevõtted, kes teevad koostööd, peavad olema sama suured? (täiendav küsimus)

V: (.2) Ei kindlasti ei pea. (.) Siin on üldse väga kummaline olukord. Sellesmõttes on ta väga hea küsimuse esitus, et siin võib väga kummalisi kooslusi välja tuua. Meie puhul ei mängi see rolli. (.) Iseenesest jah, mida suurem on ettevõtte ja kui me räägime mootorikütusest, siis on tõepoolest nii, kas sul on 100 000 kütusekuluga 17 klienti ja saad oma 1 700 000 liitrit kätte. Sellesmõttes on alati hea, kui on suured kliendid, aga alati on ka RISK. Kui suur klient ära kaob ja tema arvel elada, siis võib juhtuda just vastupidi. Tõepoolest oled sellesmõttes hädas, et kui nii suur maht päevapealt ära kaob, siis on ka ebamugav. Iseenesest selle küsimuse püstitus on väga hea ja kummaline. Nagu ma ennem rääkisin, logistikaettevõtted ja ehitusettevõtted, kes on VÄIKSEMAD kui tema alltöövõtjad. Täna ehitusettevõtted kõik ostavad ise teenuseid sisse, santehnikat näiteks. See on mitte

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [55]: PROTSESS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [56]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [57]: EDU VÕTI

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [58]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [59]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [60]: EDU VÕTI

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [61]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [62]: RISKID JA PROBLEEMID

konksuga küsimus, vastupidi. Kes on täna juba äriaga natukene kokku puutunud, teavad, et tihti (.) tuntud nime taga ei ole üldse suurt ettevõtetki.

K: Millised on OSPi jaoks kõige kasumlikumad ettevõtted?

V: (2) Ütleme nii, et kõige kasumlikum ettevõtte võiks olla see, kes on stabiilne, kellel on oma äri stabiilne, kes on orienteeritud ka kulude optimeerimisele, ta saab meie äriideest väga hästi aru, ta liitub (.), ta ei kao kuskile ära. Kui oleme mingi apsu teinud või probleem on tekkinud, ta alati küsib. (2) Ma tootski selle kriteeriumi ainult. On SUURED head, aga suuretega on see mure jälle, et kui suur jälle ära kaob, tekib suur auk ja vaja see maht jälle leida ja täita. Ma seda suurust ei tooks üldse kriteeriumiks. Kasumlik on ma arvan see, kui klient on (.) stabiilne, teadlik ja mõistlik, kes ka kaasa mõtleb.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [63]: KASUMLIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [64]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [65]: KASUMLIKKUS

K: Millist väärtust soovite kliendile luua? (täiendav küsimus)

V: (2) Ütleme nii, et siin on kunagi ka selline *slogan* olnud. (.) Mida vähem meie klient tugiteenustest kuuleb ja näeb, seda (.) suuremat väärtuse ta tõenäoliselt meie käest saab. Kuna sa Kerttu oled ka korvpalli mängija ja mina olen ka korvpalli KOHTUNIK olnud, et sa siin sellest lausest veel paremini aru saaksid, siis ta on tõesti see, et (.) kohtuniku ei tulda kunagi kiitma, aga sõimatakse küll. Kui sind ei kiideta, siis tegelikult sa said kiita. See tähendab seda, et sind ei MÄRGATUD, asi laabus, on kaotajad sellega leppinud, et nad kaotasid ja võitjad õnnelikud. Kui tullakse nüüd kohtuniku niiõelda süüdistama, protestima, siis on suure tõenäosusega kohtuniku midagi sellist põhjustanud, et see üldse päevakorda tekkis ja nii on ka tugiteenustega. Tugiteenused on spordis nagu taustajõud, kes võiks need asjad nii ära lahendada, et sind ei märgatagi. See ongi see kõige suurem väärtus. Ja siis kui tal on VAJA, siis ta tuleb ja küsib. See tähendab, seda et kuklas me tal oleme me koguaeg meele ja (.) kuidagi tahab uut või lisa küsida. Arvan, et tugiteenuste puhul on täpselt selline olukord, et kõik võiks toimida, et sa ise ei pea sellega tegelema. Vahest sa isegi üllatad oma initsiatiiviga, siis ollakse veel topelt rahul. Loomulikult kui tulla detailidesse, see väärtus OSPi puhul on see sama, et me kliendile teeme hinnavõrdlused ja tulevad tulemused. Tulemused koosnevad kahest asjast. Esiteks on siis hind, mida me saame võrrelda 1-1le ja teine on siis lepingu tingimused. Tugiteenuste valdkonnad kütus, side (.) on tihti peale ka selliseid, kus on

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [66]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [67]: PROTSSESS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [68]: ALGUS

juba valmis trükitud tarnijatele nn. luuplepingud. Kui luubiga ei vaata, siis sealt midagi välja ei loe, alati reeglina on sinna sisse kirjutatud, et sa oledki rumal ja kui on häda käes, siis ongi nii, et vaata ise miks sa sinna alla kirjutasid. Me oleme selle töö ka eelnevalt ära teinud, et lisaks peale selle hinna on meil ka natukene erinevad need lepingu tingimused, mis on kindlasti kliendile rohkem kasulikumad. Me oleme juba sellega väärtuse loonud, et oleme EELTÖÖ ära teinud, head TULEMUSED saavutanud. Klient saab meiega julgelt liituda. Suures plaanis on tõesti see väärtus, et kui ta tugiteenustest edaspidi enam kuulama ei pea, muredest ja probleemidest, siis ongi eesmärk.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [69]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [70]: VÄÄRTUS

K: Mida saate Teie, kui viite 2 ettevõtet omavahel kokku? (täiendav küsimus)

V: Jah. (.) Sõna otseses mõttes ühisostude puhul me saamegi käivet (.), mis on siis füüsiliselt tuntav. Nagu ma ütlesin, kliendid saavad meiega liituda tasuta ja need hinnad, mida me klientidele näitame, seal on OSPi hinnad juba sees. (.) Noh loomulikult me oleme huvitatud. See on puhas mahu *business*. See tähendab seda, et mida rohkem meil kliente on, seda rohkem me sealt teenime. See on konstantne summa. Olgu see siis kõneminuti sees, olgu ta siis mootorkütuse liitri sees. (.2) Kui sa tahad teist äärmust, siis on (.3) emotsionaalne pool. Oleme väga rahul, kui kliendid on otsustanud meie kasuks ja tunnustavad seda, et me oleme neile eeltöö ära teinud, tulemused on head, saavad tasuta liituda ja liitumine käib operatiivselt. Kui hindasid ka võrrelda, siis on tõesti näha, et sääst on olemas nende tänaste hindadega.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [71]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [72]: VÄÄRTUS

K: Mis Te arvate, mis on ettevõtete koostöö protsessis kõige olulisem?

V: (.6) Ükskõik, mis see koostöö ka siis on, meie jaoks on see stabiilsus oluline, nii klientidega, kui ka tarnijatega, keda me välja valisime. Ma arvan, et kliendil on TÄPSELT samasugune soov, et oleks stabiilsus ja nad teaksid. Siin on isegi üks naljakas juhus, et võib-olla mõni klient on juba nii vana klient meil, et isegi enam ei mäleta, kui stabiilsed me võiksime neil olla, et võiks meid usaldada. Me ju lubasime kliendile ja meil on ka juhendis, et me monitoorime regulaarset olukorda turul. Kui siin mootorkütuse hinnad kukkusid, siis kliendid küsisid, kas me ka mingit kasu siit saame? Kui turul midagi muutub, siis proportsioonid jäävad ikka samaks, ka meil muutusid. Meie kliendid said omakorda veel paremini. Ma arvangi, et see stabiilsus on kindlasti oluline. Meie tahame, et meie kliendid

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [73]: OLULISUS

oleks stabiilsed meile, tarnijad oleksid stabiilsed, et me ei peaks neid vahetama ja EI OLEKS PÕHJUST vahetada. Tegelikult meie ärikolmnurk on TÕELISELT *win-win-win* olukord. Kõik ju tahavad võita ja kõik ju peavad teadma, et selle võidu nimel tuleb ka vaeva näha. OSPi puhul väga suureks väärtuseks on kliendirahulolu, klienditeenindus, mis oleks ka lisaväärtus. Me oleme ausad ja siirad, me ei taha kellegagi kuidagi seotud olla. Stabiiluse eelduseks ongi see, et asjad on koguaeg kontrolli all. Nagu ma juba ütlesin, tulemuste seas on juba mitte ainult hinnad, vaid ka tingimustesse on sisse kirjutatud sellised asjad nagu: hinnagarantii, hinnamoritooring ja tarnijad on kohustatud ka seda ise tegema. Tavaliselt inimene tänavalt või firma, kes läheb oma väikse mahuga kuskile tarnija juurde, siis ta selliseid tingimusi kunagi ei saa. Nagu ma ütlesin, talle antakse see valmis trükitud leping ette ja *take it or leave it*. Kes siis oskab kaubelda, kellel on aega, mahti, oskust ja teadmisi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [74]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [75]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [76]: PROTSSESS

K: Kui suur rolli mängib koostöös läbipaistvus? (täiendav küsimus)

V: Läbipaistvus ongi see sama ausus ja siirus. (.2) Kui maailm on väike, mis me siis siin Eestist räägime. Äris kaks korda petta ei saa, siis on see äri lukus ka, erasektoris eriti.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [77]: OLULISUS

K: Kuidas on võimalik lepingust tulenevaid riske hajutada? (täiendav küsimus)

V: (.2) Noh sõltuvalt, missuguse liidu kontekstis. Meie ei pruugi üldse klientidega lepinguid ollagi. Veelkord, ühisostude puhul teevad kliendid ise lepingud tarnijatega ja (.2) seal oleme me ühisiostu käigus üritanud neid riske hajutada ka. Tegelikult on tugiteenuste valdkonna lepingud tähtajatud ja ka väga kergesti lõpetatavad. Palju seal riske ei ole. Faktiliselt on seal tõesti ainult üks väga selge kohustus, kus on sanktsioonid peal, et õigel ajal maksta, tasuda oma teenuste eest. (.3) Tarnijatega on siis vähe suurem risk. Kui nüüd tarnijaga peaks midagi juhtuma, kes siis meie kliendile teenust pakub. Olgu siis ükskõik, mis tugiteenuse valdkonnas, siis seal on tõesti see olukord, et kui see tarnija peaks nüüd ära kukkuma, siis on keeruline. Me oleme üritanud riske niimoodi hajutada, et kui see tarnija ISE tahaks meist loobuda või meie klientidest, siis me oleme lepingusse kirjutanud, et 6-9 kuuse etteteatamise aja, kus jõuame uue hanke teha. Kui nad ise tahaksid meie *deal*'ist loobuda, siis on see etteteatamise aeg piisav. Kui see firma peaks tõesti turult ära kaduma, siis on vähe keerulisem. Nendes valdkondades oleme ikka tarnijateks valinud turu liidrite HULKA

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [78]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [79]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [80]: PARTNERI VAHETUS

kuuluvad firmad. Selle vastu pole juriidiliselt keegi kaitstud, kui firma likvideeritakse või läheb pankrotti. (.) Me tahame ISE STABIILSUST, et hinnad oleks atraktiivsed ning täna pole keegi turul märku andnud, et keegi on samade heade tulemustega kuskil. Iseenesest on meil võimalus ka nii hanget lõpetada, et kas võidavad võrdselt kaks sideoperaatorit, võidavad kaks kütuse jaeketti. Kütuse puhul me üritasime seal natukene teist ketti ka enda alla kaasata, aga seal nad ei suutnud ikka nendele tingimustele järgi tulla, mis parim väljavalitu pakkus.

K: Millised võivad olla tagajärjed, kui üks osapooltest rikub antud lepingut? (täiendav küsimus)

V: See sõltub sanktsioonidest. Need lepingurikkumised on kõik fikseeritud. (.) Ma ütlen, et õnneks tugiteenused EI OLE NII SUURE RISKIGA VALDKOND. Võib-olla seal kõige suurema riskiga on need valdkonnad, kus me täna ühisostude teenust ei paku. Tugiteenused tegelikult on raamatupidamine, finantsjuhtimine, IT-valdkond, kinnisvara hooldushaldus. Need on nagu kolm teenust, kus (.) MINGISUGUNE rikkumine võib TÕESTI olla katastroofilise suurusega. Raamatupidaja arvutab, et 4+4, vaid mõtleb ise neid valemeid ja summasid välja. IT puhul võib-olla tõesti kogu ANDMEBAAS ja kogu tarkvara jookseb kokku ning kogu info jääb kuhugi kaduma. Rääkimata kinnisvara haldushooldusest, kui seal katused või seined kokku kukuvad tegevusest või tegevusetusest. (.) Ma arvan, et tagajärjed meie puhul on SUHTELISELT sarnased nagu niiöelda kõikides stamplepingutes. Ma arvan, et midagi erilist ei ole. Kõik osapooled teavad, mis sind ees ootab ja mis saab juhtuda. VÄIKSED lepingu rikkumised, eilegi oli meil üks, täna on asi juba lahendatud. Üks klient ei saanud MINGIL põhjusel eelmine kuu soodustust. Mina teadsin täpselt kohe vastust, aga ma ei tahtnud kliendile näpuga näidata. Meil on täpselt juhendis kirjas, mida me rõhutame ka klientidele, et TEIL ON AINUKE KOHUSTUS õigel ajal ära tasuda. Kütuse jaeketil on tarkvara selline, kui sa maksega hiljaks jääd, siis järgmise kuu soodustust see programm automaatselt ei loe. (.) See on väga huvitav tähelepanek, et raamatupidaja SEDA EI MÄRGANUD, et vaja õigel ajal maksta, aga seda märkas, et soodustust ei olnud peal. Anti õnneks teada ka ise ja loomulikult me tegime arve ümber ka ise. (.) Siin me suisa aitasime klienti. See oli väike detail, aga suures plaanis on need asjad kõik paigas.

K: Milline on liidus osalevate ettevõtete tagasiside oma partnerlussuhtele?

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [81]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [82]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [83]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [84]: OLULISUS

V: (.3) Erinev. Ka see on ju tagasiside, et ma pole soodustust saanud. Juhendis oleme me VÄGA SELGELT JA TEADLIKULT sisse pannud ka viimase alapealkirja LISAINFO. Seal oleme me hästi palju RÕHUTANUD sellistel “pehmetel” teemadel. Oleme väga tänulikud, kui seda infot jagate meie kohta oma kolleegidele, sõpradele, tuttavatele, äripartneritele. Ootame ka tagasisidet, kus pole MITTE AINULT KIITA. (.) Ütleme nii, et on olnud selliseid olukordi, kus on kiidetud, niiõelda ette heidetud, et MIKS see või teine on aega võtnud. AGA MEILE ONGI SEE OLULINE. (.2) Küsimus on, et MILLINE ON LIIDUS tagasiside, siin muud ei saa olla, kas positiivne või negatiivne. MÕLEMAD infod on meile OLULISED. (.) Kui on põhjendusega

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [85]: INFO VAHETAMINE

kriitika, siis üheselt võtame arvesse. Eelmine nädal jälle selline kriitika tuli kliendi poolt, et MIKS nad peavad kütusekaartidele ise järgi minema. Meil on juhendis väga selgelt kirjas, et ANDKE MÄRKU KUIDAS TE TAHATA. Kas tulete ise järgi, teile tuuakse ära, kas teile viiakse postkontorisse, kas saadetakse TEIE KONTORISSE võime ka kliendile jätta TANKLASSE kütusekaardid. Siin on 5-6 varianti. Klient ei otsustanud nii kiirelt ära ja kütusefirma ise helistas, et kaardid on valmis, kuidas toimetame? Lõpuks tuli välja, et see kes kritiseeris oli ise moka otsas öelnud telefonis, et MA TULEN ISE JÄRGI. See selleks. Jälle oli etteheide, aga (.) MEILE ON SEE VÄGA OLULINE. Ütleme nii, et on ka selliseid etteheiteid, mille alusel me oleme oma protseduure muutnud või täiendanud. ABSOLUUTSELT KÕIK info on väga oluline.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [86]: INFO VAHETAMINE

K: Milliseid eeliseid koostöö käigus põhiliselt välja tuuakse? (täiendav küsimus)

V: Esimese kohtumise, mis me üldse teeme, üritame teha juhtorganitega, sest nemad näevad seda suurt pilti firmas. Põhiteema ongi see, et lisaks sellele HEALE HINNALE on EELTÖÖ professionaalselt tehtud. Me alati ütleme kliendile, ka neile, kellel on omal mehitatud tugiteenuste üksused. Kui hinnavahe on märkimisväärne, siis te ei pea kuidagi SÜÜDISTAMA neid, kes selle tööga tegelevad. Teil ei ole see hind selle vähe kõrgem, et keegi ei suutnud TEIL seda saavutada, vaid pigem meil on ikkagi (.) MAHUEFEKTIGA saavutatud tulemus. Kui sajad firmad on kokku pannud omad mahud ja on saanud seal hea hinna, siis on selge, et sa võid üksipäina ka suur firma olla, kuigi seda hinda ei pruugi sa saada. Meil on VÄGA OLULINE nõustamise pool. Täna me ikka ROHKEM JA ROHKEM

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [87]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [88]: EELISED

NÄEME, et need tugiteenuste valdkonnad, mis ISEENESEST MOODUSTAVAD FIRMAS kulukomponendina, sõltuvalt firma tegevusest ja suurusest, kuskil 30-60%. Kui muidu vaadatakse kulusid ainult, et siin on sidekulud, siin on turvateenus, puhastusteenus. KUI nüüd vaadata, et need KÕIK on TUGITEENUSED, nad ei ole põhitegevused, ja kui panna KÕIK NEED KOKKU. Selle ongi juhtorganitega vaja rääkida firmast. Lisaks väikestel ja keskmistel ettevõtetel on veel see eelis, et neil ei ole täna tugiteenustega inimesed üldse palgatud. Siin nad saavadki ise tegeleda oma põhitegevusega ja suunata oma energia turule, et olla konkurentsivõimeline. See nõustamise pool on just see, et paljud firmad näiteks ei jaga ära, mis olukord üldse näiteks kütuseturul on. Seal on hinnavahek ikka METSIKUD. Hinnavahek tekivad sellest, et sama keti erinevates tanklates on hinnad 6-9 senti vahega samal päeval. Selle peale kliendid ÜLDSE EI MÕTLE ja kui sellest rääkida näiteid ning näidata meie hinnakombinatsiooni, siis on see heasmõttes nõustamine. Natukene valgustame või loome selge pildi ette. Rääkimata büroovarustust, mis tunudub marginaalne. Kõik räägivad koguaeg paberitest ja tooneritest, kus sa saad head hinda, kuid pärast võetakse sult kõik see tagasi. Sama on sidega. Kõik näevad ja kuulevad koguaeg telekast ja sotsiaalmeediast, et koguaeg pekstakse ainult kõneminuti hinda. See on kõige väiksem osa sellest, aga kui vaadata komplekselt, siis alles inimesed saavad reaalse pildi ette. Siin ongi see põhiline eelis ja lisaväärtus, mida me siin pakume.

K: Millised on põhiprobleemid, mida välja tuuakse? KUI TUUAKSE (täiendav küsimus)

V: (.2) Ma ei oskagi öelda. Enne kui nad meile tulevad, siin on kaks varianti, kas nad on asja selgeks teinud või saavad meie käest teada. Selles mõttes probleeme ei ole. Siin on üks naljakas juhus, kus klient eelmine esmaspäev helistas, et sattus meile tänu tänase kliendi suu. Tema enam seal tankla keti tanida ei taha, kuna nendel on POSTI hinnad erinevad. Tegelikult on KÕIKIDEL, ka meie tänasel väljavalitud partneril erinevad, aga meil EI OLE ERINEVAD. Me ISE NÕUDSIME ühisostuga sellist hinnakujundust, et see ei oleks erinev. Ükskõik kus Eesti tanklas sa tangid on meil samad hinnad. Tema nüüd tegi selle avastuse ja kuulis, et meie tarnijal ei ole, aga kõikidel teistel on. Probleemid tekivad niimoodi, kui me teeme hinnavõrdluse ära ja näitame hindasid ning siis on kliendil, et KUIDAS SUL selline hinna vahe on. Hakkame talle seletama, et see ja teine ja kolmas, siis saadakse aru, et olid

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [89]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [90]: EELISED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [91]: VÄÄRTUS

probleemid. Ma ütlen veelkord, et mitte probleemid halvas mõttes. Sellist komplektset hinnakujundust nagu me kütuses, sides pakume, seda tänavapeal kliendile ei pakuta. Me oleme suutnud need skeemid täna ühisostude konkurentsi tarnijate vahel välja kaubelda.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [92]: RISKID JA PROBLEEMID

K: Mis võivad olla ebaeduka koostöö riskid või probleemid? (täiendav küsimus)

V: (.2) Ma arvan, et siin kõige AUSAM vastus oleks suure raamiga. Kui puudub siirus, ausus, läbipaistvus ja asjad lähvad sassi. Äris juba kolmas kord ämbrisse astud, siis on üks kinni ka. Kui teed vea, siis pead ikka tunnistama oskama. Usaldus ja läbipaistvus, kui see puudub, siis sellega kaasneb ka ebaedu.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [93]: RISKID JA PROBLEEMID

K: Kui sageli on ette tulnud partnerite vahetusi? (täiendav küsimus)

V: Sellises strateegilises liidus, kus on OSP oma tarnijatega, ei ole meil vahetusi tulnud. (.) Need tarnijad, keda me oleme kunagi läbi ühisostude valinud oma klientideks on siia maani. (.) Klientide puhul on siin ühel käel loetud loobumised.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [94]: PARTNERI VAHETUS

K: Kui tihti vahetatakse omavahel informatsiooni? (täiendav küsimus)

V: Ikka väga. Kui me räägime liidust OSP versus tarnijad igaljuhul kohtume nendega korra ning vajadusel veel tihedamini. Mailid, telefonid on väga tihedad. (.) Vanade klientidega võib-olla natukene vähem. Kui on mingi mure või tahab rõõmu jagada, kiita, siis suheldaks. Meie eelis on tõesti see, et me viime kliendid tarnijaga kokku ja kui klient on soovinud, et tal oleks kliendihaldur, siis selleks ei ole mitte OSP, vaid tarnija poolt kliendihaldur. Täna ma pean tunnistama, et me pakume kliendile vägisi, mis pole üldse halvas mõttes mõeldud, kliendihaldurit. Tihti peal on nii, et mida SUUREMAD firmad, seal on omaltpoolt mehitatud tugiteenuste inimesed ja NAD IKKA vajavad lisakaarte või lisa kütusekaarte. Nad ikka teevad seda läbi meie, kuigi võiksid ka ise teha. Ei meil ei ole selle vastu midagi. Vahet ei ole, MEIE SEDA LUBAME ja see pole üldse etteheide ja tihti peale on hea seda infot kuulda. Tihti on ka nii, et on probleeme ja sellega tuleb otskohe tegeleda, toimetada. Muud infot me ikka jagame, nii tarnijatega, kui ka klientidega. Juhendis on see sees, lepingutes on see sees ja oleme väga tänulikud, kui soovitakse infot jagada ning seda

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [95]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [96]: EELISED

infot koguda on oluline, et olla edukas. Rääkimata veel seda, et tahame uusi hankeid teha. Seega kontakteerume klientidega, et koguda infot ja nende soove, vajadusi kaardistada järgmisteks võimalikeks ühisostudeks.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [97]: INFO VAHETAMINE

K: Millised on peamised kontrolli- ja infovahetuskanalid? (täiendav küsimus)

V: *Mailid*, regulaarsed on ka kohtumised nõost näkku. Vaatame kuidas see uus koduleht infovahetuskanalina hakkab tööle. Koduleht võib olla nii hea, kui halb, aga sa pead ka inimese sinna tooma. Kui see läks järsku funktsionaalseks ja heaks ning kui sa oled vait, siis keegi mu mõtteid ei loe, et läheks vaataks äkki on seal midagi muutunud. Seda tuleb reklaamida. Näeme täna sellega vaeva ning meie eesmärk on TÕSISELT üha ROHKEM JA ROHKEM tekitada olukorda, kus KLIENDID ISE ROHKEM saaksid INFOT loogilises järjekorras, ARUSAADAVALT, TURVALISEMALT, et ta oleks julgem. Eesmärk on see, et infovahetus oleks selline, kus klient saaks MINIMAALSE kontaktiga ASJAST ARU, TEKIKS HUVI ja LIITUKS.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [98]: INFO VAHETAMINE

K: Milline konkurentsieelis saadakse läbi strateegiliste liitude?

V: (.7) Seda on ka meie käest kliendid tihtipeale küsinud. Tugiteenuste juhtimine on unikaalne valdkond, eriti veel erasektorile. See, et raamatupidamist, IT, õigusabi sisse ostetakse on täitse tavapärane. Kõik mahuefektiga tehtud ühisostud ikkagi ainulaadsed. Siin on kliendid alati väga põnevalt küsinud, et kuidas te need hinnad saate, miks tarnijad peaksid huvitatud olema? Aga näe on juhtunud ja me oleme selle isegi ära kaardistanud, et mis on nende kasu. Põhiteema, mida tarnijad ka ise ütlevad, et ka see on neile üks tõeline müügi väljund. Klientide huvi meiega on see, et SAAVAD HEA HINNA, SAAVAD HEAD TINGIMUSED, ise nad selleks midagi tegema ei pea. Professionaalne eeltöö tehakse ära ja ka tulem on hea. Suurtel ettevõtetel, kellel on ise mehitatus, nad võivad nendest loobuda, siis on juba PÜSIKULUDE VÕIT. Need kellel ei ole mehitatust, need saavad rohkem oma aega suunata põhitegevusele. Konkurentsieelis tulebki lõpus sellest, et saab põhitegevusega tegeleda ja selle juures vähenevad ka kulud, mis teenusega kaasnevad. Samas tugiteenuste puhul ei teki seda probleemi, et sama valdkonna firmad on konkurendid ja mõlemad meie kliendid. Niipalju on küll olnud, et kardetakse me jagame kellegile nende arveid. SEDA ME

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [99]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [100]: EELISED

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [101]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [102]: EDU VÕTI

EI TEE ja teeme hinnavõrdlused ise. Meil on olemas ka konfidentsiaalsuse leping. Kord eksid ja siis ei saa enam kunagi arveid ja mingite päevade jooksul ei ole neid andmeid enam vajagi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [103]: RISKID JA PROBLEEMID

K: Millised väljast, läbi partnerluse, saadavad ressursid on ettevõtetele kõige olulisemad?

V: (.5) On aeg, on inimesed. Sa ei pea nende asjadega tegelema ehk on ajaressurs, mida sa ju võidad. Sa saad kokkuhoiu parema tulemuse, kui sul TÄNA on.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [104]: VÄÄRTUS

K: Kuidas mõjutas majanduslangus strateegiliste liitude loomist?

V: (.) Me alustasime majandussurutise ajal, see veel kestis, 2011. Meie valdkond, strateegiliste liitude loomine klientidega, PEAKS OLEMA atraktiivne. Sama on ka tarnijatega. KÕIGIL oli siis palju rabelemist ja suhteliselt keeruline elada. Tarbijatel oli raske uusi kliente leida. Võis ka nii juhtuda, et ettevõtte ise oli väga atraktiivne, kuid läbi minigi teise strateegilise liidu sattus ta võlaketti. Sellest piisaski. Ma tegelikult ei saa siin võrrelda, oleks enne masu ettevõtte loodud, siis oleks võrdlusmoment olemas. Ma ei saa seda ka võrrelda, KAS keegi sai olulisemat kasu või mitte. Täna küll ma näen seda, et klientide säästus algavad meiega 30-40 protsendist, kuni KORDADENI välja. Ühe suurettevõtte sääst oli näiteks meiega 17 KORDNE. Mis on siis 1700%. Täitse müstika, selliseid asju näeb harva. Ma ei saa öelda, kas elavdas või mitte, kuid näha on, et kliendid loevad palju rohkem raha ja optimeerivad ka kulusid, mitte ainult ei otsi tulusid taga.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [105]: KASUMLIKKUS

K: Mis on liitu asutumise peamised mõjufaktorid? (täiendav küsimus)

V: Kliendi puhul on see, et saab oma kulusid optimeerida ning talle tehakse asjad ära.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [106]: MÕJUFAKTOR

K: Kui kiiresti suudavad ettevõtted keskkonna muudatusega kohaneda? (täiendav küsimus)

V: See on nagu suhteline. Paljud ei ole meile küll öelnud, kuid on näha see kohanemine võtab aega. Kui kiiresti suudavad? Kuidas keegi. Oleneb ettevõttest ja lõppkokkuvõttes, ettevõtte moodustavad inimesed.

K: Millised võimekused peavad olemas olema muudatustega kohanemiseks ja kui sageli need ettevõtetel olemas on? (täiendav küsimus)

V: Võimekused (.30) (analüüsib võimekuse mõistet). Ükskõik, oled sa siis klient või tarnija, võimekuse aluseks peab üldse oleme soov, julgus ja tahtmine. Esiteks on siis muudatused harjumuste suhtes, et kas oled valmis partnereid vahetama. Teine pool on tõesti see, et ka areng on niivõrd kiire. Meil on pandud KOHUSTUS TARNIJATELE, et kui uued tooted või teenused tulevad või toimub innovatsioon, siis nad on kohustatud klienti informeerima sellest. Näiteks kui 4G tehti ümber, siis kõiki kliente informeeriti sides. Bürootarvetes osade meie klientide, advokaadibüroode, soov oli näiteks, et Orient võtaks omale uusi tooteid. Orient oli selleks valmis ning tegi uue tootegrupi, puuviljad, lilled näiteks. Täitse müstika, aga bürootarbed on ka täna nii laienenud. Nagu Schenker ütleski, et saaks kõik asjad ühest kohast. Kõik peavad kohanema ja arvestama sellega. Kõigepealt peab olema SOOV. Võimekus jaguneb tõesti kaheks. Sa pead harjuma uue partneriga ja siis ka tõesti sellega, et tehakse järelmüüki. Järelmüük on siis selles mõttes, kui tekivad mingid muudatused turul või maailmas. Siin tuleb jälle seda suurt plaani näha. Mõned mu töötajad on küsinud, mis siis saab kui paberivabaks läheb kõik, mis siis saab, kui elektriautod tulevad ja kütust enam ei ole? Nüüd on ju kõik Viberid, Facetimed, rääkimata Skypest. OSPi kontekstis on see, et me hoiame kõik kontrolli all. Selle pärast ei hakka EMT, Elisa, Lukoil või büroovarustus turult ära kaduma. Ka NEMAD PEAVAD KOHANEMA ja NEMAD PEAVAD ESIMESENA kohanema. Nemad teavad oma konkurentsi valdkonnas maailmas täpselt, mis toimub. Kui NEMAD muutuvad, PEAME MEIE suutma muutuda ning meie kliendid peavad muutuma. Me juba ennetame seda sellega, et klientidel on meile kohustus sellest informeerida. Sides on meil hinnamonitooring, kui hinnad turul kukuvad, siis on kohustus kaasa sellega minna. Tavalises lepingus, kui sa ise ei avasta, et hinnad on kukkunud ja sa oled juba 5 aastat vanade hindadega, ise küsima ei lähe, siis ei tule keegi sulle seda ütleva ega helistama.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [107]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [108]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [109]: OLULISUS

K: Kas ettevõtete vahelised sotsiaalsed suhted on määravaks liitu astumisel?

V: (6) Kui me tegime side ja kütuse hanget, siis mu enda isiklikud head sõbrad on niiöelda nende MITTE VÄLJAVALITUKS osutunud ettevõtte juhid. Äri äriks ja sõprus sõpruseks. Ometi oli mul ehk neile võimalik infot jagada ja nad olid julgemad mu käest veel küsima, kuid näe ei tulnud ikka midagi välja. Kindlasti on meile oluline selle firma bränd ja usaldus, tema taust ja maine. Sellega juba kaasneb võrgustik ja kattuvus, võimekus. SEE ON OLULINE. Teistpidi on oluline ka loomulikult klientide puhul. Kui kliendi maine, näiteks on ta võlglane, seal on selge, et nendega kliendi suhted on keerulised. Äärmisel juhul vaata, kas ta on krediitvõimeline. Tarnijate puhul me ei kutsunudki selliseid endale kõrvale, kes ei olnud KATTUVAD üle Eesti. Näiteks teame, et üks hoiab maksudest kõrvale ja ta ei ole turvaline kütus. Me ei hakka siin sellega riskima, sest tahame komplektset teenust saada ja pakkuda. Klientide puhul on ka oluline, et ta ei jääks võlgu meie tarnijatele. Uurime kindlasti tausta. Tarnijad KOHE KINDLASTI UURIVAD, krediidi teema. Ütleme, et enamus kliente, kes on ikka teada-tuntud, keegi ei hakka neil finantsi küsima. Mingisugust eelarvamust meil ei ole. Meie puhul on vähe kergem. Nagu ma ütlesin, meie puhul ei sõltu hinnad kliendist, asukohast, suurusest, ega valdkonnast. Hinnad on kõigile sarnased. Siin vaatamegi, et ei roni tütre juurde, vaid lähme emaettevõttesse.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [110]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [111]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [112]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44
Comment [113]: PROFIIL

K: Kuidas on sümpaatiaga? (täiendav küsimus)

V: Sümpaatika on küll siin vale sõna. See tuleb mängu siis, kui on sul kohustus või oled otsustanud, et sa pead ÜHE valima ja on väga võrdsed, kaubelda enam pole võimalik. Mul pole sellist olukorda küll tekkinud, et peaksin sümpaatiat järgi otsustama. MUL ON ÜKS HEA NÄIDE ELUST, mis on seadusega ette nähtud ja ta on OSPiga ka seotud. Me teeme ka riigihankeid, konsulteerime, nõustama. Ühe riigihanke puhul, kus me olime riigi ettevõtte partneriks ja tegime tema eest HANKE. Hange oli raha saamiseks, summa oli suhteliselt suur. Siin sõna otseses mõttes SEADUS KÄSKIS visata kulli ja kirja ning selle järgi otsustatigi. Erasektoris ei tule see kõneallagi. Sealt tuleb edasi survestada, kes tahaks tulla partneriks. Alati on keegi, kes ikka murdub ja keegi tuleb veel paremaks. Sümpaatiat küll selles mõttes, et kui sa tead, et sinu kliendid võiksid ühte või teist partnerit rohkem

usaldada või kergemine kliendiks tulla. Ma PIGEM ütleks siin seda, KAS SÜMPAATIA SAAB MÄÄRAVAKS, kui tõesti on võrreldavad asjad ning tead head ja positiivset infot, siis võikski see sümpaatia sinna kaldudagi. Kuigi kindlasti ma ei seoks neid asju.

K: Mis Te arvate, mida rohkem on ettevõttele sidemeid teiste ettevõtetega, seda edukam ta on? (täiendav küsimus)

V: Kliendi kontekstis on küll, siin pole kahtlustki. Kui me räägime strateegilistest liitudest, siis meie puhul on see üheselt olemas. Loomulikult, mida rohkem sidemeid, kontakte meil teiste ettevõtetega on, seda edukamad me oleme.

K: Milliseid piiranguid, probleeme võib tekkida koostöös, juhul kui “teatakse” teist ettevõtet liiga palju? (täiendav küsimus)

V: Sõltub, mida sa tead temast. Kui sa tead tast HEAD, näiteks turul kuuled head või on isiklik tuttav, siis on alati kasulik liituda. Mis takistusi siin saab tekkida? Vastupidi. Näiteks kahe firma ettevõtte juhte tean ma IDEAALSELT ja ei tulnud koostööst midagi välja, kuigi firmad olid ka head ja usaldusväärsed. Kindlasti oleks ma õnnelik olnud, kui nemad täna oleksid meie partnerid olnud. Kui pärast kliendiga mingid probleemid tuleksid, siis saab alati vabalt helistada.

K: Palju on Teil tarnijatega lepinguid? (täiendav küsimus)

V: TARNIJAD ON SIIS MEIE JAOKS NEED, KES MINGEID TUGITEENUSEID MEIE KLIENTIDELE PAKUVAD. LÄBI ÜHISOSTUDE VALIME KONKREETSE VALDKONNA PARIMA PAKKUJA a`la kütuses Lukoil, büroovarustuses Orient Kontrorikaubad, sideteenuseid pakub meie klientidele Elisa jne. Tegelikult pakume tänaseks klientidele võimalust liituda 5-7 valdkonnaga ehk tarnijaga, kellega meil lepingud - side, kütus, büroovarustus, rehvid, elektrienergia. Kohe kohe lõpetame logistika ja transporditeenuste ühisostu ja siis veel oleme ükikutele klientidele pakkunud puhastusteenuste valdkonna partnerit. Kugi ühisostu ei ole läbi viinud, aga meil palju

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [114]: EDU VÕTI

kliente, kes tegelevad puhastusteenustega ja siis sealt oleme ühekordseid konkuresse teinud.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [115]: LEPINGUTE ARV

K: Potentsiaal koostööle: Nimelt, paljudest koostöödest saab asja, kelle juurde olete pöördunud või hinnavõrdluse ära teinud ning millele järgneb seejärel koostöö? (täiendav küsimus)

V: Klientide puhul on protsent umbes 20-40 ehk siis mõnedel müügiinimestel läheb hästi, mõned ebaõnnestuvad ehk siis kui meil ~ 400-500 klienti, siis läbi oleme käinud ja ühinema, liituma kutsunud kindlasti üle 1000 ettevõtte, pigem 1500-2000 seega see protsent siis selline niinimetatult kolmandik. Ka ühisostudes oleme ühe valdkonnaga ebaõnnestunud, õigemini ei jõudnud kokku leppele. See oli joogivee, aparaatidest pakutakse, teema ja kuna seal konkurents puudub, turul 85% kahe firma - Saku Läte ja Eden - käes, siis mõlemad tundusid, et ei olnud huvitatud, aga ega me palju ka aega nende peale ei raisanud.

Kerttu Jallai 16/5/2016 20:44

Comment [116]: POTENSIAAL KOOSTÖÖLE

Lisa 4 Outsourcing Partner OÜ transkripteerimine

Andmed:

- Kuupäev: 28. 04. 2015
- Koht: Valio Eesti AS kontor, Tallinn
- Intervjueeritav: Maido Solovjov (Tegevdirektor), Valio Eesti AS
- Intervjuu kestvus: 16.00-16.30
- Intervjueerija: Kerttu Jallai
- Konspekterija: Kerttu Jallai

Transkribeerimise tingmargid:

(.x) -paus (pausi ligikaudne pikkus sekundites)

(.) -lühike paus

(tegevus) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

() -tekst või jutu osa, mida ei ole salvestuselt selgesti kuulda

AAAAA – suurte tähtedega märgitud tekst, mida öeldi välja valjuhääldiselt või rõhutatult

Kõnelejade tähised:

K: - intervjueerija teksti algus

Intervjueerija tekst – rasvases kirjas

V: - intervjueeritava teksti algus

K: Palun profileerige oma tüüpilist partnerit?

V: Kliendid on meil need, kellele me müüme. Hankijad on partnerid, kellelt me ostame erinevaid kaupu. 50% rahalistest ostudest on meil farmeridelt. Farmeridelt ostame toorpiima. Farmereid kellega me oleme lepingulises suhtes on üle 100 erineva farmeri. (.) Farmerid ise on erinevad, on nii-öelda mees ja koer tüüpi ettevõtteid, kus on 2 inimest ja on

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [117]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [118]: LEPINGUTE ARV

ka farmereid, kus on ka 150 inimest näiteks. Peamiselt me oleme oma partneriteks valinud ka suuremad farmid, kus on ka töötajate arv suurem. Me eelistame suuremaid. Miks? Iga partneriga on sul teatud halduskulu või administreerimiskulu. Suured eelistavad suuremaid. Eks see on muidugi transpordi osas ka nii, kui me ise varume piima kokku. Meil on suur auto, me lähme farmi kohale, kust saame ühest kohast võimalikult palju piima, siis see on hinna, kulude osas efektiivsem. Geograafiline paiknemise puhul me eelistame ikkagi neid, kes on meil võimalikult lähedal, aga muidugi ei ole välistatud ka, kes on kaugemal. Aga ütleme, kes on lähedal ja kohe kõrval, selle peale me silmad lähvad kohe särama.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [119]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [120]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [121]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [122]: PARTNERI EELISTUS

K: Kes on Teil kõige kaugemal? (täpsustav küsimus)

V: Üks meie tehas on Võrus ja teine on Tartu lähedal, 25 kilomeetrit Tallinna poole. Enamus piima varume Kesk-Eestist ja Lõuna-Eestist. Põhja-Eestist meil ei ole, kuid Raplas küll.

K: Kui pikaajalised on liidud teiste ettevõtetega?

V: Pigem nagu 20-80 reegel. 80 on pikaajalised ja 20 on need, kes alati otsivad uut õnne, kes liiguvad, otsivad paremaid tingimusi, paremat hinda. Osad nendest 20 tuleb aegajalt tagasi, aga põhi äri baseerub ikkagi pikaajaliselt, 10 või isegi rohkem aastat on oldud koostöös.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [123]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [124]: LIITUDE PIKKUS

K: Millised on kõige kasumlikumad partnerettevõtted?

V: (.) Kasumlikud on need, kelle PEALE SAAB LOOTA. Kes tahavad sinuga pikaajaliselt seotud olla, kes näevad kogu ahelat või äri suuremat pilti. Kes saavad aru miks nad on meiega partnerlussuhtes.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [125]: KASUMLIKKUS

K: Millist väärtust soovite partnerilt saada või partnerile pakkuda?

V: (.) Mis me pakume? Alati partner pakub raha. Me pakume RAHA, seda alati õigeaegselt ehk pakume KINDLUST. Meie poolt tuleks kindluses selles osas, et maksame ja

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [126]: VÄÄRTUS

tuleme kaubale ehk piimale õigeaegselt alati järgi. Kindlusega seondub pikaajalisus. Me oleme 10 aasta pärast ka olemas ja nemad saaksid oma investeerimisplaane sellest lähtuvalt teha. Nad teavad, et neil on partner, kes ei KAO ÄRA.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [127]: VÄÄRTUS

K: Kui palju on Teil partnereid, kes toetavad põhitegevust ja kui palju tugiteenuseid, mida Te pakute? (täpsustav küsimus)

V: Põhitegevus on ikka julgelt 90-95, tugitegevus on 5-10% ostudest, väga väga väike.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [128]: PROFIIL

K: Oskate Te nimetada näiteks mõned tugiteenused? (täpsustav küsimus)

V: IT on kindlasti tugiteenus. Teine tugiteenus on turundus. Seal on nii turunduse tootmine, kui ka meedia. See on selline suur valdkond. Kõik need klassikaliselt kontor, sekretariaat ja raamatupidamine need on täna täiesti väiksed.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [129]: PROFIIL

K: Millised väljast, läbi partnerluse, saadavad ressursid on ettevõtetele kõige olulisemad? (täpsustav küsimus)

V: Hea tunne meil endal, et me saame Eestis olla head partnerid ja Eesti põllumajandust toetada.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [130]: VÄÄRTUS

K: Millistest põhivajadustest lähtuvalt hakatakse otsima partnerlust?

V: (.5) Küsimuses on vastus. Põhivajadustest lähtuvalt hakatakse otsima partnerlust, et toota toodet.

K: Mis laadi partnereid otsitakse – pikaajalisi, lühiajalisi?

V: Ikka pikaajalisi peamiselt.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [131]: PARTNERI EELISTUS

K: Kui kaua võtab aega partnerite otsing (põhitegevusvaldkonnas ja tugitegevusvaldkonnas)?

V: Ei võta aega tänapäeval. Päev, kaks kui tahad midagi teada info on kõik Internetis olemas. Me teame inimesi, kes teavad inimesi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [132]: KONTAKT

K: Milliseid kanaleid kasutatakse partnerite otsingul?

V: Ongi Internet esimene, teised valdkonna inimesed.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [133]: KONTAKT

K: Kui palju uuritakse enne koostööd teise ettevõtte kohta?

V: UURIME ikka jah. Tavaliselt lähme alati kohale, kui partnerlussuhtesse lähme. Enne seda käime kohal üldjuhul ära. Uurime teiste käest ka ja Internetist samuti, mis taust sellel ettevõttel on. Majandusaruandeid vaatame ka väga tihti.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [134]: EELTÖÖ

K: Kui palju Teie otsite partnereid, kui paljud pöörduvad Teie juurde ise?

V: 60-40. Ise otsime 60% ja pöörduvad kuskil 40%, kuidagi oleme ise proaktiivsemad.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [135]: KONTAKT

K: Mille alusel tehakse parima partneri valik?

V: (.2) Õigepealt on JÄTKUSUUTLIKUS, nad peavad olema olemas homme ja ülehomm. Pikasperspektiivis peavad nad olemas olema. Muidugi on oluline toote või teenuse kvaliteet, mida nad pakuvad. Hind on tähtis, aga hind peab olema alati turul vastav hind.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [136]: OLULISUS

K: Kuidas näeb koostöö alustamise protsess välja ja kui pikk see on?

V: Erinevad on. Mõne ettevõttega flirdime 2 aastat enne, kui hakkame koostööd tegema. Eile just saime ühtede farmeritega kokku, kellega arutasime koostöö võimalusi aastal 2017. Neil on täna leping. Neid on erinevaid, kuid võib kesta poolteist kuni kaks aastat.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [137]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [138]: ALGUS

K: Millised võimekused (Näiteks: õppimisvõime, innovatsioon, partnerite haldus, tehnoloogia, ettenägelikkus, turu pidev jälgimine jne) peavad ettevõtet eelnevalt olemas olema partneriga kohanemiseks, koostööks ja kui sageli need ettevõtetel olemas on?

V: Peab ikka tänapäevane ettevõtte olema. Sellist mees koer tüüpi ettevõtmist ei taha. Soovime, et oleks ikkagi mingisugune organisatsioon, mingisugune arusaam läänelikust tänapäevasest ärimudelist, et suudetakse lubadusi pidada. Ja kui sageli need olemas on? Üldiselt need ikkagi on või siis on see, et me oleme suured ja me kiiresti elimineerime koostöö mitte väikeste, vaid ebaprofessionaalsetega partneritega. Nende peale me aega ei taha raisata. Igat uut tulijat me nii-öelda sõbraks ei võta kohe.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [139]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [140]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [141]: EDU VÕTI

K: Kas ettevõtte maine ja sümpaatia on liitu astumisel määrav faktor?

V: On ikka. Tegelikult alati räägitakse hinnast ja jätkusuutlikusest ja majanduslikust taustast, aga tegelikult pole midagi teha, väga oluline on ka *softi* pool. Maine ja sümpaatia ma usun, et see on oluline. Peab olema meeldiv koos töötada. Ma isegi ütlen, et väga oluline tegelikult, kuidagi sellest ei räägita, aga tunnetuslikult on see väga määrav. See on väga hea küsimus.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [142]: OLULISUS

K: Kui paljudest koostöödest saab asja, neist millele järgneb pikaajaline koostöö?

V: Päril paljudest. Ütleme, et 80% nendest, kellega me juba esimese sammu astume nendega me jätkame. Me seda esimest sammu vaatame pikalt üle, kas minna seda esimest sammu tegema või mitte. Üldjuhul, kui me selle esimese sammu teeme, siis 80% ma usun küll, et jäävad.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [143]: POTENSIAAL KOOSTÖÖLE

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [144]: EELTÖÖ

K: Milline on üldine koostöö kirjeldus partnerettevõtetega?

V: Farmi kohapealt, aastas korra või siis kaks-kolm korda lepime kokku hinnatingimused. Siis lepime kokku, mis ajal me tuleme piimale järgi, mis ajal toimuvad maksed ja lepime kokku, kes on kontaktisikud probleemide korral, kvaliteedi korral ja

logistika korral. Tavaliselt käime ka alati eelnevalt partnerettevõttega tutvumas. Mõlemal ettevõttel peavad olema kontaktisikud, kes igapäevaseid asju ajavad.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [145]: PROTSESS

K: Mis Te arvate, mis on ettevõtete koostöö protsessis kõige olulisem?

V: USALDUS, USALDUS, USALDUS ja TAHE TEHA KOOSTÖÖD. Tahe mõlema poole äri aidata.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [146]: EDU VÕTI

K: Milliste kanalite kaudu toimub infovahetus ning kui tihti seda omavahel vahetatakse?

V: Telefon, e-mail. Ikka igapäevaselt või iganädalaselt.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [147]: INFO VAHETAMINE

K: Kui oluline on koostöö puhul stabiilsus? Kui sageli on ette tulnud partnerite vahetusi?

V: Väga, väga oluline on stabiilsus. Partnerite vahetusi, sagedust ei oska öelda, aga kehtib sama printsiip. 80-90 on paigal. PIGEM VAHETUB HARVA.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [148]: EDU VÕTI

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [149]: PARTNERI VAHETUS

K: Kui suurt rolli mängib koostöös läbipaistvus?

V: Ikka suurt rolli mängib. Kui on murekohad või probleemkohad, näiteks kaup ei vasta ootustele, siis leitakse, milles see süü on ja ei hakata süüdistama, vaid ollakse lahendusele orienteeritud ja keegi ei hakka peitma. Igaüks võib oma kasumi poole ära peita, see on normaalne äri, et igaüks kõiki asju ei näita.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [150]: EDU VÕTI

K: Kui suurt rolli mängib usaldus koostöös?

V: VÄGA SUURT.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [151]: EDU VÕTI

K: Milline on koostöös/liidus osalevate ettevõtete tagasiside oma partnerlussuhtele?

V: Ollakse rahul. Ollakse rahul sellega, et me peame oma lubadusi, maksame õigel ajal, tuleme kaubale järgi õigel ajal, oleme soliidne ettevõtte. Selline enesekiitus, aga ollakse rahul.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [152]: EELISED

K: Milliseid eeliseid koostöö käigus põhiliselt välja tuuakse?

V: Ikka usaldus ja jätkusuutlikkus.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [153]: EELISED

K: Mis Te arvate, mida rohkem on ettevõttele sidemeid teiste ettevõtetega, seda edukam ta on?

V: Ei pruugi, ei pruugi. Maailmapilt peab olema lai, arusaam peab olema lai äridest. Ei pea olema neid siduvusrühmasid väga palju, peavad olema parimad ja parimad suhted. Kvaliteet pigem, mitte kvantiteet.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [154]: EDU VÕTI

K: Mis on liitu asutumise peamised mõjufaktorid?

V: Peab olema usaldusväärne ettevõtte, jätkusuutlik ettevõtte, peab olema tahe teha meiega koostööd ja kaup peab olema kvaliteetne. Samuti ka isiklik koostöö sümpaatia, teeb koostööd ja tahab koostööd teha.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [155]: MÕJUFAKTOR

K: Millised on põhilised probleemid, mis võivad takistada partnerluseni jõudmist?

V: (.4) Hektilisus. Just kui tahetakse koostööd teha, aga siis jälle unustatakse ära, siis tullakse uuesti tagasi. Kui puudu selline pühendumine uuele partnerile mõlemalt poolt. Pühendumine puudub, siis ei tule välja. See flirtimise aeg kohati kestab kaks aastat ja miinimumina võib välja tuua isegi POOL aastat. Flirtimise periood on pikk ja kui seal ei ole pidevat info vahetust ja koostööd, siis ei tule välja.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [156]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [157]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17
Comment [158]: TAKISTUSED

K: Kui pikad on Teil hankijatega lepingud, kas need on kõigiga sama pikad? (täpsustav küsimus)

V: Erinevad. Iga leping on vähemalt aasta, pikemad lepingud on 5 aastat.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [159]: LIITUDE PIKKUS

K: Kuidas on võimalik koostööst tulenevaid riske hajutada?

V: (.5) Kõige suurem riski hajutamine on see, kui valida õige partner. See on sarnane inimeste isiklikule elule. Partneri valik peab olema väga läbimõeldud ja igapäevased protsessid peavad olema läbi käidud ja kirjeldatud, omavahel kokku lepitud, et kuidas äri tehakse. See MINGIL määral vähendab.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [160]: OLULISUS

K: Lepingud ka? (täpsustav küsimus)

V: Jah lepingud ka, tegelikult me väga harva mäletame, mis lepingus kirjas on. Enne partnerlussuhet me tegeleme lepinguga hästi kaua. Igapäevaelu on see, et kaks inimest omavahel suhtlevad, nad ei ole vägatihti lepingud siis näinudki. Leping võetakse ette siis, kui läheb mureks või probleemiks, aga siis on tegelikult juba hilja. Me alati TEEME lepingud ja hindame selle tähtsust, aga kui hakatakse lepingutega üksteist lööma, siis on juba midagi kuskil läinud valesti.

K: Kui suur on üksus, kes suhtleb hankijatega igapäevaselt või iganädalaselt, nagu Te ennem mainisite? (täpsustav küsimus)

V: Kes suhtleb, 5-6 inimest kindlasti. Tehnika poole pealt on teine 5-6, kes ostavad tehnika varuosi sisse.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [161]: INFO VAHETAMINE

K: Millised on põhilised probleemid, mida välja tuuakse koostöö algatamisel ja koostöö käigus?

V: (.4) Algatamisel probleeme ei tooda. Algatamisel võib probleem see olla, et osapooltel on vähene huvi, USALDAMATUS ja ebasobiv hind. Ei suudeta üksteisele end

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [162]: RISKID JA PROBLEEMID

huvitavaks teha. Koostöö käigus, millal siis juba suusad risti lähevad, soomekeeles kasutatakse sellist väljendit, kui tülli minnakse, suusad lähvad risti. Millal suusad risti lähvad? (.) [Toote kvaliteet, erinev arusaamine toote kvaliteedist ehk kui ei leita kompromisse] ja minnakse nii-öelda nugade peale. Probleeme on alati, aga kompromisse tuleb mõlemal poolel leida. Millest probleemid tekivad? Võib-olla tõesti millal kaupa tarnitakse, mis on hind, mis on kvaliteet. Kompromisside puudumatus ja [pikema perspektiivi mittedärgmine] võib tekitada neid asju.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [163]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:17

Comment [164]: RISKID JA PROBLEEMID

Lisa 5 Osühing Raikküla Farmer transkripteerimine

Andmed:

- Kuupäev: 07. 05. 2015
- Koht: Osühing Raikküla Farmer kontor, Raikküla, Raplamaa
- Intervjueeritav: Tõnu Rahula (Juhataja), Osühing Raikküla Farmer
- Intervjuu kestvus: 15.00-16.20
- Intervjueerija: Kerttu Jallai
- Konspekterija: Kerttu Jallai

Transkribeerimise tingmärgid:

(.x) -paus (pausi ligikaudne pikkus sekundites)

(.) -lühike paus

(tegevus) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

() -tekst või jutu osa, mida ei ole salvestuselt selgesti kuulda

AAAAA – suurte tähtedega märgitud tekst, mida öeldi välja valjuhääldiselt või rõhutatult

Kõnelejate tähised:

K: - intervjueerija teksti algus

Intervjueerija tekst – rasvases kirjas

V: - intervjueeritava teksti algus

K: Palun profileerige oma tüüpilist partnerit?

V: Sisendid, piima tootmiseks vajaminevad, seal on söödad, lisaöödad, loomade tervishoid. Osa me ostame, osa me toodame ise. Meil on maaomanikega rendilepingud, meil on kokku maad 3000 hektarit, pool on sellest oma maad, pool on rendilepingutega., kuskil

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [165]: PROFIL

150. Kümnekond neist on juriidilised isikud ja siis eraisikud. Enamasti on 5 aastased lepingud, need libisevad, ühel lõppeb, teisel algab. Järgmine grupp on tehniline pool, remont, hooldustööd. Kolmas sektor on söötade tarnijad. On rapsi söödad, on mais, on lõunamaised, mis rohkem sisaldavat suhkurt. Ainult rohuga ei toida ära. Ei saa välistada ka pankasid, kes seda kõike finantseerib. Finantssektor, kes toetab ka. Üks põhipank ja siis veel 1-2. Põllumajandusese rahavood on väga ebauhtlased. Suvel on suur kulu, ta on küllalt hooajaline. Suvel võetakse laen peale, talvel makstakse tagasi. Igasugused seadmed, tarktorid, kõik käib liisingute ja järelmaksudega.

K: Kas partnerettevõtted, kes teevad koostööd peavad olema väiksemad, sama suured või suuremad? Miks? (täpsustav küsimus)

V: Me eeldame, et nad peaksid olema suured. Muidugi parem, kui nad veel meist suuremad on. Alati on parem teha suuremaga koostööd. Paraku ongi nii, et väike ei suuda meile tagada sisendeid. Näiteks kui me suurtelt firmadelt tellime silopalle, siis me tellime neilt mingi ligikaudse arvu ja nad toovad korraka kõik kohale, et transport ei peaks kannatama ja ütlevad, kui puudu tuleb, toome juurde. SUUR ettevõtte saab juurde tuua, neil on laovaru. Väikesed ei suuda meile tarnida. Nad tellivad kuskilt mujalt, soodsama hinnaga teinekordki, aga kui me tahame juurde, siis neil ei ole kohe seda. Sama on ka söötadega, väike firma ütleb, aga meil ei ole neid kuskilt võtta. Meie ootame suuri. Muidugi väikesed tahavad meiega väga koostööd teha. Mõni tuleb pakub vilja, meil läheb 3000 tonni aastas vilja lehmadele, poole kasvatame ise. Kui mõni tuleb pakub meile, et mul jäi paar kotti vilja üle, siis on see ainult tunni aja sööt meil.

K: Kui tähtis on partneri geograafiline paiknemine? Kas Teie jaoks on geograafiliselt tähtis, kus Teie koostööpartner asub? (täpsustav küsimus)

V: On tähtis siis, kui on suuremahuline raske transport, näiteks silopallid. Rohkem on logistilisi probleeme, transport läheb kalliks. Muidu pole kaugus määrav.

K: Kui pikaajalised on liidud teiste ettevõtetega?

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [166]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [167]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [168]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [169]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [170]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [171]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [172]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [173]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [174]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [175]: PARTNERI EELISTUS

V: Näiteks põhipank on meil SEB, see oli meil juba vene ajal, nimed on muutunud, 24 aastat juba. Näiteks Kehra mõisaga on veterinaalalane koostöö, teavitus. Näiteks maa rendi puhul, kes rohkem pakub, konkurentsi puhul, me oleme leppinud kokku suusõnaliselt, et me ikka teise õue alt maad ära karabama ei lähe. Oleme viisakad. Maal kõik tunnevad kõiki ja ei tohi olla selline üleolev hunt, et võtad kõike, mis on söödav. Piimatööstustega on enamjaolt aastased lepingud. Keskmine koostöö on kuskil 5 aastat. Eks see sõltub ka firma juhust. Rasketel aegadel, need liidavad, siis tekib koostöö.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [176]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [177]: PROFIIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [178]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [179]: LIITUDE PIKKUS

K: Millised on kõige kasumlikumad partnerettevõtted?

V: Toonitaks põllumajandusettevõtteid, selliseid kellega koos saab arutada hindu, tööjõu liikumist, kes kust hangib. Kuigi pankasid kirutakse väga palju, aga ilma panganduseta, meil ei oleks seda raha olnud. Tänu Euroopa Liidule hakkasid rahad ka paremini liikuma. Kindlasti pangandus, ilma nendeta oleks väga raske.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [180]: KASUMLIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [181]: KASUMLIKKUS

K: Millist väärtust soovite partnerilt saada või partnerile pakkuda?

V: (.3) Pangalt soovime saada odavat raha. Põllumajanduslik tootmine hakkab pihta maast, kindlasti soovime, et meiega sõlmitakse need lepingud. Meil on nii palju lepinguid ja kui me ei maksa seda rendi hinda, siis nad lähevad ära. Mis puutub uuendustesse, farmiseaded, tehnika, siis hindan ka seda, kui müügipool teab, mida ta müüb. Kahjuks on näiteid, et ei teata, mida nad müüvad ja ei tunne seda ala, ei oma täit ülevaadet. Nad ei mõista erisusi, nad ei oska kahte projekti või masinat kokku sobitada.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [182]: VÄÄRTUS

K: Kui palju on Teil partnereid, kes toetavad põhitegevust ja kui palju tugiteenuseid, mida Te pakute? (täpsustav küsimus)

V: Põhitegevus, piima tootmine, 10 on neid küll. Tugiteenusteks loeme vilja, remondid, kaasaegne tehnika, karusell lüpsiplatsid, traktorid, veterinaar, natuke raamatupidamist. Kütusefirmaga on ka üks 10 aastane koostöö, kes meile tarnib. Kui on olnud

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [183]: PROFIIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [184]: LIITUDE PIKKUS

rasked ajad, siis oleme saanud kokkuleppeid muuta ja tähtemaksaegu muuta. On väga kiire ja paindlik. Jällegi palju on tugiteenuse partnereid.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [185]: PROFIIIL

K: Millised väljast, läbi partnerluse, saadavad ressursid on ettevõtetele kõige olulisemad? (täpsustav küsimus)

V: Kõige suurem ja tähtsam ressurss on raha ja inimesed. Olen palju kuulnud põllumajandusliku poole pealt, et saadetakse mees välja, kes on ettevalmistamata, tal läheb kole kaua aega vea leidmiseks, remondiks.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [186]: VÄÄRTUS

K: Millistest põhivajadustest lähtuvalt hakatakse otsima partnerlust?

V: Mina vahetan partnereid, kui alt veetakse, ei täideta lubadusi, kokkuleppeid, nii kirjalikke, kui ka suulisi. Põllumajanduses me siin tunneme kõiki, mitu korda petta ei saa. Hakatakse otsima uut siis, kui ei peeta lubadusi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [187]: PARTNERI VAHETUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [188]: PARTNERI VAHETUS

K: Mis laadi partnereid otsitakse – pikaajalisi, lühiajalisi?

V: Algul peljatakse, kui uued partnerid tulevad, aga nähakse ikka pikaajalisi. Esimesed kokkulepped on lühiajalised. No teeme aastaks, teeme pooleks aastaks. Algul on nad kõik ikka lühiajalised, siis lähevad üle.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [189]: LIITUDE PIKKUS

K: Kui kaua võtab aega partnerite otsing (põhitegevusvaldkonnas ja tugitegevusvaldkonnas)?

V: Mõni asi võtab pikemalt aega. Me tahame ka siin investeerida, laiendada. On läbirääkimisi olnud pangaga, mõned läbirääkimised kestavad 3-4 kuud. On asju, mis on lühiajalised, näiteks suveperioodi koostööpakkumised, maade harimisel, müümisel, ostmisel, seal on kuskil 2 päeva.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [190]: ALGUS

K: Milliseid kanaleid kasutatakse partnerite otsingul?

V: Enamasti tuttavate ja tuttava tuttavate kaudu. Näiteks probleem on selline, soovita mulle ja kas ma võin öelda, et sina soovitasid mulle. Eestimaa on paraku pisike ja kui sa kedagi soovitud, siis on see KÕIGE PAREM. Aga kui ikka väga tuttav ei ole, siis suuline sõnavahetus persoonide vahel, ikka ei valetata. Praegu firmade imago nii palju loeb. Võidakse öelda, et ei taha vastata või kommenteerida, aga ei valetata. Ollakse ausad, avameelsed. Soomlased on siin öelnud, et tehakse ausat äri.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [191]: KONTAKT

K: Kui palju uuritakse enne koostööd teise ettevõtte kohta?

V: JAH UURITAKSE. Uuritakse kuidas on makse disipliin, kuidas on lubadustest kinnipidamine, kuidas on varustus, kaua peab varuosasid näiteks ootama. Ka meile on helistatud küsitud masinate kohta, kuigi ma ei näe sealt otsast, kes helistab, aga vot siin me jagame ka ausat infot. Võib-olla kaubanduses ei ole niimoodi, aga kui sa ikka põllumajanduses praaki kellegile teed, siis annab ikka tasa teha. Olen uurnud ka pankade käest. Internetti löödud ka sisse, tuleb kõik ette. Vot EKSIDA EI TOHI.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [192]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [193]: EELTÖÖ

K: Kui palju Teie otsite partnereid, kui paljud pöörduvad Teie juurde ise?

V: Nagu ma ütlesin, oleme me suhteliselt suur ja müügimehed pöörduvad meie poole päris palju. Enne tuleb valik ka teha, kellega võib-olla suhelda. Enemasti tehakse taust selgeks. Meil on 90-85 protsenti piim ja ülejäänud on veised, liha. Siin me otsime ka pullvasikate puhul näiteks paremaid vahendajaid. Võib-olla veiste müüki me otsime. Kontrollime ka kas on paremat turgu. Piim on paigas. Meie juurde käiakse ka ikka pakkumas. Meie poolelt on vast kuus korra, meie poole tullakse vast nädalas korra või sagedamini ikka.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [194]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [195]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [196]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [197]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [198]: KONTAKT

K: Mille alusel tehakse parima partneri valik?

V: Raha, kvaliteet ja usaldavus.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [199]: OLULISUS

K: Kuidas näeb koostöö alustamise protsess välja ja kui pikk see on?

V: Näiteks sigala maksumus oli meil 2 miljonit eurot. Pöördusin algselt panga poole, ta ei tulnud vastu, kuna tootlus oli liiga väike. Panin Internetti ülesse kuulutuse, et otsime partnerit seakasvatuse investeringuteks, koostööks ja vastas mulle Rakvere Lihakombinaat. Helistas mulle, saime kokku, arutasime. Leppisime kokku, et neilt tuleb meile 20 aastane laenu tagatis, nende kontrolli all käib kogu ehitamine. Bilansis on ta meie oma, meil on 20 aastane koostööleping, nemad peavad meie laenu ära maksma ning meie peame nende ettekirjutuse järgi kasvatama sigu ülesse. Eelmine aasta läks 17700 siga, seal on oma kasvatusüsteem. Üks 6 kuud läks projekteerimiseks, käisin nende juures tutvumas, pidasin nõu juristidega. Ega seal jäi seda määramatust palju. Ma olen selle projekti üle ka ääretult uhke, et on ainus projekt, kuhu me oma raha mitte ühte senti ei panud. Kõik see siin varem oli nii lagunenu. Kogu see raha tuli Rakvere süsteemist. Ütleme nii, et 2,5 aastat kuni läks ideest teostuseni. Üks aasta läks läbirääkimisteks, pool aastat projekteerimine, keskkonnamõjude hindamine ja aasta otsa ehitamine. Rakverega on nüüd juba neljandat aastat koostöö käimas. Muidugi tullakse pakutakse erinevaid pesuaineid, keemia areneb ka edasi. Aga tihti ei julge neid partnereid vahetada. Tihtilugu on ta odavam, aga nagu ikka iga odav asi on lõppkokkuvõttes kallim. Maalepingud saab tavalised kuu kahega korda ja räägitud.

K: Millised võimekused (Näiteks: õppimisvõime, innovatsioon, partnerite haldus, tehnoloogia, ettenägelikkus, turu pidev jälgimine jne) peavad ettevõttel eelnevalt olemas olema partneriga kohanemiseks, koostööks ja kui sageli need ettevõtetel olemas on?

V: Ega neid alati ei ole. Mina tasandaks selle küsimuse rahasse. Võib-olla kui näib, et on suur partner ja suur firma, et ta siis raha ei loeks. Partneritega esimene tõrge tekib seal, kui saadakse aru, et liiguvad suures firmas küll suured rahad, aga seda loetakse TÄPSELT sama moodi. Võib-olla 10 eurot läheb lihtsalt, aga 100 on juba ettevõttes ka suur raha. Peaks oleme õppimisvõime, mõista teise firma riske ja eksimusi. Kuskil maale võidakse eksida. Üksteise mõistmine peab olema, kindlasti ka otsekontaktid. Tihti nad on olemas.

K: Kas ettevõtte maine ja sümpaatia on liitu astumisel määrav faktor?

V: JAH VÄGA. Oi muidu ei saa üldse.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [200]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [201]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [202]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [203]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [204]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [205]: OLULISUS

K: Kui paljudest koostöödest saab asja, neist millele järgneb pikaajaline koostöö?

V: Võib-olla pooltest saab. Ikka mõtleme läbi enne kui koostööd hakkame tegema. Iga teisest saab ikka asja, sest me teeme eeltöö ennem ära.

K: Milline on üldine koostöö kirjeldus partnerettevõtetega?

V: (.4) Meil hakkab peale lepingust, millised on piima kvaliteedinäitajad, piima koguselised näitajad, siis on maksmsised. On ka suusõnalisi kokkuleppeid, kui me tahame raha varem kätte saada, siis helistame. On olemas kontaktisikud, kellega suheldakse transpordi korral näiteks. Rohkem räägitakse sellest läbi, kui tekib minegeid kõrvalekaldeid, on tehnilised probleemid, kuidas side kokku lepitud. Peale selle on ka tehniline teeninduspool, kes hooldab ja teeb hooldusremontitöid. Koostöö kirjeldus? Minu jaoks on see olnud 24 tundi ja 20 aastat, minu jaoks on see nii igapäevane, raske välja tuua. Näiteks piima puhul on Valiol olemas oma tehniline abi. Tullakse ja KOOS leitakse lahendus, millest on tingitud näiteks see ja see kvaliteedi näitaja on paigast ära läinud. Otsitakse koos lahendusi. Piima tarbimine on Eestis võrratult suur ja olen kuulnud, et meie kvaliteedinäitajad on Euroopa Liidus head.

K: Mis Te arvate, mis on ettevõtete koostöö protsessis kõige olulisem?

V: Punkt üks ausus, avatus. Suured, Valio või Ekseko, ei tõmba sul nahka üle kõrvade. Äri ongi see, et sa ise võidad sellest ja partner võidab sellest. See kellega sa äri teed, selle peab hästi minema, siis läheb sul ka hästi. Minu arust meie äri maastikul on see päris paigas. See on oluline, et tuleb mõista partnerit.

K: Milliste kanalite kaudu toimub infovahetus ning kui tihti seda omavahel vahetatakse?

V: Telefon ja mailid. Üle päeva ikka. Küsitakse kuidas teil, mida sina sellest tead, mida sina oled sellest firmast kuulnud, mida sina tead sellest tarnijast. Pankadega nädalas paar korda ikka.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [206]: POTENSIAAL KOOSTÖÖLE

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [207]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [208]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [209]: PROTSESS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [210]:

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [211]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [212]: EDU VÕTI

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [213]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [214]: INFO

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [215]: INFO

K: Kui oluline on koostöö puhul stabiilsus? Kui sageli on ette tulnud partnerite vahetusi?

V: JAH ON VÄGA. Partnerite vahetus tuleb siis, kui lepingud saavad läbi. Kui eeltöö on tehtud, siis seda pettasaamist tuleb vast kord aastas ette. Pigem mingi kavandatu nurjumine, tugiteenuste osas võib-olla.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [216]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [217]: PARTNERI VAHETUS

K: Kui suurt rolli mängib koostöös läbipaistvus?

V: Läbipaistvus on oluline selles mõttes, et milleks ta seda kasutab, mida ta teeb, mis on sinu tulem ja kui sa saad sellest ikka väga palju kasu, siis jaota seda kasumit mulle ka natukene. Suurtaludega me vahetame siin omavahel maid, tõstame neid ringi, sealt saadavad PRIA toetused lepime kokku, kuidas need jaotuvad. Kui meie saame kasu, et siis ka sina saaksid kasu. Selles mõttes läbipaistvus kindlasti.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [218]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [219]: VÄÄRTUS

Näiteks me VÄLISTAME selle, kui keegi ostab, kaupleb hinna alla, selleks et edasi müüa. See on väga must äri, see ei ole koostöö.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [220]: RISKID JA PROBLEEMID

K: Kui suurt rolli mängib usaldus koostöös?

V: Muidu ei saa koostööd ollagi. See on absoluutne alus.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [221]: OLULISUS

K: Milline on koostöös/liidus osalevate ettevõtete tagasiside oma partnerlussuhtele?

V: Ma tahaks küll teha selleks kõike, et nad OLEKSID RAHUL. Püüame sinna saada ja ma ise arvan, et nad on rahul. Küllap meie oleme ka rahul, muidu ei teeks koostööd ja lõppeks koostöö ära. Kui tahta koostööd säilitada ka järgmisel perioodil, siis see tagasiside peab olema. Muidu ei tule välja koostööd, kui tagasisidet ei ole.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [222]: EELISED

K: Milliseid eeliseid koostöö käigus põhiliselt välja tuuakse?

V: Majanduses on raskem olla kohapeal ja vahel tuleb teha väga ebapopulaarseid otsuseid lihtsalt rahast tingituna või turu situatsioonist. Meie puhul ja ka Raikküla, me oleme positiivse kuvandiga. See mis me oleme RAHALISELT LUBANUD, need on tõesti täidetud. Ei otsi põhjust, et kuna sina ei teinud seda, siis mina ei maksa sulle ka. Ausus peab olema. Mis me oleme lubanud kokkulepetes, oleme püüdnud nendest kinni pidada. Nii raske, kui see ka ei ole, siis kui koostöö on lõppenud, IKKA me teeme selle ära, mis algselt olime kokku leppinud ja teisele osapoolale lubanud.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [223]: EELISED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [224]: EELISED

K: Mis Te arvate, mida rohkem on ettevõttele sidemeid teiste ettevõtetega, seda edukam ta on?

V: JAH, LOOMULIKULT.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [225]: EDU VÕTI

K: Mis on liitu asutuse peamised mõjufaktorid?

V: Üks on kindlasti informatsioon, selle vahetus. Väiksematel firmadel kindlasti ka koos müügil, siis pääseb suurtematele turgudele ligi. Punkt üks informatsiooni vahetus, et saaks kõige adekvaatsemat informatsiooni, mis toimub, kuhu müüa, kust osta, mis on turu situatsioon, mis on hinnad, tööjõukulud, tehnika.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [226]: MÕJUFAKTOR

K: Millised on põhilised probleemid, mis võivad takistada partnerluseni jõudmist?

V: Kui on negatiivne taust. Need kes koostööd hakkavad tegema, need peavad kuidagi mastaapidelt haakuma. Muidugi tugiteenused, seal on natuke teistmoodi. Aga ikkagi, suurusjärgud peavad olema samade mahtudega, et opereeruda. Kui on väga erinevad need mahud, siis ei teki seda partnerlussuhet.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [227]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19
Comment [228]: TAKISTUSED

K: Kuidas on võimalik koostööst tulenevaid riske hajutada?

V: Kui alguses kohe olla avali ja läbipaistev. Ma ütleks, et kui on mitu koostööpartnerit ja me ise kasutame ka seda. Kui ühega midagi juhtub, tahtmatult, on ebaõnne, see tegelikult aitab. Muidugi väiksel ei ole võimalik valida.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [229]: ALGUS

K: Millised on põhilised probleemid, mida välja tuuakse koostöö algatamisel ja koostöö käigus?

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [230]: EDU VÕTI

V: Koostöö alguses peavad huvid kattuma. Näiteks kui meie huvi on saada pikaajaline koostööpartner, aga teine otsib ühekordset koostööd või lühiajalist. Koostöö käigus tekib siis, kui ühel tekib ebaõnn ja ei suuda enam oma kokkulepitud kohustusi täita. Samuti kui üks ei arene koostöö käigus edasi. Aasta kahega, meie elu läheb nii ruttu edasi, meie vajadused muutuvad ja näiteks ei areneta tugiteenustega, oma tootega edasi, konkurendid tulevad paremate väljuntitega. Kord aastas me ikka mõtleme läbi kellelt me ostame terveks suveperioodiks. Muidugi vaatame oma endised partnerid läbi, aga kui nad jäävad turust maha, turg läheb edasi, tulevad uued tooted, siis oleme ka ütelnud, et miks te kaasa ei lähe sellega. Innovatiivsus kaob ära. Ka masinad, traktorid, pakutakse HOOPIS uusi lahendusi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [231]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [232]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [233]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [234]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:19

Comment [235]: RISKID JA PROBLEEMID

Lisa 6 Orient Kontorikaubad AS transkripteerimine

Andmed:

- Kuupäev: 28. 04. 2015
- Koht: Orient Kontorikaubad AS kontor, Tallinn
- Intervjueeritav: Allar Gorbunov (Tegevjuht), Orient Kontorikaubad AS
- Intervjuu kestvus: 12.00-13.25
- Intervjueerija: Kerttu Jallai
- Konspekterija: Kerttu Jallai

Transkribeerimise tingmärgid:

(.x) -paus (pausi ligikaudne pikkus sekundites)

(.) -lühike paus

(tegevus) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

() -tekst või jutu osa, mida ei ole salvestuselt selgesti kuulda

AAAAA – suurte tähtedega märgitud tekst, mida öeldi välja valjuhääldiselt või rõhutatult

Kõnelejate tähised:

K: - intervjueerija teksti algus

Intervjueerija tekst – rasvases kirjas

V: - intervjueeritava teksti algus

K: Palun profileerige oma tüüpilist partnerit?

V: Võtame näiteks transpordi ettevõtte nool, kus meil on transpordi partner, kes teeb meile Eestis logistikat. Oma suuruselt on ta suht-koht sama, mis meie oma käibenäitajatelt. Launduse koha pealt on selline ettevõtte nagu Via Estonia. Side, kütus, personaliotsingud ka tegelikud, uute või asendustöötajate otsing, personaliteenused. Kui võtame transpordi ja

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22
Comment [236]: PROFIL

laonduse, siis on nad pigem sellised väike ja keskväikesed ettevõtted. Miks? Laonduses tegelikult ongi just see, et kui ta oleks liiga suur, siis ta oleks meie jaoks ilmselt väga jäik. Selleks, et meie saaksime olla suurema ettevõtte partner, peaksime meie ka olema pisut suuremad. Nimelt, et suhteid seadistada ja leida mõlemale poolele kompromiss. Teenuse osutaja soovib sellest teenusest teenida kasumit, aga kui meie ettevõtte oleks suurem, siis me võiksime neid survestada. Meie ostetava teenus käibe oleks talle väga atraktiivne, aga selle käigus me hakkaksime teda survestama rohkem ja rohkem ja rohkem hinnale, lõppkokkuvõttes tal see KASUMLIKKUS, lõppsumma, mis tal sellest äritegevusest alles jääks joone alla, ei tarvitse olla kuigi palju suurem. Ütleme, et me ostame täna laonduse teenust ja maksame selle eest paarkümmend tuhat eurot. Meie teenustotaja teenib sellest näiteks 2000-3000 eurot kasumit. Oletame, et me ostaksime 50-60 tuhat eurot, aga me survestaks, et tee meile seda 5%lise kasumimarginaliga, siis tegelikkuses peaks tööd tegema kaks korda rohkem, aga kasum oleks ikka sama see 2000-3000 eurot. See illustreeriks näidet, et proportsioonis võiksid ettevõtted samad olla, kuigi see ei ole, et VÄLISTAN, et ei ole võimalik koostööd teha suurema partneriga või suurem partner väiksema partneriga. Näiteks on meil klientide hulgas üks Eesti suurimaid pankasid. Kui me suhtearve saatame, MEIE ettevõtte suurust, töötajate arvu ja võrreldes seda panga töötajate arvu ja käibega, siis tegelikult võib see vabalt olla ka niimoodi, et suhtearvuliselt väiksem partner suudab pakkuda täiesti mõistlikus proportsioonis teenust. KUIGI TEGELIKKUSES see SURVESTAMISE moment jääb ikkagi, mida suurem on klient, seda rohkem ta sind survestab. Transpordi kohapealt on suhe paigas sellega, et MEIL puudub võib-olla nii suur ahvatluse soov minna seda teed, niinimetatult “dikteerida” ja survestada enda jaoks paremaid tingimusi. Meie tahame saada korralikku teenust, oleme nõus selle eest natukene rohkem maksma ja me oleme huvitatud sellest, et meie partner oleks ka TUGEV. Kui partner oleks nõrk majanduslikult, siis meie muudkui ütleks täna töötab 10% marginaliga, homme 8%, siis töötab 3%, 2%. Ilmselge on see, et tema majanduslik seisund läheks üha kehvemaks ja kehvemaks. Lõppkokkuvõttes see liit on meie jaoks ühel hetkel LÕHKI. Sellisel juhul me oleks nagu rändtirts, kes lendab ühelt lehelt teisele ja võtab selle ressursi ära ja läheb järgmisele. Lõppkokkuvõttes, PIKKA PERSPEKTIIVI VAADATES, on kasumlikum hoida selline USALDUSLIK ja TUGEV suhe ühe partneriga PIKEMALT, kuna praktikas hästi tihe partnerite vahetus on ettevõttele KULUKAS. On asju, mida on võimalik niinimetatult kiirelt ära vahetada, need on lihtsad. Ütleme näiteks kontori joogivesi. Inimesed ütlevad, et maitsevahe, see on tegelikult

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [237]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [238]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [239]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [240]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [241]: PROFIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [242]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [243]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [244]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [245]: KASUMLIKKUS

marginaalne. Selles suures plaanis vahet ei ole, sa vahetad ta plaksti ära ja asi korras. Teine asi kui sa hakkad vahetama välja partnerit, kes tegelikult on kursis sul 200 kliendi tarne eripäradega. SA KÜLL VAHETAD VÄLJA, aga sa kaotad sellest kliendirahulolust JUPP AEGA. Võib-olla 3, 4, 5 kuud võtab aega kuniks ta saab nende kõigi eripäradega kurssi. Infotehnoloogias jah, kõik saab ära märgistada, aga jah see kahju, mis võib tekkida kliendirahulolematusesest võib olla suurem, kui see võidetud allapressitud 3% hinnast.

K: Mis laadi partnereid otsitakse – pikaajalisi, lühiajalisi?

V: Ma rääkisin siin, miks pikaajalisus on parem. Lühiajalisi otsitakse ka. Näiteks personalivaldkonnas, kus võib vaja minna aeg-ajalt inimest, kes teevad konkreetse projekti raames mingit tööd ära. Meie äris on näiteks uue koolimaja renoveerimine. Selle raames on vajalik KAARDISTADA, korraldada kogu logistika. LIHTSAM on siin meil sõlmida ehitusettevõttega alltöövõtuleping, KUI VÕTTA ISE tööle ehitusprojektijuht. Pigem võtta see teenus koos ehitusjuhiga sellelt ettevõttelt, kes tuleb, teeb, valmistab selle projekti ära. Tal on kompetents. JAH, VÕIB öelda, et see on lühiajaline, kuigi tegelikult praktikas on meil need partnerid pikaajalised, kuigi protsess ise on lühiajaline. Me eelistame kasutada PIKAAJALISE KOGEMUSEGA. Me oleme veendunud nende teenusekvaliteedis. Ühte pidi on ta lühiajaline, aga teistpidi klassifitseeruks, et partner võiks olla pikaajaline. KUIGI me vaatame aeg-ajalt ka üle, kui regioon on kaugemal. Me üritame leida SELLEST REGIOONIST selle partneri. Ühtleme näiteks, et projekt asub Lätis hoopistükis, siis on mõistlikum otsida Läti partner.

K: Kuid kui järgmine kord seda sama tööd on vaja teha, kas võtate selle sama partneri? (täpsustav küsimus)

V: EELISTAME, kui tingimused langevad kõik kokku. Siin ei saa sellepärast langeda mugavustsooni, et ma olen koguaeg selle partneriga töödanud, selle pärast ma teda nüüd välja ei vaheta. Sellisesse mugavustsooni ei ole mõistlik langeda, sellepärast see partner võib olla KA natukene alla käinud. Ta on sind rohkem tundma saanud ja mõtleb, et sa oled nõus talle tegema ALLAHINDLUST. Näiteks kui ta tegi töid kuidagi kehvasti või küsis natukene kõrgemat hinda. See on teine pool, mis PIKAAJALISI SUHTEID disiplineerib, hoiab vaos.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [246]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [247]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [248]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [249]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [250]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [251]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [252]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [253]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [254]: LIITUDE PIKKUS

Sa ei saa LANGEDA, kui ma panen ennast selle partneri kingadesse, sellesse mugavustsooni, et sind ma juba TEAN, ah ära muretse küll me sinuga ikka kõik hästi korda saame, mis siis et me tegime mingi jama kokku. Selle tulemus on see, et MINA, KUI MA VASTUTAN KLIENDI EES, MINU REPUTATSIOON saab olema kehva ja ma võin sellest edaspidist majanduslikku kahju kanda. Selles mõttes ei saa ka öelda LÜHIAJALISED oleksid välistatud. EI OLE VÄLISTATUD, KINDLASTI MITTE. Mugavustsoon on tihtipeale, mida ma näen MIS VÕIB TEKKIDA, AGA ta ei ole jällegi reegel. Ilmselgelt, kui ma väidaksin seda, et KÕIK pikaajalised partnerid langevad mugavustsooni, siis ma TEEKSIN ILMSELGE ÜLDISTUSE, ILMSELGE ÜLEKOHTU väga paljude partnerite suhtes, kes teevad VÄGA HEAD TÖÖD ja kelle TEENINDUSKVALITEET hoopis aastatega kogueg läheb paremaks tegelikult. Kui nüüd regionaalsest partnerlusest rääkida, alles hiljuti me osalesime ühe pangandusgrupi Eesti, Läti ja Leedu varustuspakkumises. Seal on nüüd selline huvitav kogemus, et meil oli VALIDA, KAS ME, seda ärimudelit, mis me rakendame Eestis, võtame selle ärimudeli ja KOPEERIME SELLE siis RAHVUSLIKE ERIPÄRADEGA Lätis ja Leedus, mida me alguses plaanisimegi teha tegelikult. Selle alternatiiv variant OLI LEIDA STRATEEGILISED PARTNERID hoopiski nendes kolmes riigis JA NÜÜD SEE MEIE ÄRA MUDEL, mis on saanud EESTIS tunnustuse osaliseks. Me võtame selle äri mudeli ja kohandame selle läbi STRATEEGILISE PARTNERI, kellel on olemas analoogilised pakutavad teenused nagu meil Eestis. Siin hakkab mängima rolli RAHVUSLIK ERIPÄRA, kui palju see erineb, mis moodi me seda Eestis teema ja mis moodi Läti, Leedus. Ma põrkan korra Soome poole peale. Soomlastel on üks selline ütlemine “Maassa maan tavalla”. Seda kuuleb hästi palju, seda räägivad kultuuriinimesed, räägivad majandusinimesed. TULLES SIIA MAALE, pead sa selle maa tavadelega arvestama. Meil, eestlastel, on mingid kindlad tarbimisharjumused, mis meile maitseb. Meile maitseb pigem vormileib, pigem peenleib, kreeklased söövad teist moodi leiba. Kasvõi kohvi harjumused. See tähendab seda, et sa pead sellega arvestama. Nüüd tulles tagasi Läti, Leedu strateegiliste partnerite juurde, kellega selles varustusepakkumises me nüüd arvestasime, siis siin ongi see, et TUGEVIUS tuleb partnerites selles, meie võtame küll mudeli, mis TÖÖTAB. Siin on logistilised aspektid, siin on infotehnoloogilised aspektid, siin teenindusprotsessi äripärad. Kui me ÜKS ÜHELE ISE kopeeriksime eestikeelest läti keelde, siis see hakkaks kuskil 60% ulatuses tööle, aga 40% jääb loksuma ehk me ei arvesta seda rahvuslikku eripära. Kui nüüd kaasata see strateegiline

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [255]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [256]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [257]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [258]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [259]: OLULISUS

partner siia ehk sama ala ettevõtte, kes 60% rakendab seda ärimudelit ja 40% võtab arvesse SELLE RAHVUSLIKU ERIPÄRA, siis ma arvan, et sealt tuleb suurepärase tulemus.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [260]:

K: Kui pikaajalised on liidud teiste ettevõtetega?

V: (.3) Transpordiettevõttega oleme me teinud nüüdseks 5 aastat koostööd, Soome suunal oleme teinud logistikaetevõttega 3 aastat. Väiksemate teenuste osutajad, ütleme siin koristus on isegi pikemad, 6-7 aastat. Seal oleme me ilmselgelt mugavustsoonis heasmõttes. Positiivses mugavustsoonis. Kütuseetevõtte me vahetasime välja näiteks mingi aeg tagasi. Uue ettevõttega on nüüd olnud 3 aastat. Samas liisingetevõttega on olnud (.) pea kaksikümne aastat ja PANGAGA sama lugu. Pank on olnud kaksikümne aastat sama erinevate nimede all.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [261]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [262]: LIITUDE PIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [263]: LIITUDE PIKKUS

K: Millised on kõige kasumlikumad partnerettevõtted?

V: (.7) Kasumlik on kindlasti partnerettevõtte, kes mõtleb kaasa, üritab aru saada, mis on meil tegelik vajadus. Üks aspekt on kindlasti see, et OSKUS oma KLIENTI või KOOSTÖÖPARTNERIT MÕISTA ja aru saada, mis tal tegelikult on tarvis. See ei tarvitse olla alati niimoodi, et kasumlikkus tuleb välja kauba poole pealt, et saad seda soodsama hinnaga. See võib pigem olla see, et sa tagad stabiilsuse. Kui võtame kauba tarnija, tal on pakkuda KORREKTNE JA KIIRE TARNE. Näiteks meil on Poola partner ja HINNAD on väga mõistlikud ja konkurentsivõimelised. Poola kultuuri ja rahvuslikku eripära arvestades, kui kiiresti vastata päringutele. Me ootame päringule 2 päeva vastust ja siis tuleb täpsustav küsimus, siis ootame veel kaks päeva, siis see protsess venib ja MEIE võime oma kliendi sellega kaotada. Me pakkumine jääb liialt pikalt venima ja siin ei oma enam tähtsust, kas see hind oli 100 eurot või 1000 eurot, sellepärast PAKKUMINE on üldse RAPPA läinud. Tänu sellele, et reageeriti ja tegutseti väga ebaefektiivselt. Kui me võtame seda KASUMLIKKUST, siis ma ei ütleks, et SEE PARTNER ETTEVÕTE OLEKS KÕIGE KASUMLIKKUM, kes müüb mulle kõige odavamalt. EI. Pigem see, kes meie resursse SÄÄSTAB ja mõtleb kaasa. Lahendusele orienteeritud. Tegelikuses on see ka väga oluline. Kui ma hakkam vaatama (.) palgasurvet majanduses, ilmselgelt me Eestis ka ju liigume edasi. Tegelikult me liigume sinna poole, et TÖÖTAJAD TEEKSID rohkem sellist tööd, KUS kasumit tekiks niivõrd rohkem, et

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [264]: KASUMLIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [265]: KASUMLIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [266]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [267]: KASUMLIKKUS

neile oleks võimalik maksta ka tunduvalt kõrgemat palka. Seda sama saab alati eeldada ka partneritevõttelt, et ta mõtleb kaasa, kuidas üheskoos kasumit suurendada.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [268]: KASUMLIKKUS

K: Kui suurt rolli mängib koostöös läbipaistvus?

V: Avatus on väga oluline. Mina näen niimoodi, et kui koostööd tehakse, siis tegelikult MIDA VÄHEM on üksteise ees saladusi, seda kergem on läbi rääkida. Ei pea kõiki asju tunnistama ärisaladusteks. LOOMULIKULT on teatud asjad. Meil on oma äriprotseduure, mida me ei reklaami avalikult, vaid me teame, kuidas me neid teeme ja millele tähelepanu pöörame. Näiteks me räägime läbi oma laonduse partneriga, meil on teada tema teenuse osutamise kulud. Oletame, et 10 000 eurot on teenuse käive. 10 000 eurost moodustab temal töötajate palgad näiteks 5000 eurot, 1000 eurot elekter, pakendid, tõstukite remondid. Tean, et tal enamvähem jääb kasumiks 2000 eurot. Nii on tunduvalt lihtsam tegelikult läbi rääkida, kui me teame, et me ei tee oma partnerile liiga. See ei ole hea tulemus, kui me survestame oma partnerit nii palju, et ta EI TEENI MITTE MIDAGI. Varem või hiljem tema majanduslik seisund läheb lihtsalt kehvaks. Avatus on oluline. Tavapärasel äriprotsessis on väga oluline läbipaistvus. Nii on lihtsam, kergem jõuda tulemuseni.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [269]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [270]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [271]: OLULISUS

K: Kui suurt rolli mängib usaldus koostöös?

V: Väga suurt rolli mängib. Ilma usalduseta EI SAA mitte midagi teha. Kui me paneme ennast kliendi kinga. Kui sina ostad Orienti veebipoest midagi, siis sa ju usaldad meid tegelikult. Usaldad, et me saadame sulle kvaliteetse kauba ja me ei pane su raha hakkama. Kui me kuritarvitame, saadame sulle katkise asja, siis sellest ei võida mitte kumbki.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [272]: OLULISUS

K: Milline on koostöös/liidus osalevate ettevõtete tagasiside oma partnerlussuhtele?

V: Ta võib olla nii positiivne või negatiivne. Otsekohene ja ilustamata tagasiside võib olla väga positiivne koostööle tegelikult. Kui need kitsaskohad ausalt ja keerutamata kohe ära likvideerida, siis ärikasulik. Positiivne tagasiside on loomulikult TUNNUSTAV, mis tõstab poolte motivatsiooni. Alati ei ole niimoodi, et seda saab rahastada. Tihti peale tunnustav

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [273]: EELISED

suhtlemine on mõlemale väga hea, mis betoneerib vundamenti. See on see mis viib edasi. Sa saad ära likvideerida selle, mis on valesti. Võib-olla inimesed seda tihti peal tõlgendavad virisemisena. Virisemine ja negatiivne tagasiside on kaks erinevat asja.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [274]: INFO VAHETAMINE

K: Millist väärtust soovite partnerilt saada või partnerile pakkuda?

V: Majanduse üks eesmärke on toota kasumit. See võiks olla loomulikult kaugemale ulatuv eesmärk, et selle liidu tulemusena suudetakse nii endale, kui ka oma partnerile suuremat kasumit toota.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [275]: VÄÄRTUS

K: Kui palju on Teil partnereid, kes toetavad põhitegevust ja kui palju tugiteenuseid, mida Te pakute? (täpsustav küsimus)

V: Põhitegevuse puhul võime rääkida umbes 10-15. Kauba tarnijate puhul nende arv jääb sinna paarisaja kanti.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [276]: PROFIL

K: Millised väljast, läbi partnerluse, saadavad ressursid on ettevõtetele kõige olulisemad? (täpsustav küsimus)

V: Kui ressurssidest rääkida, siis täna ma näen tegelikult kahte hästi konkreetset lisaressurssi. Üks on laondus, teine on transport. Meil on ka oma transport, kuid kõik, mis Eesti haldamiseks vaja läheks, ilmselt ei oleks meil kasulik enda transpordivahendit pidada. Siin ma näen seda, et ma saan suhteliselt kiiresti ümber reageerida kauba mahtude suurenemisele või vähenemisele, laonduse ja transpordi näitena. Juhul kui ma vajan ca 30% suuremat laopinda, siis selleks on mul võimalik laiendada, kuna ladu on suur ja ta on sektsioonidega jaotatud, mul ei ole vaja hakata hankima lisa laohooneid, mis meil enne oli, kui läksime üle laoteenuse peale.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [277]: VÄÄRTUS

K: Millistest põhivajadustest lähtuvalt hakatakse otsima partnerlust?

V: (.5) Vajadused ei saa tekkida tegelikult äris üleöö, võib tekkida, kui on projektipõhine vajadus. Vajadused on ikkagi ette nähtavad. Me teame seda, milliseid ressursse

me vajame näiteks järgmisel kolmel aastal, järgmisel viiel aastal. Need vajadused on meil enamvähem teada. Majanduskeskkond ka ise muutub pidevalt. Kui me võtame infotehnoloogia, siis infotehnoloogilised vajadused pidevalt muutuvad. Meil näiteks ei ole tööl infotehnoloogia spetsialisti, vaid me kasutame nõustajat, kes KAARDISTAB meie infotehnoloogilised vajadused. Selle kaardistuse põhjal ostab tema sisse vajaminevaid teenuseid. Kas on vaja mingit tarkvara uuendada, mingit võrku ümber ehitada või on vaja pilveteenuseid. Ühe hetkel me tõesti vajasimegi sellist partnerit, kes on suunitletud LAIEMALT LAHENDUSTELE, kes nii-öelda TÕLGIKS meie vajadused selle TEENUSE PAKKUJALE arusaadavasse keelde. Me oleme loobunud mitmetest tegevustest, mida me varasemalt tegime ise. Näiteks majandustarkvara. Selle käigus olid meil jätkuvad probleemid ja nõustaja pidi kohale tulema ning tegelema antud asjaga. Selles suhtes oleme me täna TÄESTI PRIID.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [278]: ALGUS

K: Kui kaua võtab aega partnerite otsing (põhitegevusvaldkonnas ja tugitegevusvaldkonnas)?

V: Tugiteenuse valdkonnas võtab see natukene rohkem aega, sellepärast et põhitegevusvaldkonnas, ma pean siin silmas meie kaubandustegevust, käib läbirääkimine partneritega igapäevaselt, kauba mitmekesistamise või siis paremate tingimute suhtes. See käib pidevalt. Samuti veebikeskkonnas saab meie kaubanduseisu jälgida reaalajas, mille kaudu me soovime kliendiga luua strateegilist liitu. Selle tulemusena ei pea ta eraldi helistama või saatma kirja, et saada mulle palun see ja see aruanne. Minnakse ise, siis kui tarvis on. Selle käigus saab reguleerida oma aega.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [279]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [280]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [281]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [282]: EELTÖÖ

K: Milliseid kanaleid kasutatakse partnerite otsingul?

V: Väga palju on kasutusel hankijate poolne referents. Me oleme enda jaoks kaardistanud ära. Meil on teada, kus asuvad Euroopas meie põhitegevusvaldkonna partnerid. Osade partnerite puhul see vahetus võib võtta aega, kui räägime, et tahame sportimente vahetada, see võib võtta aega mitmeid aastaid. Suheldes referentsi põhjal olemasolevate põhitegevusvaldkonna partneritega OTSE. Otsesuhtlus. Põhitegevusvaldkonnas põhineb see kindlasti ka turukogemusel, on informatsioon ettevõtete kohta, millisest küljest mingi tarnija

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [283]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [284]: PARTNERI VAHETUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [285]: KONTAKT

end juba varasemalt on näidanud. Me teame tegelikult tarnijaid, kellel on mingid teatud kaubad, kellel on mingid teatud nüansid, kas tema tarneahelad on väga pikad, kas tema tooted on liiga kallid, kas tema tooted ei sobi meie turule. See on juba KOGEMUSEST tulnud. Tugetegevusvaldkonnas käib ta natukene teist moodi. Näiteks siin me väga palju teame paberi tehaste tausta, paberi kvaliteedi kohta, selle kohta pole mingit probleemi. Aga kui me näiteks võtame kütuse. Ei ole väga head ülevaadet ISE, milline on hinnastus Statoilil, milline on hinnastus Lukoilil, milline on hinnastus Alexelal ja kuidas nende tanklate võrk on, milline on nende kütuse kvaliteet, millised on teenindusjaamades lisateenused. Tegelikult sellesse me väga palju ei süvene, see moodustab meie kuludest mitte niivõrd suure osa, KUIGI ta on äritootmis osa. Ükski meie auto ei liiguks, kui kütust paagis ei oleks. Tugitegevusvaldkond on asjatundmatum, tänu sellele, et ME EI TEA sellest valdkonnast väga palju. Aga kindlasti me kasutame ka siin referentse ja samalaadsete ettevõtete abi nagu OSP, mis lahendab antud küsimused, millele meil puudub vastus. Kõik tehakse ära meie eest. Kasutatakse ka katsemeetodid.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [286]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [287]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [288]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [289]: KONTAKT

K: Kui palju uuritakse enne koostööd teise ettevõtte kohta?

V: Ikkagi uuritakse. Laonduse koha pealt me enne veendusime, kas on olemas vajaminevad laoruumid, töstukid, inimesed, tehnoloogia. Siin ei saa katseeksitusmeetme peale minna. Mida me veel vaatame, KUI SUURE OSA meie partneri käibest moodustab MEIE käive. Me leiame, et meie osa ei tohiks olla talle suurem kui kuskil 30%. Noh 40% ei ole ka veel hullu, aga ME MOODUSTAKSIME liiga suure osakaalu tema teenustest. See võib võimekust kuidagi moodi kahjustada.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [290]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [291]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [292]: TAKISTUSED

K: Kui palju Teie otsite partnereid, kui paljud pöörduvad Teie juurde ise?

V: Viimael ajal ka rohkem pöörduakse meie poole. Ettevõtte algusaastatel me pöörduisime ise rohkem, aga kuna turul meie ettevõtet teatakse, oleme 20 aastat turul olnud, siis pöördub meie poole nii kliente, kui hankijaid. VÄHEM teenusepakkujaid võib-olla. Mõningad teenusepakkujad on küll aktiivsemad, koristusfirmad näiteks.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [293]: KONTAKT

K: Mille alusel tehakse parima partneri valik?

V: Üks oleks siis HIND, usaldusväärsus, materiaalse baasi ja kogemuse olemasolu, läbipaistvus, kohanemisvõime. Esikolmikusse ma paneksin materiaalne baas ja kogemuse olemasolu, kohanemisvõime ja hind. Usaldusväärst ma ei hakkaks pingeritta panama, see oleks pigem eeldus.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22
Comment [294]: OLULISUS

K: Kuidas näeb koostöö alustamise protsess välja ja kui pikk see on?

V: Põhitegevusvaldkonna partneri puhul mitu aastat, aga tugitegevusvaldkonnas ka paar kuud. Kuidas see ikka on? Vajaduse kaardistus, analüüs, (.) läbiraakimised (.) ja lepingu sõlmimine.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22
Comment [295]: ALGUS

K: Millised võimekused (Näiteks: õppimisvõime, innovatsioon, partnerite haldus), tehnoloogia, ettenägelikkus, turu pidev jälgimine jne) peavad ettevõtetel eelnevalt olemas olema partneriga kohanemiseks, koostööks ja kui sageli need ettevõtetel olemas on?

V: (.4) Kui me võtame tootja puhul, innovatsioon on hädavajalik. Kui innovatsiooni ei ole, siis ta tooted jäävad ajale jalgu, kivistuvad. Paratamatult tootja tahab brändi hoida ja innovatsioon on VÄLTIMATU. Sellela ei saa absoluutselt. Õppimisvõime, kohanemine, arusaamine oma kliendist, oma tootest, tootmisprotsessi tundmine, selle pidev arendamine on ABSOLUUTSELT vajalik. Turu pidev jälgimine läheb siin kogemuse alla. On näiteid, kus pakutakse ainult hinda, aga puudu jääb kohanemisvõimest, arusaamisest, tegelikest vajadustest. Ma arvan, et see tendents on viimasel ajal paremaks läinud ja tegelikult ettevõtetel on aru saanud, et PELGALT hinnaga ainult ei saa tööd teha. Ma julgen arvata, et 30% äkki ei saa aru, mida nad pakuvad. Julgesti 60% pigem pakuvad juba lahendusi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22
Comment [296]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22
Comment [297]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22
Comment [298]: TAKISTUSED

K: Kas ettevõtte maine ja sümpaatia on liitu astumisel määrav faktor?

V: Maine on absoluutselt oluline, kes see tahaks siis kehvast seltskonnast olla. Sümpaatia on tegelikult mugavustsooni teema. Tegelikult mina *spliiiks* ta kaheks ära. Kui sõber on väga tore ja temaga saad hästi läbi, aga kui ta tööalaselt on täiesti ebakompetentne

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22
Comment [299]: OLULISUS

inimene, siis mina siiski seda liitu ei sõlmiks. Sellega kaasneb see, et sellest sümpaatiast tekib antipaatiat. Maine on väga oluline. Maine tuleb sellest, et mida inimene tegelikult on teinud. Kas teda peetakse võimekaks, kompetentseks oma ala inimeseks.

K: Kui paljudest koostöödest saab asja, neist millele järgneb pikaajaline koostöö?

V: Ma arvan, et see protsent võib olla isegi 50-50.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [300]: POTENSIAAL KOOSTÖÖLE

K: Milline on üldine koostöö kirjeldus partnerettevõtetega?

V: (.3) Niipalju kui seda toimivuse tagamiseks VAJA ON, siis koostöö on kirjeldatud lepingus. Võib ka nii öelda, et suulised kokkulepped on kokkulepped, kui sellest on üheselt aru saadud. Koostöö on kirjeldatud lepingus ja KUI seal on tarvis midagi täiendada või selgitada, siis saab seda vastavalt teha. Kui aga igaüks ajab punkte järgi, siis aga see koostöö ei hakka toimima. Sellest saab alguse, seal on põhiasjad ära selgitatud. Näiteks hinnad, põhiprotseduurid, millal peab mingi asi valmis olema, millised on lubatud vigade protsendid, kui kiiresti peab kommunikatsioon toimima, kes maksab, millal maksab, kellele maksab.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [301]: ALGUS

K: Mis Te arvate, mis on ettevõtete koostöö protsessis kõige olulisem?

V: Üks kõige olulisem on ikkagi see, et oma kliendi, koostööpartneri äriportsessi mõistmine. Kui mu klient on transpordiettevõtte, siis on teatud kaubad, kui ma tarnin talle neid 3 päeva, 4 päeva, jääb temal mingi protsess seisma. Ma ei saaks öelda, et ma oleks talle väga toimiv partner. Jah, oma äriportsessi koostööpartneri mõistmine ja sellest tulenevalt OMA TEENUSE kohandamine, sealt tuleb see toimivus.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [302]: EDU VÕTI

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [303]: EDU VÕTI

K: Milliste kanalite kaudu toimub infovahetus ning kui tihti seda omavahel vahetatakse?

V: Tavapärane kommunikatsioon. On küsimused, millele on vaja kiirelt vastust saada, siis reeglina on ta telefon. Telefonis räägitakse läbi ja seal kokkulepitud asjad kinnitatakse

kirjalikult e-mailiga. Meie äris on elektroonilised kanalid väga olulised. Meil on kasutusel analoogiline asi nagu Skype. Tellimiskeskuses on infokanal müük sekretäriaga. Klient tellib veebis mingit toodet ja vaatab, et ei saa aru. Siis on võimalik kirjutada oma küsimus ja saab koheselt sellele nõu. Me EELISTAME partnereid, kellel on analoogne tellimiskeskus nagu meil, et me saaksime tema laoressurssidest kohese ülevaate. Kiire ja olulise informatsiooni saamine on oluline. Meil on ka antud klientidele tellimiskeskuses oma hinnad, et ta ei peaks eraldi päringut tegema. Iga kliendil on 5000 tootele omahind kohe olemas, ta ei pea neid küsima.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [304]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [305]: INFO VAHETAMINE

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [306]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [307]: OLULISUS

K: Kui oluline on koostöö puhul stabiilsus? Kui sageli on ette tulnud partnerite vahetusi?

V: VÄGA OLULINE. STABIILSUS on väga tähtis. Tänu sellele on ette tulnud ka partnerite vahetusi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [308]: OLULISUS

K: Milliseid eeliseid koostöö käigus põhiliselt välja tuuakse?

V: See toimivus on väga oluline, arusaamine üksteise ärist. Avatus, usaldusväärsus, kogemus, materiaalse baasi olemasolu, lahendustele keskendumine, innovatsioon.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [309]: EELISED

K: Mis Te arvate, mida rohkem on ettevõttele sidemeid teiste ettevõtetega, seda edukam ta on?

V: Ikka on.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [310]: EDU VÕTI

K: Mis on liitu asutumise peamised mõjufaktorid?

V: Siin kõik need eelnevalt nimetatud punktid.

K: Millised on põhilised probleemid, mis võivad takistada partnerluseni jõudmist?

V: Lämpöpaistatus tihtipeale, kuidas see koostöö tegelikkuses toimima võiks hakata. Kas on mingisuguseid nõrkusi, mida võiks pöörata ENDA TUGEVUSEKS. Kui see hind on näiteks niivõrd kallis ja see toode on mitte turule sobilik, siis see tõesti võib takistada. Meil on tarnijaid, kelle tooted lihtsalt meie turul ei lähe, kuigi Saksamaa turul on edukad ja ettevõtte ise on avatud, suhtlejad, otsivad turunduslikke võimalusi. Aga vot toode on vale.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [311]: RISKID JA PROBLEEMID

K: Kuidas on võimalik koostööst tulenevaid riske hajutada?

V: Mune tuleb hoida erinevates korvides ja seda ka palju tehakse. Näiteks hoitakse ühe koostöö partneri asemel kaks. Oletame, et ühel on parem lao seis, teisel on kehvem lao seis, kui ühte ei ole võimalik tarnida, saab teist tarnida. Sellist riskiharjutust saab teha.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [312]: EDU VÕTI

K: Millised on põhilised probleemid, mida välja tuuakse koostöö algatamisel ja koostöö käigus?

V: (.5) Toote või teenuse mittevastavus. Mõne ettevõtte jaoks on VÄGA OLULINE tähtaegadest VÄGA TÄPNE KINNIPIDAMINE. Kui on öeldud, et vastatakse pakkumisele poole ööpäeva jooksul, siis seda on ka eeldatud. Kui kõik muu asi jookseb, siis võidakse öelda, et see on takistav asjaolu ja me ei saa teiega koostööd teha, see on PROBLEEM. Me ei saa teie käest vastuseid, see hilineb. Kogu protsess hakkab venima.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:22

Comment [313]: RISKID JA PROBLEEMID

Lisa 7 AR Agentuuri AS transkripteerimine

Andmed:

- Kuupäev: 07. 05. 2015
- Koht: AR AGENTUURI AS kontor, Tallinn
- Intervjueeritav: Margus Iskül (Juhatusesimees), AR AGENTUURI AS
- Intervjuu kestvus: 10.00-10.40
- Intervjueerija: Kerttu Jallai
- Konspekterija: Kerttu Jallai

Transkribeerimise tingmärgid:

(.x) -paus (pausi ligikaudne pikkus sekundites)

(.) -lühike paus

(tegevus) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

() -tekst või jutu osa, mida ei ole salvestuselt selgesti kuulda

AAAAA – suurte tähtedega märgitud tekst, mida öeldi välja valjuhääldiselt või rõhutatult

Kõnelejate tähised:

K: - intervjueerija teksti algus

Intervjueerija tekst – rasvases kirjas

V: - intervjueeritava teksti algus

K: Palun profileerige oma tüüpilist partnerit?

V: Kliendid on meil väikesed ja keskmised kauba maaletoojad. Meil on lauteenused ja tolliteenused. Laoteenuse kliendid on meil enamasti väiksemad või keskmised ettevõtted. Otsime selliseid kliente, kes enamasti toovad alkoholi maale, peen kaupa või siis tolliteenust vajavad kliendid. Me oleme algselt olnud tolliagentuur ja kuna me oleme väiksem või

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [314]: PROFIIL

keskmise ettevõtte ja lao pikkus ei ole meil üüratult suur, siis me üritame osutada selliseid teenuseid, millele on suurem lisaväärtus. Tolliga seotud teenus on selline, kus genereerime erinevaid dokumente ja maksame kliendi eest makse. Me saame ühe saadetisega nii-öelda rohkem tegevusi. Meid ei huvita sellised kempapaberi maaletoojad, vaid pigem sellised, kellel on padi-padi, näiteks kosmeetika, mida on vaja tollida. Ühe saadetisega on rohkem tegevusi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [315]: VÄÄRTUS

K: Kas Teie jaoks on geograafiliselt tähtis, kus Teie koostööpartner asub? (täpsustav küsimus)

V: Väga ei ole, aga me ikkagi osutame teenuseid Baltikumi ja Skandinaavia piires. Meil on Soome kliendid, mõned Rootsi kliendid ja siis Eesti kliendid, kes siis tarnivad kaupu Baltikumi, Soome, Rootsi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [316]: PROFIIL

K: Kui pikaajalised on liidud teiste ettevõtetega?

V: Ma väga ei suudagi meenutada neid kliente, kes meie juurest oleks ära läinud. Meil on 20 aastat vana ettevõtte. Mõni üksik on küll ära läinud, kuid paraku tagasi tulnud või siis on pankrotti läinud. Kui me oleme kellegiga ikka kokku leppinud mingisuguse teenuse, siis me siit ikkagi lähme edasi. See lao teenus on selline teenus enamasti, seal on partnerit ikka enamasti keeruline vahetada ja noh ei ole nagu ka põhjust, kui me mingit väga suurt jama kokku ei keera. Kui kliendil on mõnesaja kaubaaluse jagu kaupa, seda on raske võtta selga ja minna teise kohta, kui see kaup on kõik meie käes.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [317]: LIITUDE PIKKUS

K: Millised on kõige kasumlikumad partnerettevõtted?

V: Meil on mõned Venemaa kliendid, kes siis müüvad Venemaale. Kõige kasumlikumad on Venemaa turuga seotud projektid. Venemaaga seotud asjad on sellised asjad, näiteks praegu neid ei ole. On täielik vaikus, sellepärast et Venemaal on selline KRIIS. Nende peale mingit suurt äri üles ehitada ei saa.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [318]: PARTNERI VAHETUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [319]: KASUMLIKKUS

K: Aga mis väärtust peale raha näiteks veel saadakse? (täpsustav küsimus)

V: Fame. Meil on tegelikult kliendibaas selline uhke. Meil on K-Rauta, Silberauto, kes Mercedest maale toob. Mul on presentatsioonides hea näitata selliseid kliente, näiteks Mercedese logo või soomlastele näitad K-Rauta logo. Mõned sellised kliendid on meil aegade algusest saadik, keda me kasutame nii-öelda referentsidena. Kuigi tegelikult meil K-Rauta ja Silberautoga ei toimu tead kui suurt koostööd, aga nad on päris suured, teeme nipet-näpet, aga nad on maine mõttes head kliendid. Näiteks üks külg on veel see, et meil on olnud koostööleping Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ametiga, PRIA. SELLISE RIIGI STRUKTUURIGA on ka päris hea referentside mõttes koostööd teha, kui sa näitad välismaa partneritele või eestlastele, et näete riik meid usaldab.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [320]: KASUMLIKKUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [321]: KASUMLIKKUS

K: Millist väärtust soovite partnerilt saada või partnerile pakkuda?

V: (.3) Me oleme hästi palju fookuseerinud alkoholi, lao ja logistikale. Meil on hästi palju väikseid või keskmiseid veini maaletoojaid. Nende jaoks on väga oluline see paindlikus, siis me suudame nende jaoks olla kiire ja paindlik. Päris palju veinikaupmehi käivad ise meil kaubal järgi ja lähevad seda veini kasti restorani viima. Suured logistikaettevõtted, kes on meie konkurendid, neil on SUUR standardeeritud süsteem ning kui tuleb väike hulgikaupmees, räägib loo kuidas ta tahab mingit veini kasti tunni aja jooksul kätte saada, siis teda ei lasta uksest sisse. Me oleme selles sektoris heas kirjas. Selles alkoholi, veini sektoris 50-60% maaletoojatest on meie kliendid. Mitte mahu mõttes, vaid asjalike klientide mõttes.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [322]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [323]: VÄÄRTUS

K: Kui palju on Teil partnereid, kes toetavad põhitegevust ja kui palju tugiteenuseid, mida Te pakute? (täpsustav küsimus)

V: Laonduses on meil mingisugune hoone, inventar, personal. 4-5 ettevõtet on meil laonduses partner. Kliente on meil laonduses üle 100 kindlasti. Aga selliseid koostööpartnereid, meil on hoone, mida me rendime, tehnika puhul on paar firmat, transporti ostame ka paarist firmast sisse. Personali puhul on meil 1-2 firmat, kellelt aeg ajalt võtame renditöötajaid. Tugiteenuste puhul väga palju üle 10 ei ole.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [324]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [325]: PROFIIL

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [326]: PROFIIL

K: Millised väljast, läbi partnerluse, saadavad ressursid on ettevõtetele kõige olulisemad? (täpsustav küsimus)

V: Kindlasti kõige olulisem laonduses on HOONE, kus toimetatakse ehk kinnisvara. Meil on asukoha mõttes eelis, oleme logistika mõttes väga heas asukohas, suuremaid uusi hooneid Tallinna linna sees väga palju ei ole.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [327]: EELISED

K: Millistest põhivajadustest lähtuvalt hakatakse otsima partnerlust?

V: Klientide puhul on lihtne, käivet on vaja kasvatada. Kliendi leidmise osas on väga lihtne, igal ettevõtjal on ambitsioon kasvatada käivet ja kasumit. Laonduses on asjaolud natukene keerulisemad. Suhteliselt harva oled nagu õnnelik, kogu aeg on siis sein ees või ruum tühi. Meil on tuhanded ruutmeetrit lao pinda, see et täituvus oleks optimaalne juhtub päris harva. Praegu on meil ladu täiesti täis, mul ei olegi midagi otsida, ma võin koju minna ja rahulikult muru niita. Mida ma otsin neid kliente, kui mul pole neid kuhugi pannagi. Saame nüüd siin aasta keskpaigas natukene ruumi juurde, siis me jälle maksame natukene renti selle hoone pealt. See ongi see vahe. Laondus ei ole väga paindlik. Näiteks kirjatarbe müüja võib kogu aeg otsida uusi kliente, aga mul ei olegi otsida, kui ruumi ei ole.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [328]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [329]: RISKID JA PROBLEEMID

K: Mis laadi partnereid otsitakse – pikaajalisi, lühiajalisi?

V: Pikaajalisi.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [330]: PARTNERI EELISTUS

K: Kui kaua võtab aega partnerite otsing (põhitegevusvaldkonnas ja tugitegevusvaldkonnas)?

V: Klientide otsing on laonduses võrdlemisi pikk protsess. Kõnelused kuni lõpuks tegudeni läheb võtavad vähemalt pool aastat aega. Meil on vaja leppida kokku IT, kuidas *filed* liiguvad, kaup liigub. Kui uut laopinda otsida, see on aasta paari pikkune protsess. Tugitegevuse valdkonnas näiteks uut koristusfirmat otsida, selle leiab paari päevaga või uut kile tarnijat.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [331]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [332]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [333]: KONTAKT

K: Milliseid kanaleid kasutatakse partnerite otsingul?

V: Isiklikud kontaktid. Soome klientide otsimisega oleme siin alles algust teinud, praegu üritame mitte Soome ehitajaks või laomeheks minna, vaid üritame SOOME maaletoojaid siia meelitada. Seal me proovime ühte partneri otsimise teenust, *International Chamber of Commerce, ICC*. Eestis on neil haru siin ning praegu proovime. Üks Soome inimene on neil Soomes, ta loob meie jaoks 30-40 kosmeetika või kirjatarvete maaletoojaga nii-öelda esimese kontakti ja me suhtleme seal edasi. See on kontakti otsimise teenus. Siis on meil *Google Adwordsis* väikene reklaam. Kui keegi paneb laoteenuse otsima, siis me oleme seal esimesel kohal. Igaljuhul on see kasulik, kui osta Äripäeva stiilis reklaampinda. Me oleme proovinud igasugustesse ajakirjadesse ka näiteks, see on raha raiskamine. Internetti või meediasse ostes reklaami, võib selle raha minema visata niisama. Võib-olla mingitel muudel toodetel see toimib, aga sellel ala mitte.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [334]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [335]: KONTAKT

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [336]: KONTAKT

K: Kui palju uuritakse enne koostööd teise ettevõtte kohta?

V: Me ikkagi nagu üritame aru saada, see ettevõtte kellele me pakkumisi teeme, et temale oleks mõtet aega kulutada üldse. Tänapäeval on krediidiinfo, vaatad selle ettevõtte käibe ära, viskad korraks aastaaruandele pilgu peale. Krediidiinfos saab kvartalite kaupa MAKSTUD MAKSUD teada. Kui vaatad, et see ettevõtte on 1000 eurot ainult kvartalis makse maksnud, siis pole mõtet sellisega aega raisata. Tausta saab kontrollida krediidiinfost päris hästi. Aktsiisilao teenus ja tollilaoteenus on selline, kuhu me paneme päris palju raha alla. Üks asi on, et me ostuame teenuseid, laeme kaupa, aga me maksame nende firmade eest ka aktsiisi-, tolli- ja käibemaksud ära. Ehk siis mingilmääral finantseerime neid ja me anname neile nii-öelda laenu. Seal me väga selgelt mingisugusele sullerile, kui me seda teeme, ei saa me seda raha kätte pärast. Sellistele VÄIKESTELE klientidele me teeme tänapäeval üsna palju asju ettemaksuga.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [337]: EELTÖÖ

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [338]: VÄÄRTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [339]: VÄÄRTUS

K: Kas Te nende tooteid või kaupu ka vaatate? (täpsustav küsimus)

V: Ei neid me ei vaata. Meie jaoks nende kaup või purk on lihtsalt toode. Mida nad seal maale toovad on rohkem nende asi.

K: Kui palju Teie otsite partnereid, kui paljud pöörduvad Teie juurde ise?

V: (.2) Ma arvan, et pooleks ikka, 50-50. On nii üht, kui teist pidi. Me üritame ikka aktiivsed ka olla, kuigi meil ausalt ühtegi müügimeest tööl ei ole. Tuleb ka päringuid päris palju.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [340]:

K: Mille alusel tehakse parima partneri valik?

V: Kliendi puhul on seda raske öelda, meile sobivad kõik kliendid, välja arvatud kui ta usaldusväärne ei ole. Hästi paljud sellised firmad pöörduvad meie poole, kuule ma käisin Hispaanias vaatasin, et vein on jube odav, hakkaks nüüd veini maale tooma. Väga tüütu on tegelikult nendega. Kõigepealt pole nad sellega kunagi tegelenud, peab pool tundi seletama, kuidas alkoholi maale tuuakse, mis load sul peavad olema. ME KÜLL pole neid minema saatnud, kuna igast väikesest kliendist võib saada kunagi suur. Kui hankijatest rääkida, siis hinna ja kvaliteedi suhte alusel. Alles hiljuti tegime koristusteenuse puhul hinnapäringu, mõtlesime, et meie tänane koristusteenus ei rahulda meid, kuidagi räpane oli. NOH kõik kes pakkusid, pakkusid 30-40% kallimat hinda, kui see. Viisime läbi väikse vestluse ning kuna hind oli ikkagi niivõrd soodne, siis me kahjus ei saanud ära vahetada.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [341]: PARTNERI EELISTUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [342]: OLULISUS

K: Kuidas näeb koostöö alustamise protsess välja ja kui pikk see on?

V: Tõsiselt võetavate klientide puhul läheb ikka pool aastat. Nagu me ennem rääkisime, et keegi käib Hispaanias ja tahab veini sisse tooma hakata, sellistega saame me paari päevaga hakkama, nendega ei ole vaja üles ehitada korralikku andmesidet. Meil on veebirakendus, kust nad saavad vaadata oma asju. Aga mõni tõsiselt võetavam ettevõtte, siis läheb ikka pool aastat ära.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [343]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [344]: ALGUS

K: Millised võimekused (Näiteks: õppimisvõime, innovatsioon, partnerite haldus, tehnoloogia, ettenägelikkus, turu pidev jälgimine jne) peavad ettevõttel eelnevalt olema olema partneriga kohanemiseks, koostööks ja kui sageli need ettevõtetel olemas on?

V: Kui ma mõtlen oma klientide peale, siis neil neid kõiki kauneid asju on ja ei ole. See oleneb ettevõtte suurusest ilmselt. Kuna meie kliendid on sellised, kus healjuhul 10 inimest töötab, siis paraku on see, et juhul kulub aega igasugu muu asja peale nii palju. Üritame siin koostööd alustada ühe Soome hulgifirmaga, mingi pisikene, kes toob pudi-padi. Kuna tal korralikku IT tuge ei ole, see juht ka ei saa ise midagi aru, kuidas mingi *file* liigub, siis on jube keeruline. Meil on hinnas ammu kokku lepitud, kõik sobib, aga seda alustada on jube pingutus, kuidas tema programm meie programmiga ühildub. Selleks pole tal ressursi. See oleneb ettevõttest, kui on Eesti Energia, tal on osakond kelle juurde pöörduda küsimuses ja kõik inimesed saavad aru millest jutt käib. Aga väiksemas ettevõttes peavad inimesed ikka mitut asja korraga tegema. Ettenägelikkus? No siin jääb ikka puudu nendel kõigil partneritel siin. Konkurents on tänapäeval tugev. Me oleme siin ka 20 aastat toimetanud. 10 aastat tagasi oli märksa lihtsam. Konkurents oli 10 aastat tagasi, misiganes alal, ikkagi oluliselt väiksem. Siis nagu ettenägelikkust väga vaja ei olnud. Lõid kuhugi pulga maasse ja hakkas kasvama.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [345]: TAKISTUSED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [346]: TAKISTUSED

K: Kas ettevõtte maine ja sümπαatia on liitu astumisel määrav faktor?

V: Nagu ma ütlesin. Kui maine meile ei sobi, siis me teeme asju ettemaksuga ja kui on mingi ebameeldiv klient, siis me esialgu teda ära ei saada, kallim teenus lihtsalt. Meil on siin aega ajalt mingi kliendiesindaja, kes arvab, et ta võib mu töötajate peale häält tõsta, siis ma öelnud, et ei sa võid jah, aga siis on natukene kallim see teenus. Sümπαatia siin äris väga palju rolli ei mängi. Ütleme nii, et me oma suuruse osas väga kliente valida ei saa. Me üritame ikka kõigile teenust osutada.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [347]: OLULISUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [348]: VÄÄRTUS

K: Kui paljudest koostöödest saab asja, neist millele järgneb pikaajaline koostöö?

V: Kui me ikka HINNAS oleme konkurentsivõimeline ja oleme juba alustanud, kas siis tollialase koostööga, laondusalase koostööga, on siin loomulikult ettevõtteid, kes on ära läinud, aga neid on SUHTELISELT vähe. Meil on pigem olnud erimeelsused maksmiste osas. Kui on juba asi nii kaugele läinud, et klient ei suuda arveid maksta, siis me hoiame kaupa kinni, ei anna talle kaupa välja. Siis on suhted rikutud. Meil on laopidaja pandiõigus olemas,

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [349]: POTENSIAAL KOOSTÖÖLE

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [350]: RISKID JA PROBLEEMID

kui ta on meile VÕLGU, siis me hoiame kaupa kinni. Ega sellest koostööst enam suur asja ei saa. Meil ei ole sellist voolavust küll olnud.

K: Milline on üldine koostöö kirjeldus partnerettevõtetega?

V: Meilt küsitakse hinnapakkumist, siis oleme hinnas kokku leppinud, sõlmime LEPINGU. Kuna alati see koostöö ei sõltu meist, see sõltub ka näiteks partneri IT toest, kui kiiresti me suudame omavahel süsteemid ühilduda. Meil on kirjas punktid, mis kuupäevast me osutame seda teenust, mingisugusel kuupäeval kolime kauba siia ja hakkame pihta.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [351]: ALGUS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [352]: RISKID JA PROBLEEMID

K: Mis Te arvate, mis on ettevõtete koostöö protsessis kõige olulisem?

V: Logistikavaldkonnas ja ilmselt muudes valdkondades ka, lubadusi tuleb ikka täita. Mitu korda ikka klienti petta ei saa. Lubaduste täitmine on logistikas oluline, meil on tarneajad ja komplekteerimise vead, kus oleme kokku lepinud protsendi. Me võime teha 0,2 protsenti kõigist komplekteeritud ridadest vigu. Oleme siin päris alguses vigu teinud sellega. Näiteks võime teha 0,2 protsenti komplekteerimise vigu ja õhtu kell 4 on saadetud kiri, et väljastame järgmisel päeval kell 10. Neid asju tuleks mõistlikult paberi peal kirja panna, muidu tekib kohe konflikt. Protsessid võiks kirjas olla, kus need on kirjeldatud, koostööleping nii-öelda. Maksetähtaeg näiteks. Anname küll 20 päeva maksetähtaega, sellest lastakse rahulikult 10 päeva üle, tekib kohe konflikt.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [353]: OLULISUS

K: Milliste kanalite kaudu toimub infovahetus ning kui tihti seda omavahel vahetatakse?

V: Me vahetame *online* infot kogu aeg. Meile tulevad tellimused elektrooniliselt meie serverisse. Meil on veebikeskond, kuhu tuleb kõik automaatselt. Me ei taha paberi ega *maili* teel midagi vahetada.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [356]: INFO VAHETAMINE

K: Kui oluline on koostöö puhul stabiilsus? Kui sageli on ette tulnud partnerite vahetusi?

V: Meil ei ole siin mingit erilist vahetust toimunud. (2) Meil on laonduses natukene jõupositsioon, LAOPIDAJAGA püütakse hästi läbi saada ja makstakse arved ära, sellepärast et laopidaja käes on kaup. Transpordi ettevõtte puhul annad kauba käest ära ja jääd ootama äkki keegi maksab arve ka ära.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [357]: PROTSESS

K: Kui suurt rolli mängib koostöös läbipaistvus?

V: Idee suhtes peaks meil lihtne olema. Me lepime paberi peal protsessid kokku, laonduse osas. Ma ei tea mis läbipaistvus siia puutub. Meie ootame kell 8 mingit infot, file, asja ja täpselt selle paneme hommikuks kokku. Eesti on nii väike, et isegi kui seal on mingi firma, kus üritatakse omanikku peita, siis enamvähem ikka tead kellega sa oled kokku leppinud ja mis maine tal on. Vaatad jälle järgi kas MAKSUVÕLGU on, kas arved makstud, siis tead kuidas temaga käituda, olla jäigem. Taustauuringus tuleb enamvähem kõik välja.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [358]: PROTSESS

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [359]: EELTÖÖ

K: Kui suurt rolli mängib usaldus koostöös?

V: VÄGA SUURT ROLLI.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [360]: OLULISUS

K: Milline on koostöös/liidus osalevate ettevõtete tagasiside oma partnerlussuhtele?

V: Ma usun, et ollakse rahul. Ma ei ole küll uurinud seda ausaltöeldes. Võib-olla kunagi ammu sai mingi rahulolu uuring tehtud. Kune me üritame siin paindlikud ja osavad olla, siis praegu tundub kõik korras olevat.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [361]: EELISED

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [362]: EELISED

K: Milliseid eeliseid koostöö käigus põhiliselt välja tuuakse?

V: Me oleme paindlikud, oleme ka kiired logistikaettevõtete mõistes. SUUREMAD lubavad siin tarnet stiilis Ida-Virumaale tarnitakse kaupu 3-2 korda nädalas. Me praegu ÜLE EESTI tarnime kaupu täna tuleb tellimus, homseks on kaup kohal. See on just HORECA sektorile väga oluline. Seal on tavaliselt niimoodi, et mingis restoranis peakokk tellib kaupu,

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29
Comment [363]: EELISED

veini. Siis see peakokk avastab tavaliselt öösel kell 12, kui tal on kõik asjad valmis, et tal on veiniriiul tühi. Aeg-ajalt siis juhtub, et meil tulevad öösel tellimused, aga me suudame, muidugi kehib see Tallinna kohta, öösel tulnud tellimused ka hommikuks kohale viia.

K: Mis Te arvate, mida rohkem on ettevõttele sidemeid teiste ettevõtete, seda edukam ta on?

V: See eelmine kriis, mis oli aastal 2009, paar suuremat rentniku läksid pankrotti. PAREM ON OMADA palju väiksemaid KLIENTE, kui 2-3 suurt, kellest sa oled sõltuv. Täna on meil munad võrdlemisi laiali erinevates korvides. Kui meil 1 asi ära kukub, siis sellest midagi hullu ei juhtu meil, 1-2-3 kliendist sõltuv olla ei ole väga tore.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [364]: EDU VÕTI

K: Mis on liitu asutumise peamised mõjufaktorid?

V: Noh ikka käibe suurendamine ja kasumi suurendamine, see on ettevõtte põhiline unistus.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [365]: MÕJUFAKTOR

K: Millised on põhilised probleemid, mis võivad takistada partnerluseni jõudmist?

V: Kliendi halb maksevõime, halb maine.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [366]: TAKISTUSED

K: Kuidas on võimalik koostööst tulenevaid riske hajutada?

V: Laonduses on hea, seal on kaup meie käes. Praegugi on meil käimas üks enampakkumine. Inimesed on meile võlgu, me müüme enampakkumise korras nende kaupa. Taustauuring. Meil on garantii kauba nõol. Inimesed teevad meile garantiikirja, isikliku käenduse, kui see ettevõtte jääb meile võlgu, siis nad lahendavad selle võla ise ära eraisikuna. Isiklike käendusi meil siin väga palju ei ole, 3-4. See väga hästi disiplineerib, kui sa tead, et sa ikkagi kogu oma varaga vastutat nende nõuete eest.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [367]: PROTSESS

K: Millised on põhilised probleemid, mida välja tuuakse koostöö algatamisel ja koostöö käigus?

V: See kopeerib ka eelmiseid vastuseid. Meil on probleem see, kui on väike koostööpartner, siis tal ei ole piisavalt teadmisi. IT vallas me soovime ühendada oma infosüsteemid. Ettevõtteid, kes ei ole kunagi laoteenust sisse ostnud nad ei tea, kuidas selle sisseostmine käib. Võib-olla esitavad liiga suuri nõudmisi sellele teenusele. Oleme koostöö käima saanud. Koostöö käigus? Eks me ise teeme vigu. Meil on võib-olla mõned uued laotöötajad, kes ei tunne kaupa, teevad komplekteerimisvigu, põhjustavad meile majanduslikku kahju tegelikult. Näiteks kui keegi tellib kaupa ja saab kauba valesti, vähem. Siis ta kohe esitab reklamatsiooni, et ta on vähem saanud. Aga näiteks kui ta on kasti rohkem saanud kaupa, noh, 50-50. Osad ütlevad, osad ei ütle. Siis oleme kohe majanduslikku kahju saanud, kui me saadame kellegile kaupa rohkem. Sellist asja juhtub ka.

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [368]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [369]: RISKID JA PROBLEEMID

Kerttu Jallai 16/5/2016 21:29

Comment [370]: RISKID JA PROBLEEMID

Lisa 8 intervjuude kodeeringud

	Liitude moodustaja	Strateegiline liit 1		Strateegiline liit 2	
Kategooria	Outsourcing Partner OÜ	Valio Eesti AS	Osaühing Raikküla Farmer	Kontorikaubad AS Orient	AR Agentuuri AS
Profiil	Otsitakse pikaajalist partnerlust, kuid soovi korral on lepingud kergesti lõpetatavad (tarnijate puhul etteteatamise aeg 6-9 kuud)	Otsitakse pikaajalist partnerlust	Otsitakse pikaajalist partnerlust	Otsitakse pikaajalist partnerlust, kuid ei välistata ka lühiajalisi partnerlussuhteid	Otsitakse pikaajalist partnerlust
Partneri eelistus	Eelistatakse kõiki ettevõtteid, suurus; asukoht ja tegevusvaldkond pole oluline (kuigi suure ärakukkumine võib tekitada suurt kahju). Klient on klient	Eelistatakse suuri (väiksemad kulud)	Eelistatakse suuri või samasuurseid (väiksemad kulud)	Eelistatakse väiksemaid ja keskmiseid (suured on liiga jäigad)	Eelistatakse suuri kui ka väiksemaid, kuid rohkem väiksemapoolseid (suurtest jäädakse sõltuvaks). Klient on klient
Partnerite arv	Partnerite arv suur (kliente üle 500. Tarnijaid e. tugiteenusepakkujad 5-7)	Partnerite arv suur (üle 100 farmeri), kuigi kvaliteeti hinnatakse kvantitendile	Partnerite arv suhteliselt suur (põhitegevuslikke 10, tugitegevuslikke samuti palju)	Partnerite arv suhteliselt suur (põhitegevuslikke 10-15, tarnijaid 100 ringis)	Partnerite arv väike (põhitegevuslikke 4-5, tugiteenuseid ca 10, kliente üle 100)
Partneri vahetus	Vahetatakse väga harva (tarnijatega pole vahetusi olnud. 5 klienti on läinud pankrotti ja mõni	Vahetatakse väga harva (80-90% on paigal)	Vahetatakse väga harva (pigem lepingute lõppedes)	Vahetatakse väga harva (pikk ja kulukas protsess)	Vahetatakse väga harva (mõni üksik läinud,

	välismaise osalusega ettevõttesse)				kuid tagasi tulnud)
Elutsükkel - Alustamine	Partneri leidmine pikaajaline protsess (2-6 kuud). Partner, kes on ise eeltöö teinud, sellega läheb kiiremini	Partneri leidmine pikaajaline protsess (läbirääkimistest lepinguni 1,5-2 aastat). Kaalutakse esimest koostöö sammu pikalt	Partneri leidmine pikaajaline protsess (läbirääkimistest lepinguni 3-4 kuud kuni 2,5 aastat)	partneri leidmine pikaajaline, otsitakse pidevalt (vajaduse kaardistamine, analüüs, läbirääkimised, lepingu sõlmimine)	Partneri leidmine pikaajaline protsess (hinnatingimuste kokkuleppimisest lepingu sõlmimiseni 0,5 kuni paar aastat)
Kontakt	Ollakse turul aktiivne, reklaamitakse end Internetis, avaldatakse ajalehes artikleid. Osaletakse seminaridel, konverentsidel, koolitustel. Teised pöörduvad ka ise	Isiklikud kontaktid (vajaliku informatsiooni saamine paari päevaga), Internet, 60% otsitakse ja 40% pöörduvad ise.	Isiklikud kontaktid, väga paljud pöörduvad ise (nädalas paar korda)	Referentsid, partnerid kaardistatud ka Euroopas, katsemeetod, otsitakse ise (erinevate projektide raames), teised pöörduvad ka ise	Isiklikud kontaktid, referentsid (uhke kliendibaasi nööl), Internet (<i>International Chamber of Commerce</i> , <i>Google Adwords</i>), teised pöörduvad ka ise
Eeltöö	Partneri põhjalik kontroll. Uuritakse tausta, maksevõimekust. Minnakse kohale (minnakse otse haldusettevõttesse, mitte tütarettevõttesse)	Partneri väga põhjalik kontroll. Minnakse kohale, uuritakse Internetist, vaadatakse majandusaruandeid	Partneri väga põhjalik kontroll. Uuritakse Internetist, vaadatakse maksedistsipliini, lubadustest kinnipidamist, varustatust, küsitakse pankadelt. Valitakse kellega üldse suhelda	Partneri põhjalik kontroll. Vajadusel minnakse kohale, uuritakse tehnika; ruumide; inimeste; tehnoloogia olemasolu ning kui suure osa moodustab nende käive ettevõtte käibest	Partneri põhjalik kontroll. Uuritakse tausta, maksevõimekust, vaadatakse majandusaruandeid (krediidiinfost). Ei käida kohal
Potentsiaal koostööle	Potentsiaal koostöö alustamiseks 20-40% (ühinema on kutsutud 1000-1200 ettevõtet)	Enamusest koostöödest saanud asja (80%), esimene samm kaalutud pikalt läbi	Pooltest koostöödest saanud asja (50%)	Pooltest koostöödest saanud asja (50%)	Enamusest koostöödest saanud asja (kõrge potentsiaal)
Elutsükkel - Koostöö	Pikaajaline koostöö (tarnijatega 3 aastat)	Pikaajaline koostöö (80% pikaajaline)	Pikaajaline koostöö (kestvus 1-24 aastat)	Pikaajaline koostöö (kestvus 3-20 aastat)	Pikaajaline koostööd

					(kuni 20 aastat)
Olulisus	Maine, stabiilsus (nii tarnija ja kliendiga), kohanemisvõimekus, krediitdivõimekus, maksetähtaegadest kinnipidamine, soov; julgus; tahe koostööle. Ollakse kliendi jaoks kogu aeg olemas	Maine, stabiilsus, äriprotsesside kirjeldatus, jätkusuutlikus, kvaliteet, sümpaatia, meeldiva koostöö tunnetlikkus, usaldus, tahe koostööle, läbipaistvus, lahendusele orienteeritus. Hind on tähtis, kuid peab olema turule vastav	Maine, stabiilsus, raha, inimesed, kvaliteet, usaldus, partneri äriprotsesside mõistmine, sidemed, innovatsioon, sümpaatia, ausus, avatus, õppimisvõime, võime mõista partneri riske ja eksimusi	Maine, stabiilsus, rahvuslikud eripärad, kohanemisvõime, partneri äriprotsesside mõistmine, sidemed, usaldus, läbipaistvus, avatus, materiaalne baas, kogemus, innovatsioon, õppimisvõime, infovahetus, lahendusele orienteeritus	Maine, äriprotsesside kirjeldatus, lubadustest ja maksetähtaegadest kinnipidamine, usaldus. Hinna ja kvaliteedi suhe
Väärtuse loomine partnerile	Kulude optimeerimine, tasuta hinnavõrdlused, ajaressurss, inimesed (kõik vajalik tehakse partneri eest ära ning saab keskenduda põhitegevusele), kliendirahulolu, professionaalne klienditeenindus, lahendustele orienteeritus, kliendi nõustamine, protsesside seletamine. Mida vähem neid tegevuses märgata, seda suuremat väärtust luuakse oma partnerile	Omavaheliste koostööprotsesside mõistmine, õigeaegne raha pakkumine ja transport, kindlustunne läbi pikaajalise seotuse ja investeerimisplaani de, hea tunne läbi partneri heaolu, jätkusuutlikus	Omavaheliste koostööprotsesside mõistmine, rahaliste lubaduste täitmine. Suurtaludega vahetatakse maid, tõstetakse ringi PRIA toetuste saamiseks ja jaotamiseks	Korraliku teenuse eest ollakse nõus maksma rohkem, tagades partneri tugevuse. Toota nii endale, kui ka partnerile kasumit. Pikaajaline seotus	Luuakse lisandväärtust läbi mitme teenuse osutamise korruga. Finantseeritakse klienti ja antakse laenu, väikestele klientidele tehakse ettemakseid. Ollakse paindlik, kiire, hea asukohaga

Infovahetus	Väga tihe (e-mailid, regulaarsed kohtumised, oodatakse kõiksugust tagasisidet)	Väga tihe, igapäevane või iganädalane (telefon, e-mail, olemas vastavad üksused)	Väga tihe, üle päeva vahetatakse informatsiooni. (telefon, e-mail)	Väga tihe, igapäevane (telefon, e-mail, reaalaajas veebikeskkond)	Väga tihe, pidev <i>online</i> infovahetus (reaalaajas veebikeskkond)
Takistused ja probleemid	Tehnilised probleemid (mille kaasneb ajaline faktor), harjumustes kinniolek, tänane tarnija hoiab partnerit kinni	Hektilisus, pühendumuslikkuse puudub, puudulik infovahetus, usaldamatus, erinevad arusaamad, ei leita kompromisse, pikema perspektiivi mittenägemine, ebasobiv hind	Erinevad huvid ja väljavaated, ebaõnn, partner ei suuda tagada sisendeid, kohustuste mittetäitmine, arengu seiskumine, innovatsiooni kadumine, mastaabid ei haaku, erinevad mahud. Hinna allakauplemine edasimüügi eesmärgil	Puudulik infovahetus, üks ettevõtte teisest suurem (survestamine ja kasumlikkus kaub), pikk tarneahel, toote mittevastavus, ebasobiv turg, rahvuslike eripäradega mitteamustamine. Partneri käibest liiga suure mahu moodustamine, kliendirahulolu vähenemine (partnerivahetusest või hinna allakauplemisest tingituna), mugavustsioon, tähtaegadest mittekinnipidamine. Ainult hinna põhjal ei saa koostööd teha	Tehnilised probleemid, arvete mittemaksmine, teadmiste puudulikkus, komplekteerimisvead, konkurentsi kasv, kehv maksevõime, halb maine

Allikas: autori koostatud