

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Turunduse õppetool

Kaire Loot

**UGANDA TURULE SISENEMISE JA ÄRITEGEVUSE
LAIENDAMISE VÕIMALUSTE ANALÜÜS
(AS AMHOLD NÄITEL)**

Magistritöö

Juhendaja: õppejõud Algis Perens

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Kaire Loot

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 122816

Üliõpilase e-posti aadress: kaireloot@gmail.com

Juhendaja õppejõud Algis Perens:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILINE RAAMISTIK.....	8
1.1. Rahvusvahelistumise mõiste ja protsessid	8
1.2. Rahvusvahelisele turule sisenemise eesmärgid	11
1.3. Rahvusvahelisele turule sisenemise meetodid	13
1.4. Makromajandusliku keskkonna PEST-analüüs	19
2. AS AMHOLDI TUTVUSTUS	22
2.1. AS Amholdi iseloomustus	22
2.2. Rahvusvahelisele turule sisenemise kogemused.....	24
2.3. Rahvusvahelisele turule sisenemise meetodid	26
3. UGANDA TURU OLEMUS JA AS AMHOLDI KOGEMUSED UGANDA TURUL..	28
3.1. Uurimismetoodika kirjeldus	28
3.2. Uganda turu tutvustus ja PEST-analüüs	29
3.3. AS Amholdi kogemuste analüüs Uganda turul.....	35
3.4. Järeldused ja ettepanekud	46
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY	55
VIIDATUD ALLIKAD	58
LISAD	61
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused	61
Lisa 2. Intervjuude transkriptsioonid	62

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Uganda turule sisenemise ja äritegevuse laiendamise võimaluste analüüs (AS Amhold näitel)

Käesolev magistritöö keskendus väliturule sisenemisele, mille kitsamaks teemaks oli Uganda turg ning seda Eesti firma AS Amholdi näitel. Rahvusvahelistumine on Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõttele oluline arengusuund, mida väike koduturg ei suuda realiseerida. Teema valik sõltus asjaolust, et autor töötab selles ettevõttes ning vajadusest uurida ettevõtte potentsiaali sellel turul. Samuti Eesti firmade vähesest teadlikkusest, mida Aafrika, sh Uganda turg pakub. Seega oli selle lõputöö eesmärk uurida, millised on olnud AS Amholdi ärivõimalused Uganda turul.

Töös kasutati kvalitatiivset meetodit. Andmete analüüsimiseks viidi läbi intervjuud AS Amholdi töötajatega ning osalusvaatlus lähtuvalt autori igapäevatöö kogemustest. Tulemused tõid välja kuus kategooriat, mis pakuvad ärivõimalusi Uganda turule sisenemisel ning tegutsemisel. Seda lõputööd saab rakendada rahvusvahelise turunduse valdkonnas, pakkudes Eesti firmadele informatsiooni Uganda turu ning seal olevate võimaluste kohta. Antud uuringust saavad kasu turundusvaldkonna spetsialistid, kes tegelevad arendustööga, samuti firmade omanikud, kellel on eelnev välisurgude kogemus ning kes tahavad siseneda kaugemasse riiki.

Võtmesõnad: väliturule sisenemine, rahvusvahelistumine, rahvusvaheline turundus, eksport, ärivõimalused, Uganda, Aafrika

SISSEJUHATUS

Väliturule sisenemine on Eesti firmadele võimalus laieneda väikesest koduturust kaugemale. Välisurg annab lisaväärtust, suurendab ekspordikäivet, rahvusvahelist mainet ning võimaldab firmal ära kasutada välisuru võimalusi. Uuele sihtturule alles sisenevale firmale on kõige kasulikum alustada naaberriikidest ning alles siis vaadata kaugemale. Selles vallas on tehtud mitmeid uurimistöid, mis keskenduvad Euroopa turule. Lisaks on autorile teadaolevalt koostatud Eestis magistristöid ka Jaapani turu kohta (Vaan 2012). Väliturule sisenemine ehk rahvusvahelistumine ei piirdu ainult Euroopaga vaid võimalusi pakub ka Aafrika. Selle turu viimaste aastate majanduslik kasv on tekitanud suurt huvi ka Eesti firmades, kes on lähiturul suutnud end juba tõestada. (Business Action for Africa 2013)

Uganda on üks Ida-Aafrika riikidest, mis pakub Eesti firmadele mitmeid ärivõimalusi. Selles valdkonnas ei ole autorile teadaolevalt Eestis läbi viidud palju uuringuid ning sellest tulenevalt ei ole ettevõtted eriti teadlikud, kuidas oma potentsiaali Uganda turul ära kasutada. Pigem keskendutakse Euroopa või Aasia turule ning Aafrika on jätnud mulje piirkonnast, kus valitseb ainult korrupsioon, haigused, vaesus ja ebastabiilne poliitiline olukord. Viimastel aastatel on siiski kogu kontinendi ja iga üksiku riigi majanduslik kasv ja sealt tulenevad võimalused huviorbiidis ning seda on välismaal juba laialdaselt ka uuritud. (Ibid.)

Käesoleva magistristö uurimisobjektiks on Eesti inseneri- ja arhitektuuribüroo AS Amhold, kus töö autor töötab arendusspetsialistina. Antud töö teema tingis nii autori töökoht, Aafrika turu järjest kasvav atraktiivsus kui ka Eesti firmade vähene teadlikkus sellest. Lõputöö teema valik kujunes välja eelkõige autori huvist ja vajadusest uurida Ugandat ning inseneriteenuste tähtsust sellel turul. AS Amhold on aastate pikkuse välisuru kogemusega Eesti firma, kelle tegevus lähiturudel on saavutanud kiiremat edu kui Uganda turul.

Sellest lähtuvalt on magistristö uurimisprobleemiks välja selgitada, kas AS Amholdil on olnud potentsiaali Uganda turule sisenemisel ning seal tegutsemisel. Probleemi lahendamiseks on autor seadnud eesmärgi uurida, millised on olnud AS Amholdi

äriühinõimalused Uganda turule sisenemisel. Uuringu läbiviimisel on võetud arvesse väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid. Tõõ eesmärgideni jõudmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- uurida, millised on rahvusvahelisele turule sisenemise eesmärgid ja meetodid;
- uurida PEST-analüüsi osade mõju rahvusvahelisele turule sisenemisel;
- Uganda makromajandusliku keskkonna PEST-analüüs;
- analüüsida AS Amholdi seniseid kogemusi Uganda turul ning välja selgitada, millised on olnud selle firma äriühinõimalused antud turul tegutsemisel.

Magistritõõ on praktilise suunitlusega ja toob AS Amholdi kogemuste põhjal välja peamised äriühinõimalused sihtriigis. Sealhulgas vaadeldakse teoreetiliste aspektide kattuvust praktikaga. Lisaks analüüsib autor Uganda makromajanduslikku keskkonda, mis annab praktilise mõõtme turu poliitilise, majandusliku, sotsiaalse ja tehnoloogilise valdkonna kohta. Nende kogemuste põhjal on võimalik ka teistel Eesti firmadel saada soovitusi Uganda turule sisenemisele või seal tegutsemisele.

Tõõ lähtub eestikeelsest ja ingliskeelsest teaduslikust kirjandusest ja artiklitest erinevatelt autoritelt. Teoreetilises osas kasutatakse enamasti rahvusvaheliste autorite materjale, sh uuringute raporteid. Lisaks on kasutatud AS Amholdi kodulehekülge ja muid töödokumente, mis olid vajalikud uurimisobjekti kirjeldamiseks.

Lõputõõ uurimisprobleemi lahendamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Esmased andmed kogutakse vaatluse ja intervjuude meetodil ning sekundaarandmete põhjal analüüsitakse Uganda makromajanduslikku keskkonda. Autor intervjuuerib kahte AS Amholdi töötajat: tegevdirektorit ja Uganda divisjoni projektijuhti. Tõõ autor kasutab poolstruktureeritud intervjuu meetodit ning intervjuu viiakse läbi Skype'i vahendusel ja firma kontoriruumides. Vaatluse meetod viiakse läbi autori igapäevatõõ käigus, kus autori tööülesannete hulka kuulub välisturule sisenemise protsess ning sellega seonduvad tegevused. Andmete analüüsimiseks rakendatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi tehnikat.

Tõõ koosneb kolmest osast. Esimene osa on välisturule sisenemise teoreetiline raamistik, mis sisaldab nelja alapeatükki. Nendes alapeatükkides annab autor ülevaate rahvusvahelistumise mõistetest ning protsessidest, lisaks rahvusvahelisele turule sisenemise eesmärgidest ja meetoditest ning toob välja PEST-analüüsi tegurid. Teine osa keskendub kolmes alapeatükis uurimisobjekti tutvustamisele ning annab ülevaate selle meetoditest ja kogemustest rahvusvahelisele turule sisenemisel. Kolmas ehk viimane on magistritõõ

empiiriline osa, mis koosneb neljast alapeatükist. Autor kirjeldab uurimismeetodit, Uganda turgu ning analüüsib Uganda makromajanduslikku keskkonda. Eelviimases alapeatükis on uuringu tulemused ning viimases alajaotuses teeb autor järeldusi ning toob välja ettepanekud.

1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

Käesolev peatükk tutvustab rahvusvahelistumise teooriat, selgitab põhimõisteid ja protsesse ning kirjeldab eesmärke ja meetodeid. Viimases alapeatükis vaadeldakse väliturule sisenemise võimalusi ja ohte lähtuvalt makromajandusliku keskkonna PEST-analüüsi mõjust sihtturule sisenemisel. Autor peab oluliseks juhtida lugeja tähelepanu sellele, et antud magistritöös keskendutakse väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele (VKE). Euroopa Komisjoni andmete põhjal on VKEde osakaal 99,7% Eestis tegutsevatest firmadest, mistõttu keskendutakse just nendele firmadele (European Commission 2012). Euroopa väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid määratletakse töötajate arvu ning käibe või bilansimahu näitajate järgi. Keskmise suurusega ettevõtete töötajate arv on kuni 250 ning käive kuni 50 miljonit eurot. Väikeettevõtete näitajad on vastavalt 10–50 töötajat ning käive kuni 10 miljonit eurot (Muller et al 2013). VKE-d on rahvusvahelistumise teoorias olulisel kohal ning seetõttu ei saa nende osatähtsust käsitlemata jätta (Moreira 2009). Sellest lähtuvalt vaadeldakse VKEsid ka alljärgnevas alapeatükkides.

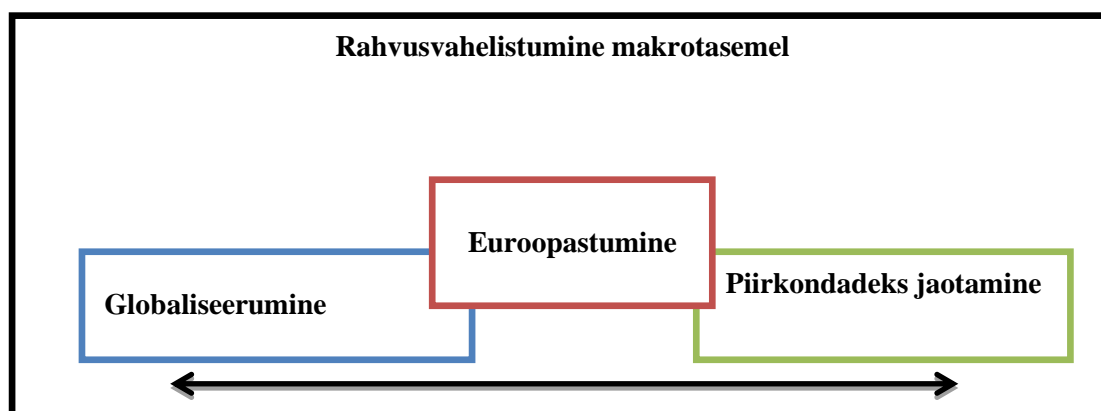
1.1. Rahvusvahelistumise mõiste ja protsessid

Selles alapeatükis antakse ülevaade rahvusvahelistumise ehk väliturule sisenemise ja sellega seonduvatest mõistest ning kirjeldatakse nende protsesse.

Rahvusvahelistumine on lai mõiste ning selle seletamisel on oluline osutada tähelepanu ka teistele siduvatele terminitele – globaliseerumine (ingl. k. *globalization*) ja euroopastumine (ingl. k. *Europeanization*). Need on protsessid, millel on erinev tähendus ning määratlus, mistõttu ei saa nimetatud protsessidele anda ühest definitsiooni. Majanduses,

juhtimises ja politoloogias kasutatakse neid mõisteid sõltuvalt kontekstist erinevalt. Analüüsimisel on kolm tähtsat taset, mis jagunevad järgmiselt: makro, meso ja mikro. (Daszkiewicz, Wach 2012, 7) Selles alapeatükis kirjeldatakse esimese ja viimase mõiste erinevust rahvusvahelistumise mõistest lähtuvalt.

Rahvusvahelistumise protsess makroökonoomika tasemel on kõige vanem ja laiem mõiste (Ibid., 12). Paljud majandusteadlased enne ja nüüd on sõnastanud selle mõiste erinevalt, mis on sõltunud konkreetse perioodi majanduse eripäradest ja võimalustest. Daszkiewicz ja Wach on seda defineerinud kui toodete, teenuste ja inimeste laiendamise voogu üle riigipiiri ning kui erinevate protsesside kogumit, sh turgude, tootmise, kapitali, tööjõu ja reeglite rahvusvahelistumist (Ibid., 8). See on protsess, milles peetakse igat mis tahes üksikut rahvusvahelist tehingut rahvusvahelistumiseks (Ibid., 12). Rahvusvahelistumise teooria spetsialistid ja mitmete uuringute läbiviijad, Welch ja Luostarinen on sõnastanud rahvusvahelistumist kui suureneva seotuse protsessi rahvusvahelistes tehingutes (1993, 44-45). Joonisel 1 selgitatakse rahvusvahelistumist ning näidatakse kolme mõiste – rahvusvahelistumise, euroopastumise ja globaliseerumise – omavahelist seost.



Joonis 1. Makroökonoomika protsesside omavaheline seos

Allikas: (Daszkiewicz, Wach 2012, 13)

Globaliseerumine sai populaarseks alles 1990ndatel ning on teiste protsessidega võrreldes alles noor mõiste. See protsess ei hõlma eksporti üksikutele turgudele ega rahvusvahelist koostööd. Samuti näidatakse joonisel 1, et globaliseerumine ja piirkondadeks jagunemine (ingl. k. *regionalization*) on ühe protsessi kaks erinevat osa. Seda protsessi

nimetavad majandusteadlased tänapäeval poolglobaliseerumiseks (ingl. k. *semiglobalization*). Euroopastumine on veel kitsam termin ning on osa eespool mainitud protsessidest. (Daszkiewicz, Wach 2012, 12-13)

Mikroökoonoomika tasemel räägitakse firma rahvusvahelistumisest. Kitsamas mõttes tähendab see, et firma väliturule minek on seotud üksikute ja lihtsamate tehingutega ning reeglina sisenetakse naaberriikidesse (Ibid., 9). Firma globaliseerumist täheldatakse kui ühte kõrgemat taset firmade rahvusvahelistumise protsessis, mis võimaldab ettevõtetel koostööd rahvusvaheliste suurettevõtetega. Euroopastumine on protsess, kus ühes Euroopa riigis firmad laienevad Euroopa turule (Ibid., 12). Need firmad tegutsevad Euroopa ühtsel turul (ingl. k. *single European market*), mille neli alustala on sätestatud ELi asutamislepingus. Nendeks on inimeste, kaupade, kapitali ja teenuste vaba liikumine. Lisaks on olulised vabadus tegeleda ettevõtlusega ning ligipääs ärivõimalustele majanduse elavdamiseks, sh riigihanked, millest kirjutatakse lühidalt veel töö teistes osades. (Euroopa Liit 2013)

Viimase kolmekümne aasta jooksul on rahvusvahelistumise protsess muutunud. Suurema tähelepanu keskmes on VKEd, kes on dünaamilised ja paindlikud ettevõtjad ning põhilised töökohtade loojad. Rahvusvahelistumise võimalused on ärganud ettevõtjate tähelepanu oma firmade potentsiaali ära kasutamiseks väliturul (Daszkiewicz ja Wach 2012, 5). Ülemaailmne kaubandus on muutunud liberaalsemaks ning isegi finantskriisist hoolimata on konkurents suurenemas. Peamine motivatsioon firma laiendamiseks on konkurentsivõime parandamine ehk kavatsus siseneda uuele ja suuremale turule. OECD on oma raportis välja toonud neli faktorit, mis kiirendavad VKEde rahvusvahelistumist. (Ibid., 14):

1. ettevõtlikkuse faktor (ingl. k. *entrepreneurial factor*),
2. tõuke faktor (ingl. k. *push factor*),
3. tõmbamise faktor (ingl. k. *pull factor*),
4. võimaluse faktor (ingl. k. *chance factor*).

Kõige tähtsamal kohal on ettevõtlikkuse faktor, mille eesmärgiks on laienemine. Ettevõtlikkuse faktor oleneb firma juhtimise strateegiast, mis on suunatud välisurgudele laienemisele. Siinkohal räägitakse ikka soovist laiendada oma toote või teenusega koduturust väljapoole. Järgmiseks on tõuke faktor, mis näitab firma võimetust püsida koduturul konkurentsivõimega. See on negatiivne faktor, mis on suunatud firmadele, kelle eesmärk on turustada oma toodet või teenust välisurgudel või kelle toote või teenuse järele on nõudlus ainult välisurul, mistõttu tõugatakse firma koduturult välja. See-eest positiivseks peetakse

tõmbamise faktorit, mille eesmärk on kinni haarata potentsiaalsetest võimalustest välisurul. Viimane faktor on seotud ka välisurule sisenemisega, mis loob firmale head tingimused, et müüa oma toodet või teenust mujal kui koduriigis. Siiski tuleb märkida, et ilma esimese põhifaktorita ei ole võimalik teistel funktsioneerida, mistõttu peab firmal olema kindel strateegia. Seega on firmade välisurule sisenemine mõjutatud mitmetest faktoritest. (Daszkiewicz, Wach 2012, 14) Välisurule sisenemise ohtudest ning võimalustest annab autor ülevaate käesoleva osa viimases alapeatükis.

Firma rahvusvahelistumine ehk välisurule mineku vajadus on rahvusvahelise äri ning turunduse põhiteema. Kõige olulisem on siin firma soov laieneda ning ekspordida oma teenust või toodet välisriikidesse (Ghauri, Cateora 2010, 264). Välisurule sisenemiseks on mitmeid võimalusi, mis peavad olema kaalutletud strateegilised otsused. Iga otsus kujutab firmale nii ohtu kui ka võimalust oma toodete või teenuste müümisel. Selleks, et firma edu välisurul oleks maksimaalne, on oluline uurida sihturгу ning välja selgitada sisenemise strateegiad. Järgnevas alapeatükis selgitatakse seda lähemalt.

1.2. Rahvusvahelisele turule sisenemise eesmärgid

Välisurule minnes tuleb firmal otsustada, milline sisenemisviis on kõige optimaalsem. Enne sellise otsuse tegemist on oluline välja selgitada, millised on välisurule minemise eesmärgid.

Välisurgudele sisenemine järgib teatud reegleid (Albaum et al 2005, 251), kuid lähtuvalt autori kogemustest ei saa väita seda kõikide firmade kohta. Teoreetiliselt on firmal strateegia, millest lähtuvalt kavandatakse välisurule sisenemist, kuid praktikas tegutsetakse teistmoodi. Samuti arvab töö autor, et sellest on ka tingitud põhilised vead ning ebaõnnestumised, kuna ei usaldata eelnevalt praktiseeritud lähenemisviise.

Paljudel ettevõtetel on välja töötatud strateegia välisurule sisenemiseks. See strateegia hõlmab eesmärgke, mis aitavad planeerida õigeid samme sisenemiseks, ning meetodi valikut sõltuvalt sihturust (meetodi valikut kirjeldab autor järgmises alapeatükis). Plaani elluviimine ja ettevalmistamine on aeganõudev töö, mis nõuab planeerimist ning uuringuid. Ettevõttel, kes siseneb esmakordselt välisurule või uude sihtriiki, soovitatakse planeerimist alustada

kolm kuni viis aastat enne. (Albaum et al 2005, 251) Autor on arvamusel, et see on liiga pikk planeerimisaeg. Kolme kuni viie aastaga muutub turg, turu olemus ning seal kehtivad tingimused ning välisturule sisenedes on firma turu analüüs aegunud ja kasutu. Autor nõustub, et eelnevad uuringud on tähtsal kohal ning märgib, et aastasest ettevalmistusest piisab.

Plaan koostatakse lähtuvalt tootest või teenusest ning eelkõige sihtturust. Iga turg on unikaalne ning toote või teenuse turustamise strateegia peab olema kooskõlas sihtturu eripäradega. Sellest lähtuvalt ei saa koostada universaalset plaani, mis kehtiks iga toote müümisel või teenuse osutamisel erinevates riikides. Selliseid nüansse peab strateegia koostamisel arvestama. Välisturule sisenemise strateegia planeerimisel pannakse paika sihtturule sisenemise eesmärgid. (Ibid., 252)

Firma eesmärgid ning sihtturu iseloom on kaks põhikomponenti, mis määravad turule sisenemise kolm peamist eesmärki. Nendeks on (Ghauri, Cateora 2010, 266-267):

- õige turu leidmine,
- efektiivsuse tõstmine,
- ressursside säästlik kasutamine.

Esimese eesmärgi puhul eeldatakse sobiva turu leidmist tootele või teenusele. Rahvusvahelise turu otsimise põhiline põhjus on koduturu väiksus või toote/teenuse uudsus, mistõttu panustatakse suuremale ning arenenud välisturule, kus investeringute tootlikkus on suurem kui koduturul tegutsedes. (Ibid., 267)

Teine eesmärk käsitleb olemasolevate investeringute restruktureerimist, mille kaudu saab firma oma välistehingud efektiivselt jaotada. Selleks on vaja leida sobiv turg, kus on võimalik tõsta ettevõtte ressursside efektiivsust, kasutades muid lähenemisviise, näiteks lähtuvalt uurimus- ja arendustegevus ning infrastruktuuri mõjudest. Efektiivsuse tõstmiseks koondatakse ühe majandusharu ettevõtted teatud piirkonda, mis loob kasuliku infrastruktuuri võimalused, näiteks Silicon Valley. Nende võimaluste realiseerimine ning saavutamine on pikaajaline protsess ning autor on seisukohal, et see on ka üks põhjuseid, miks ei ole välisturule sisenemine nii edukas kui planeeritakse – tahetakse kiireid tulemusi lühikese aja jooksul. (Ghauri, Cateora 2010, 268)

Kolmanda eesmärgi puhul otsitakse sihtturgu, kus on võimalus toota oma toodet või pakkuda teenust madalamate kuludega, sealhulgas tootmiskuludega. Tootmisüksuse viimine välisturule, näiteks Aiasse või Aafrikasse, annab reaalse võimaluse vähendada tootmiskulusid. Sellega hoitakse ka tööjõu, kapitali ja rendikulud madalamal tasemel (Ibid.,

267). Ressursside säästliku kasutamise saavutamiseks on vajalik kvaliteetse, kuid odavama toormaterjali tarnimine, kvalifitseeritud ja kvalifitseerimata tööjõukulude vähendamine, tehnoloogia arendamine ning firma infrastruktuuri parendamine (Demirbas 2009).

Eesmärkide püstitamine on firma rahvusvahelisele turule mineku planeerimise alustalaks, need on vajalikud parimate tulemuste saavutamiseks (Albaum et al 2005, 62). Autor arvab, et efektiivseks juhtimiseks on tähtis seada eesmärgid, mis aja jooksul peaksid saama täidetud ning mis on ka firma arengu aluseks. Järgnevas alapeatükis kirjeldatakse välisturule sisenemise plaani teist aspekti ehk milliseid meetodeid kasutatakse rahvusvahelisele turule sisenemiseks.

1.3. Rahvusvahelisele turule sisenemise meetodid

Majanduse kiire areng on mõjutanud ka rahvusvahelist turundust, ning seetõttu on suurenenud rahvusvahelisele turule sisenemise võimalused. Autor on arvamusel, et aastatega on muutunud turu seis tihedamaks ning konkurentsis püsimiseks peavad firmad suurema turuosa saamiseks rohkem pingutama. Strateegia määrab firma teekonna võiduni, ainult eeldusel, et varem tehtud otsused on edukad. Välisturule sisenemisel on oluline valida õige meetod. Meetodi valik sõltub eelkõige sellest, kui palju ning milliseid ressursse on firmal võimalik kasutada (Ekeledo, Sivakumar 1998). Krishna Erramilli rahvusvahelise kaubanduse liigitamise teooria 1990ndatest aastatest toob välja erinevad sisenemise meetodid, olenevalt sellest, kas firma müüb toodet või pakub teenust. Tabelis 1 on välja toodud toodete ja teenuste põhilised tunnused ja võimalikud sisenemismeetodid. (Ekeledo, Sivakumar 1998)

Tabel 1. Toodete ja teenuste põhilised tunnused

Toode	Näide	Tunnus	Tüüpiline sisenemisviis
Toodetud tooted	mänguasjad, autod ja jalanõud	materiaalne, võimalus ladustada, eraldatav, homogeenne	litsentseerimine, eksportimine, lepinguline tootmine, konsortsiumi loomine, ainuomandiline kuuluvus

„Kõvad“ teenused (ingl. k. <i>hard services</i>)	arvutitarkvara, reklaam ja seadmete üürimine, elukindlustus, arhitektuurne projekteerimine	immateriaalne, võimalus ladustada, eraldatav, homogeenne, ladustamine ja eksport sõltub füüsilisest objektist	litsentseerimine, eksportimine, konsortsiumi loomine, ainuomandiline kuuluvus
„Pehmed“ teenused (ingl. k. <i>soft services</i>)	restoranid, majutusasutused ja tervisekeskused	immateriaalne, säilivus, mitteeraldatav, heterogeenne	frantsiis, konsortsiumi loomine, ainuomandiline kuuluvus

Allikas: (Ekeledo, Sivakumar 1998)

Antud näited ei ole lõplikud ega ranged ning lisaks tabelis 1 välja toodud meetoditele on võimalik kasutada ka muid võimalusi. Tabel toob välja rahvusvahelises kaubanduses teenuste jaotumise kahte gruppi. „Kõvade“ teenuste puhul ei toimu tootmine ja tarbimine üheaegselt (Ekeledo, Sivakumar 1998). Näiteks eramaja projekteerimine Hispaanias – projekteerimistöö teostatakse kodukontoris Tallinnas ning klient viibib teises riigis. Selliste teenuste puhul on peamiseks meetodiks eksportimine. Vastupidiselt „kõvadele“ teenustele on „pehmete“ teenuste puhul teenuse osutaja ning kliendi kokkupuude märkimisväärse tähtsusega, näiteks arstiabi osutamisel. „Pehmete“ teenuste ja toodete peamine erinevus on nende immateriaalsus. Ülaltoodud tabelis 1 näidatakse toodete ja teenuste erinevusi ning sarnasusi, mida saab rakendada väliturule sisenemisel. (Ibid.)

Kõige lihtsam ning kergem viis väliturule sisenemiseks on eksport. Sellisel lähenemisviisil on väiksem risk ning mõju firma tegevusele võrreldes teiste viisidega. Paljud firmad on eksportinud oma tooteid või teenuseid regulaarselt pika perioodi vältel. Näiteks Nike'i strateegiaks on eksportida tooteid Põhja-Ameerikasse ja Euroopasse, kuid toodetakse hoopis Hiinas, Lõuna-Koreas, Indoneesias ja Taiwanis, kus on firma lepingulised tootjad. Erinevaid riike kasutatakse müügi- ja/või tootmiskanalitena. Paljud firmad viivad oma tootmisüksuse Aiasse, kus on võimalik toota madalamate kuludega. (Albaum et al 2005, 253)

Eksportimiseks on kaks võimalust – kaudne ja otsene. Erinevus sõltub sellest, millised on tehingute viisid ning nendega seonduvad kulud (Ibid.). Kaudne eksport on müük sõltumatute ettevõtete kaudu, kes tegutsevad kodumaal. Nende hulka kuuluvad agendid, rahvusvahelised kaubandusfirmad või organisatsioonid. Sellise eksporttegevuse rakendamisel on suurem vastutus teisel organisatsioonil. Kaudse ekspordi üheks viisiks on tootja

ekspordiagendi kasutamine, kes töötab komisjonitasu eest. Nende tööks on ühendada toote või teenuse pakkuja konkreetse välismaise ostjaga (Pällin 2004, 9). Puuduseks on see, et need agendid ei tee tootjale reklaami ega paku finantsabi. Mõnedel juhtudel võib siiski ekspordiagent makseriski enda peale võtta. Agendi kasutamise eelised on firmadel, kes soovivad välisturule müüa väikestes kogustes või pakkuda suhteliselt uut toodet/teenust. (Albaum et al 2005, 291)

Teine meetod käsitleb ekspordikomisjonifirmasid, kes on välismaise ostja esindajad kodumaal. Nende tegutsemisviis tagab mõlema poole kasumlikkuse (Ibid.). Komisjonifirma täidab ostja huve, kes maksab ka komisjonitasu. Kaupa ekspordiv firma ei ole otseselt seotud ostutingimustega, vaid need on läbiräägitavad ekspordikomisjonifirma ja välismaise ostja vahel. Selle lähenemise eeliseks on lihtsus ja kiirus arvete laekumisel ning kauba transportimisel, millega tegeleb ekspordikomisjonifirma. Negatiivseks aspektiks on otsese kontrolli puudumine. (Ibid., 287-288)

Kolmas variant on ekspordikaubandusfirmad, kes on välismaise ostja agendid. Nende ülesandeks on otsida välisturgudel õige tarnija (Ibid.). Sarnaselt eelnevale on ekspordikaupmeeste tegevusalaks lisaks ekspordile ka import. Põhimõtteliselt funktsioneerivad nad sarnaselt hulgimüüjatele, ostes kaupa tootjalt ning müües kasumiga edasi. Eeliseks on see, et nemad tegelevad kogu ekspordiga, mis on tootjale lihtsam, kuid see-eest kallim variant. Kergemalt turustatavat kaupa või teenust on sellisel viisil lihtsam ekspordida (Pällin 2004, 10). Lisaks otsustavad ekspordikaubandusfirmad mida, kust kohast ning mis hinnaga ostetakse. Selline eelis võimaldab neil olla turul tugev ja iseseisev organisatsioon. Ekspordikaupmehed on kasumi jagamisel väga ranged ehk tootja saab ainult tootmiskasumi (ingl. k. *manufacturing profit*). Sellise viisi puhul ületavad puudused eeliseid ning paljudele firmadele on see vastuvõetamatu lähenemine. (Albaum et al 2005, 283)

Kaudse ekspordi kokkuvõtteks toob Pällin (2004, 10) välja selle peamised eelised ning puudused. Eelisteks on ligipääs välisturgudele madalamate kuludega. See annab ekspordiga alustavale firmale väiksema riski ebaõnnestumiseks. Agentide kasutamisel tasutakse teenuste eest alles reaalse müügitehingu toimumisel. Puudusteks loetakse vähest kontrolli oma toodangu turustamise üle ning selle tõttu võib tootja firmat kahjustada. Puudub otsene kontakt ning kasumi teenimise võimalus on väike. (Pällin 2004, 10)

Otsene eksport on ekspordimise teine vorm. See on ka kõige levinuim viis välisturule sisenemiseks. Selline strateegia tagab suurema kontrolli ning kasumi. Firma eesmärk on müüa

otse välisriigis tegutsevatele edasimüüjatele või lõpptarbijatele. Lisaks on ka vastutus suurem, sest ekspordiga seotud turustamise ja muu bürokraatiga tegeleb firma müügi- või ekspordiosakond. Kuna otsese ekspordi viise on palju, annab autor ülevaate vaid mõnest meetodist. (Ibid.)

Müügiesindus tütarettevõttena on eksportija juriidiline isik sihtriigis. See võimaldab kliendil paremini kaupa kätte saada ning vähendab transpordiaega ja -kulu. Samuti, olenevalt sihtturust, on võimalik optimeerida makse ehk suunata need riiki, kus on madalamad maksud ning suurendada selle abil kasumit (Ibid.). Albaum toob paralleelse ka ekspordiosakonna loomisega. Kõige efektiivsem on see firmadele, kelle turg laieneb otsese ekspordi kaudu, mistõttu on vajalik eraldi ekspordiosakond. (2005, 297)

Järgmise meetodina on võimalik kasutada edasimüüjaid ehk maaletoojaid, kes tegutsevad sihtturul ning kelle ülesandeks on kokku osta, ladustada ning müüa kaupa. Selline lahendus ei ole parim kõikidele toodetele või teenustele, kuid sobiva toote puhul teeb see eksportimise lihtsaks. (Albaum et al 2005, 297)

Pidev innovatsioon tehnoloogias on muutnud maailma mugavamaks ning protsesside korraldamise lihtsamaks. Seetõttu on tänapäeva populaarseks müügikanaliks saanud internet ehk e-kaubandus. See strateegia on odavam võimalus turustada nii kodumaal kui ka välisriigis toodet või pakkuda teenust (Pällin 2004, 13). Internet pakub kerget ligipääsu nii müüjatele kui ka tarbijatele. Albaum jaotab e-kaubanduse kaheks tasandiks - *business to business* (B2B) või *business to consumer* (B2C) (2005, 310). Viimase korral juhib autor tähelepanu faktile, et oluliseks aspektiks on sihtriigi asukoht, eriti väljaspool Euroopat. Kõikides arengumaade riikides ei ole ligipääsu internetile, mistõttu ei jõua informatsioon lõpptarbijani. Euroopa Liidu riigid on niivõrd arenenud ning see on ka töö autori arvates parim platvorm alustamiseks. Kui eksportija soovib turustada väljapoole ELi on kasulik rakendada B2B varianti, kuna organisatsioonidel on lõpptarbijatest parem ligipääs internetile. Lisaks väiksemale ajakulule ja geograafilise asukoha piiranguteta toob Albaum välja veel mitmeid e-kaubanduse eeliseid (2005, 309–310):

- madalad investeerimiskulud – ligipääs internetile ning kodulehekülje tegemine on odav;
- uuenduste tegemine on lihtne ja interaktiivne – informatsiooni muutmine ja värskendamine on kiire ja kerge protsess;
- tõlkimine on odavam – elektroonilises vormis olevat teksti on kergem tõlkida;

- usaldusväärsem – andmete ja informatsiooni edastamine on kiire ja vähem kulukam, interneti ligipääs on arenenud maades kõrgemal tasemel;
- täielik kontroll – firmadel on täielik kontroll edastatavate andmete üle.

Rahvusvaheline kaubandus on tõusuteel ja seda just e-kaubanduse kaudu. Tehnoloogia areng võimaldab inimestel ja ettevõtetel paremat ligipääsu internetile. E-kaubanduse kasv on märgatav ka Aasias, mis on aastatega muutunud järjest atraktiivsemaks sihtturuks ning mitte ainult e-kaubanduse kaudu. (Albaum et al 2005, 310) Autor lisab, et samuti ei saa tagaplaanile jätta Aafrika riike, mis pakuvad ettevõtjatele uusi võimalusi oma potentsiaali kasutamiseks. Aafrika on Aasia turu järel atraktiivsem ning taastus majanduskriisist positiivselt ning kiiremini kui EL (Business Action for Africa 2013).

Kokkuvõtvalt on otsesel ekspordil oma eelised ja puudused. Eelisteks on parem kontroll turunduse üle, tihedam kontakt sihtturuga, mis annab ekspordijale võimaluse õppida oma vigadest ning reageerida kiirelt turu vajadustele. Puudusteks nimetatakse suuremaid alustamiskulusid, lisaks peaks ekspordijal olema täielik arusaamine ekspordiga seonduvast dokumentatsioonist ja bürokraatiast kodu- ja sihtturul. (Pällin 2004, 11)

Ekspordimine ei ole ainus välisurule sisenemise meetod. Koduturul tegutseval firmal on võimalus laiendada ka kolmandate osapoolte kaudu (Albaum et al 2005, 326). See tähendab osalemist näiteks konkurssidel, mida korraldavad sihtriikide valitsused või rahvusvahelised organisatsioonid, näiteks EL, ÜRO või NATO. Sellised konkursid on väga tihedad ning osalemiseks peab firmal olema tugev konkurentsieelis ning strateegia (Pällin 2004, 13). Autor toob näitena välja hankekonkursid ehk riigihanked. Selline meetod on ebatavaline ning ei leia kajastust raamatutes kui välisurule sisenemise meetod. Lõputöö autori arvamus põhineb tööalasel kogemusel ning detailsem kirjeldus sellise meetodi võimalustest välisurul on välja toodud töö empiirilises osas.

Välisurul tegutsemiseks on vaja tutvuda kohaliku seadusandlusega, kultuuri ja piirangutega. Sellest tulenevalt on mõttekas kaaluda tootmisüksuse rajamist. Selline vorm on riskantsem kui kõik eelpool nimetatud vormid, kuid kaitseb sihtturul kehtestatud regulatsioonide eest, sealhulgas vähendab transpordikulusid ning valuutakursi kõikumistest tulenevaid riske. (Pällin 2004, 13)

Rahvusvahelisel turul tegutsedes moodustatakse ka strateegilisi liite. Siia alla kuuluvad litsentseerimine, lepinguline sisenemine (ingl. k. *contracting*) ja ühissettevõtte moodustamine. Need liidud on aastatega muutunud populaarseks välisurule sisenemise

meetodiks. Liidud moodustatakse tavaliselt firmade vahel, kelle koduturgudeks on erinevad riigid. Sellised firmad on üksteist täiendavad ning isegi omavahel konkureerivad, kuid koos tegutsedes luuakse suurem konkurentsieelis. Iga firma panus peab olema unikaalne kas tehnoloogia, juhtimise, oskusteabe või turunduse valdkonnas. (Albaum et al 2005, 344)

Järgnevalt kirjeldatakse lepingulise sisenemise ühte meetodit ehk litsentseerimist. Selle meetodiga annab ettevõtte teisele ettevõttele õiguse kasutada eelnevalt kokkulepitud tasu eest oma tehnoloogilist oskusteavet, kaubamärki, brändi nime, turustusprotsesse või muud teavet, mis on välisturul edu saavutamiseks vajalik. Litsentseerimine on odavam ning nõuab firmalt vähem osalust, kuna tootmise, turustamise ja müügi organiseerimine on välismaise firma ülesanne (Ibid., 345). Antud strateegiat saab võrrelda ka ekspordi ja otsese investeringuga, mis on väike osa mõlemast vormist. Litsentseerija ekspordib mis tahes omandit vastavalt lepingule, mis on tegelikult investering. Enne selle meetodi valimist on firmal vaja välja mõelda eesmärgid ning neid hinnata. Selle strateegia puhul on eesmärgid järgmised: saada kasumit oma firma kaubamärgist, brändist või patentidest; strateegilise või taktikalise eelise saavutamine välisturul; vastava oskusteabe ja arendusprotsesside omandamine välisfirmadelt; välisturule sisenemine või sinna jäämine, kui eksporditingimused ei ole soodsad ning majandusetegevuse arendamiseks. (Ibid., 345)

Teine lepinguline vorm on lepinguline tootmine, mis on osa litsentseerimisest ja otsesest investeringust. Leping koostatakse välismaise firmaga, kelle sihtriigis toimub tootmine või toote osade kokkupanemine. Põhilisteks eelisteks on madalamad investeerimiskulud, suurem kontroll müügi üle ning väiksemad valuuta- ja finantsriskid. Albaum (2005, 353) toob välja puudused, milleks on sobiva tootja leidmine ning tootja kvaliteedi kontrollimine. Enamik sellised lepingulised vormid teostatakse arengumaades ning neid on kritiseeritud sealse tööjõu ära kasutamise, madalate palkade, halbade töötingimuste ning boonuste puudumiste üle. (Albaum et al 2005, 353)

Viimasena käsitletakse ühisfirma (ingl. k *joint venture*) moodustamise meetodit. Ühisfirma moodustamine on viimase 20 aastaga ka üks rohkem kasutatavaid sisenemisviise ning tähtsaimaid koostöövorme. Need on eelistatumad arenenud maades, kuid siiski rohkelt kasutatavad ka arenguriikides. Ühisfirma tähendab koostööd sihtriigi firma või firmadega (Ibid., 354). Sellist meetodit kasutatakse ka poliitilise ja majandusliku riskide vähendamiseks sihtriigis. Kohaliku partneriga, kes teab seadusandlust ning regulatsioone, on mõistlikum oma äritegevust koos arendada. Ühisfirma moodustamine on atraktiivne, kuna selle eelised on

kohaliku partneri spetsialistide oskuste rakendamine, ligipääs partneri koostööpartnerite võrgustikule, kohalik personal ja kompetents ning kapital. Ühisfirma moodustavad eraldi tegutsevad ettevõtted, kes on ühendanud jõud. Uuringud on näidanud, et rohkem kui 50% Fortune 500 firmadest on kasutanud seda koostöövormi ühel või mitmel korral. (Ghuri, Cateora 2010, 278)

Need meetodid on vaid mõned näited, kuidas on võimalik siseneda välisurule. Meetodi valik sõltub juba firma eesmärkidest ning ressurssidest. Firmadel on võimalik valida erinevate vormide vahel ning see oleneb eelkõige tegutsemise valdkonnast.

1.4. Makromajandusliku keskkonna PEST-analüüs

Välisurule minek nõuab eeltööd ja sihturu-uuringuid. Selleks, et saada suuremat kasu uuele turule sisenemisest analüüsitakse mitmeid faktoreid, millele peab tähelepanu pöörama. Igal tegevusel on võimalused ja ohud ning nii on ka välisurule sisenemisel. See alapeatükk annab ülevaate võimalustest ja ohtudest ehk makromajandusliku keskkonna PEST-analüüs, mis vaatleb sihturu nelja erinevat faktorit – poliitilist, majanduslikku, sotsiaalset ja tehnoloogilist.

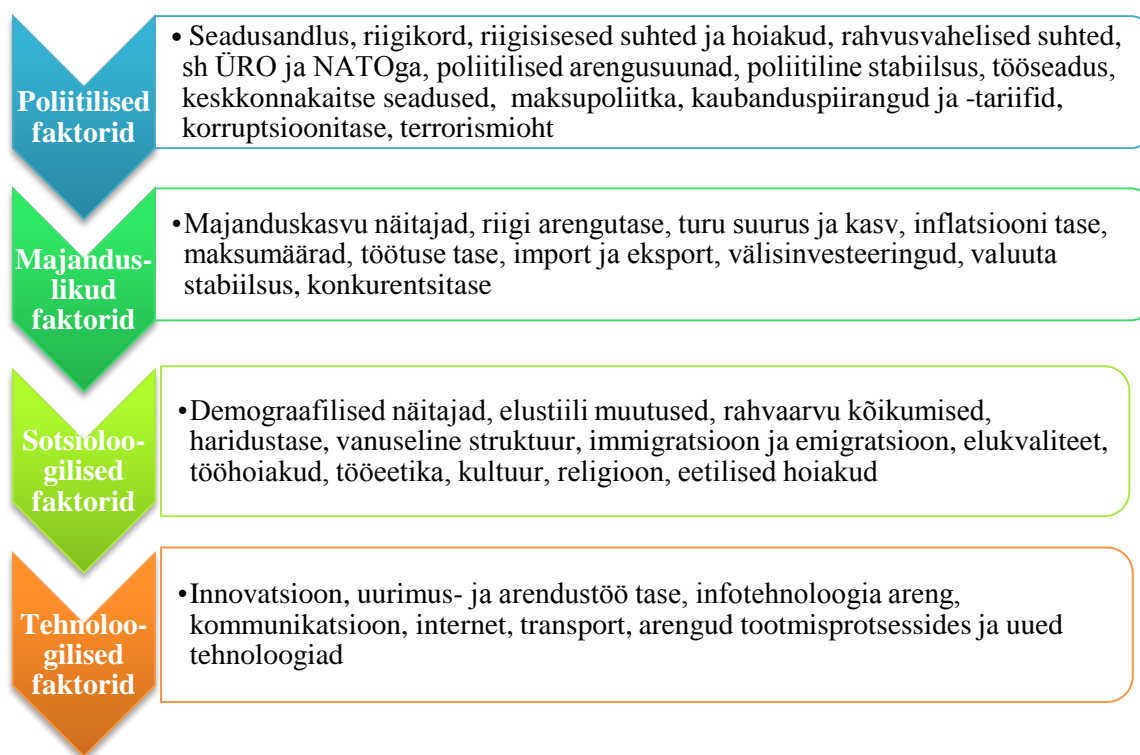
Välismaa pakub Eesti firmadele võimalusi laiendada väljapoole oma koduturgu. Väike koduturg ei suuda realiseerida firmade suurt potentsiaali ning siinkohal tuuakse välja peamised võimalused, mida rahvusvahelistumine pakub. Need põhjused on järgnevad (Pällin 2004, 5):

- võimalus saada mastaabisäästu, mis suurema tootmise korral alandab kulusid, mida koduturul ei saa saavutada;
- kasu saada firma eelistest, näiteks brändi nimi, heal tasemel tehnoloogia või muud ressursid aitavad eristuda teistest konkurentidest välisurul;
- alandada kulusid ning saada kasu soodsamast maksusüsteemist, mis eelkõige oleneb sihtriigist, näiteks Aasias ja Aafrikas võib tootmine olla odavam;
- tõsta firma tuntust, sisenedes välisriiki ning tegutsedes rahvusvahelise firmana.

Nendest välja toodud võimalustest on igal firmal võimalik kasu saada, kui teostatakse põhjalik sihturu analüüs. See aitab turgu paremini mõista ning seal edu saavutada. Edu

saavutamiseks on oluline kaaluda kõiki positiivseid ja negatiivseid aspekte, et olla ette valmistunud mistahes olukordadeks. Uue turu vallutamisel on riskid ja ohud, millega tuleb arvestada. Suurimaks ohuks on sihtturu mittetundmine ning teadmatus, milliseid ressursse kasutada. Analüüsimate olukord on liiga riskantne ning sellega võivad kaasneda suured kulud. Kulude vältimiseks tuleb teha ratsionaalseid ning läbi mõeldud otsuseid (Ghuri, Cateora 2010, 264). Ghauri ja Cateora toovad välja mõiste „psüühiline kaugus“, mis tähendab firma sisenemist kaugemale välisturule, nt Aafrika turule. Seda peetakse ohuks eelkõige sellepärast, et sealne kultuur ning keskkond on erinev ning nõuab rohkem analüüsi ja teadmisi (Ibid., 264).

Turuanalüüsiks saab kasutada erinevaid analüüsimeetodeid, näiteks SWOT, Porter'i viie jõu mudel ja väärtusmudel (CIMA 2007, 3). Siin töös uuritakse PEST meetodit, mis on eelnevalt nimetatud variantidest keerulisem ning annab detailsema ülevaate (Daszkiewicz, Wach 2012, 48). PEST-analüüsi koostamisel on kolm tähtsat sammu. Esiteks välja selgitada, millised on tegurid, mis kehtivad firma ja sihtriigi ärikeskkonna vahel. Teiseks tuleb määratleda ning välja otsida vajalik informatsioon, mis on kooskõlas nende teguritega ning kolmandaks tuleb teha järeldusi eelpool nimetatud andmete põhjal. (Ibid., 49) Joonisel 2 on välja toodud väliseskkonna tegurid, mille põhjal koostatakse sihtriigi analüüs.



Joonis 2. PEST-analüüsi tegurid

Allikas: (Autori koostatud allika Daszkiewicz, Wach 2012, 49 alusel)

Joonisel 2 on autor välja toonud PEST-analüüsi väliskeskonna tegurid. Iga tegur mõjutab firmat ning tegevust sihtriigis. Iga valdkonna analüüs aitab sihtriiki paremini tundma õppida ning viia enne turule sisenemist läbi detailne turuanalüüs. See annab firmale konkurentide ees eelise.

Esimene valdkond kirjeldab **poliitilisi faktoreid**, mis on vaja firmal kaardistada ning olenevalt tootest või teenusest analüüsida. Need on seotud seadusandluse ning õiguslike meetmetega. Lisaks on tähtsal kohal rahvusvaheline koostöö, sh Euroopa Liiduga, välisinvesteeringud, rahastamine ning sõjalise olukorra ja konfliktide olemasolu (CIMA 2007, 6).

Majanduslikud faktorid mõjutavad firmat ja ümbritsevad ärikeskkonda. Selles valdkonnas mõjutavad tegevust riigi ja rahvusvahelisel tasandil tehtud otsused. Lisaks on olulised riigi majandusnäitajad ning välismajanduse trendid. (Ibid., 6)

Sotsiaalsed faktorid on demograafilised näitajad, mis mõjutavad elanikkonda ja tarbijaid. Analüüsimisel on olulisel kohal ärieetika ning religioon, millest sõltuvad olulised äriotsused ning lähenemisviisid. (Ibid., 6)

Tehnoloogilised faktorid keskenduvad innovatsioonile ja arendusprojektide läbiviimisele ja korraldamisele, mis suudaks pakkuda inimestele jätkusuutlikke lahendusi ja võimalusi. (CIMA 2007, 6)

PEST on strateegilise planeerimise vahend, mis aitab uurida sihtriigi erinevaid valdkondi. See alapeatükk andis ülevaate makromajandusliku keskkonna neljast valdkonnast ning tõid välja aspektid, mida sisenev ettevõtte peab analüüsima. Need aspektid on ka sihtriigis võimalikud võimalused ja ohud.

Käesolev peatükk andis lugejale ülevaate välisturule sisenemise teoreetilisest raamistikust, mis on käesoleva magistritöö aluseks. Käesolev peatükk selgitas ning kirjeldas põhimõisteid ning lõi teoreetilise tausta järgnevatele praktilistele peatükkidele.

2. AS AMHOLDI TUTVUSTUS

Käesolevas peatükis keskendub magistritöö autor uurimisobjekti AS Amholdi kirjeldamisele. See osa on jaotatud kolmeks alapeatükiks, kus tutvustatakse firmat ning selle tegevusvaldkonda, käsitletakse eelnevaid kogemusi teistel välisturgudel ning turule sisenemismeetodeid.

2.1. AS Amholdi iseloomustus

AS Amhold on arhitektuuri- ja inseneribüroo, mis alustas oma tegevust 1992. aastal ning baseerub 100% erakapitalil. Firmas töötab 2014. aasta seisuga 71 töötajat, sh lepingulised töötajad, seega Euroopa mõistes on tegemist VKE-ga. Firma peakontor asub Tallinnas, kuid teenuseid pakutakse lisaks koduturule veel Soomes, Rootsis, Norras, Ugandas ja Afganistanis. Eelpool nimetatud turgudest on firma esindused registreeritud Helsingis Soomes; Uddevallas Rootsis ja Entebbes Ugandas. (Ettevõtte üldiseloomustus 2013)

AS Amholdi strateegia on olla maksimaalselt kliendikeskne ning hoida optimaalset kvaliteedi ja hinna suhet. Sealhulgas on ettevõtte seadnud missiooni, mille poole on kogu firma tegevus suunatud. Missiooniks on pakkuda tellijatele nende ideede elluviimiseks projekteerimisteenuseid, projekteerides kaasaegseid ja ressursisäästlikke ehitisi ning pakkudes projekteerimislahenduste kvaliteeti, mis on kooskõlas tellija ja avalikkuse hüvedega. (Ibid.)

Lisaks on AS Amhold välja toonud peamised eesmärgid, mille poole oma igapäevatoös püüeldakse. Need on järgmised (Ibid.):

- Pakkuda kliendile projekteerimisteenust, mis vastab tema ootustele, on keskkonnasõbralik ja valmib vastavalt tähtajale.
- Saavutada kõrge kliendirahulolu tase ning stabiilne teenuste kvaliteet.

- Suurendada ekspordi osakaalu kogukäibes ning laiendada oma teenustega uutele turgudele.
- Tagada töötajate rahulolu töökeskkonna ja töökorraldusega, mida hinnatakse iga-aastase arenguveestluse ankeetide analüüsimisel.
- Teha pidevalt parendusi, et ei esineks kliendi reklamatsioone ning vajadusel lahendada reklamatsioonid kiirelt ja operatiivselt.
- Tagada töötajate kõrge kvalifikatsioonitase firma eesmärkide efektiivsemaks saavutamiseks.
- Toimida alati kooskõlas õiguslike ja muude nõuetega.
- Tagada integreeritud kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine ja pidev parendamine.

AS Amhold on tegutsenud üle 20 aasta, mistõttu on firma arenenud üheks arvestatuimaks ettevõtteks Eesti turul, kes pakub professionaalseid ehitustegevusega seotuid teenuseid (AS Amhold 2014). Selle väite kinnituseks toob autor välja Eesti Konjunktuuriinstituudi läbi viidud uuringu tulemused, mis näitavad, et 2013 konkurentsivõimelisemate VKEde edetabelisse mahtus ka AS Amhold, kes platseerus 263. kohale (Eesti Konjunktuuriinstituut 2014) ning arhitektuuri- ja projekteerimisettevõtete 2013 edetabelis 5. kohale (Ibid.). Viimases tabelis on AS Amhold edastanud antud valdkonna Eesti parimaid ettevõtteid müügitulu ja puhaskasumi näitajate arvestuses, võrreldes eelmise aastaga, mis annab kinnitust firma edust ja selle kasvust.

AS Amhold tegeleb insenerliku ja arhitektuurse projekteerimise, projektijuhtimise, ehitusjärelvalve, ehitusekspertiisi ja konsultatsiooniteenustega. Projekteerimistööde teostamiseks on taotletud eritegevuslube, näiteks teehoiutööde, muinsuskaitseameti ja politseiameti valveseadmestiku projekteerimise, paigaldamise ja hooldamise tegevusluba (Ettevõtte üldiseloostus 2013). Firma on koostanud projekte põhi-, kesk- ja ülikoolihoonetele, lasteaedadele, äri-, büroo- ja tootmishoonetele, politsei- ja päästeametihoonetele ning rajatistele, kinnipidamisasutuste ehitistele, administratiivhoonetele, teede- ja liikluskorralduse ning tehnokommunikatsioonide remondi- ja ehitusvaldkondades (Ibid.).

Inseneri- ja arhitektuuribüroo edu kasvu on näha viimastel aastatel järjest paranenud majandusnäitajatest (Majandusaasta aruanne 2012 2013). Töö autor on läbi vaadanud viimase nelja aasta majandusaruanded ning koostanud andmetest lähtuvalt põhiliste näitajate

võrdlustabeli (vt Tabel 2). Autor toob märkusena välja, et 2013. aasta majandusaruanne on auditeerimata, kuna töö kirjutamise ajal ei olnud auditeeritud aruanne veel kättesaadav.

Tabel 2. AS Amholdi majandusnäitajad aastatel 2010-2013 (eurodes)

Näitajad	2013	2012	2011	2010
Käive	2 746 415	2 510 323	2 309 961	2 138 930
Sh ekspordikäive	1 538 600	1 412 287	645 545	563 747
Kasum (-kahjum)	272 510	124 509	105 926	-531 495

Allikas: (Autori koostatud AS Amholdi majandusaruannete 2010–2013 põhjal)

Ülaltoodud numbrid näitavad selgelt käibe kasvu ja firma pidevat arengut. Käibenumbrid on aastate lõikes suhteliselt proportsionaalselt kasvanud. Välisturgudel tegutsemine on suurendanud ka ekspordikäivet ning iga aastaga on saavutatud suurem ekspordi osakaal kogukäibest. Seevastu 2010. aasta oli kahjumlik, kuna alles alustati Uganda ja Rootsi turule sisenemist ning paljud projektid, sh ka koduturul, olid algusjärgus ning tulu avaldus järgmistel aastatel (Majandusaasta aruanne 2010 2011).

AS Amhold on näidanud oma potentsiaali koduturul, saades juurde kliente ning projekteerides projekte nii avaliku kui ka erasektori organisatsioonidele. Samuti on firma laienenud ka mitmele välisturule, alustades naaberriikidest kuni Ugandani. Välisturu kogemusi käsitleb autor järgmises alapeatükis.

2.2. Rahvusvahelisele turule sisenemise kogemused

AS Amhold on tegutsemisaastate jooksul laiendanud oma teenuseid ka väljapoole koduturгу ehk Eestit. Alapeatükis 2.1 tõi autor välja firma põhieesmärgid, millest üks eesmärk on suunatud ekspordi osakaalu suurendamisele ning uutele turgudele sisenemisele. Seda eesmärki on rakendatud juba aastaid ning esimeseks sihtturuks oli Soome turg, kus alustati tegevust aastal 2009. Aastatega on suudetud oma potentsiaali suurendada ning

pakkuda teenuseid ka teistel turgudel. Alates 2010. aastast alustati tegevust ka Rootsi ning Uganda turul ja 2014. aasta alguses hakati oma teenuseid pakkuma veel ühel Skandinaavia turul – Norras. Uganda turgu käsitletakse detailsemalt töö empiirilises osas, mistõttu kirjeldatakse selles ja järgmises alapeatükis kõiki teisi turge.

Välisurgudest on Soome ja Rootsi turu arendus AS Amholdil olnud senimaani kõige kiirem ning tulusam. Seda näitab firma pidev uute, sh soome ja rootsi keelt kõnelevate töötajate värbamine ning olemasolevate töötajate koolitamine ning arendamine (Eesmärgid ja ülesanded 2013). Uute lepingute sõlmimine on viimastel aastatel muutunud aktiivsemaks ning sellest tingituna ka firma edu ja majandusnäitajate kasv (Majandusaasta aruanne 2013 2014). AS Amholdi eesmärgiks on suurendada oma ekspordikäivet ning vaadates majandusaasta aruandeid on paika pandud eesmärk ka täidetud. See tõestab, et eesmärkide sõnastamisel tehtud strateegilised otsused on õiged ning tasuvad.

Firma esimeseks välisuru sihtriigiks valiti Soome. See on paljude ettevõtete esimeseks valikuks, kuna Soome on meie lähim naaberriik ning suuremad barjäärid puuduvad. Võrreldes kaugemate sihtriikidega, näiteks Ugandaga, ei ole Soomes suuri kultuurilisi ega keelelisi erinevusi, mis võivad olla äritehingute takistusfaktoriteks. Keelte poolest kuulume samasse keelkonda ning seetõttu on sõnavara kohati sarnane, kuid tehniline kontekst on erinev ning seetõttu on keelekursused projektijuhtimisel vajalikud. Kogemuste põhjal saab paralleelsele tuua veel spetsialistide kompetentsiga, mille tase on kõrge. Kõrgetasemeliste töötajatega koostööd tehes on väiksem tõenäosus, et tekivad vead. See kõrge tase on täheldatav ka Rootsis, mis oli AS Amholdile teine sihtturg, kus oma teenuseid pakkuda.

Põhjamaades, kuhu kuuluvad Soome, Norra ja Rootsi on sarnasusi ja erinevusi ka Eesti turuga. Rootsis ja Norras on ilma kohaliku keele oskuseta keeruline head kontakti saavutada. Inglise keel on küll rahvusvahelise ärikommunikatsiooni keeleks, kuid kohalikku keelt kõnelevad töötajad tekitavad usalduse, mis on koostöö üheks tähtsamaks osaks. Samuti on Põhjamaades sarnane kliima ja turu iseloom, sh projektide keerukus, suurusjärgud ning tingimused, mis annab firmale eelise olla edukas nendel turgudel (Mägi 2014). Kuigi Rootsi ja Soome on Euroopa Liidu liikmed ning seal kehtivad ELi regulatsioonid ja seadused ning Norra kuulub Euroopa Majanduspiirkonna riikide hulka (Eesti Rahvusraamatukogu 2014), peab arvestama kohalikke eripärasid ning järgima sihtriigi ärisuhtlust ja traditsioone. Norra on veel uus ja niiõelda avastamata sihtturg, kus edu saavutamiseks on vaja teha eeltööd.

AS Amholdil on olnud pikaajalised kogemused välisurgudel. Järgmises alapeatükis käsitleb töö autor nende turgudele sisenemise meetodeid.

2.3. Rahvusvahelisele turule sisenemise meetodid

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate AS Amhold Soome, Rootsi ja Norra turgudele sisenemise meetoditest.

Rahvusvahelisele turule sisenemiseks on mitmeid meetodeid, mida selgitati ka töö teoreetilises osas. Selle magistritöö uurimisobjekti eksportimise viisiks on müügiesindus sihtriigis ning kolmandate osapoolte kaudu ehk avalike riigihangete konkurssidel osalemine. AS Amholdil on esindused kõikides sihtriikides. Registreerimised on tehtud välisurule sisenemise ja teenuste pakkumisega alustamisega peaaegu samal perioodil. Firma esindused sihtriigis on üks ekspordi liikidest ning need võimaldavad äriühingul pakkuda oma teenuseid kiiremini ning laiemat ülevaadet omades. Kõige efektiivsem on tulemus Uganda turul, kus töäjõud ja maksud mängisid olulist rolli esinduse loomisel. Seda kirjeldatakse täpsemalt töö kolmandas peatükis. Soome ja Rootsi turul alustati tegutsemist avalikel konkurssidel osalemisega, mis tähendas pakkumuse koostamist ning esitamist. Pakkumuse protseduuri eesmärgiks on tagada hinnapakumiste koostamiseks vajalike toimingute ja dokumentatsiooni järjepidevus müügilepingu sõlmimiseni, mis tagab kliendi ja teenuse pakkuja ärihuvide täitumise (EP 3102 Pakkumine 2012). Sellise protseduuri kaudu on firmal õnnestunud võita mitmeid projekte, sh raamlepinguid. Igal sihtturul on tihe konkurents ning konkureerida tuleb kõrgetasemeliste spetsialistidega ning firmadega, kel on tugevad referentsid. AS Amholdil on palju lõpetatud projekte nii kodu- kui ka välisurgudel, mistõttu suudetakse pakkuda konkurentsi nii kohalikele kui ka rahvusvahelistele firmadele.

Rahvusvahelistel hangetel osalemine on üks moodus, kuidas leida kontakte ning arendada koostööpartnerite võrgustikku (Saks 2013). AS Amholdis on selline ärimudel toimunud ning andnud tulemusi ehk sõlmitud lepinguid nii era- ja avalikus sektoris. Ühes hankes osalevad firmad võivad teises hankes olla koostööpartnerid. Selleks, et pakkumuse kvalifikatsioon oleks kõrge, tuleb teha koostööd teiste firmadega ning võimalusel moodustada ühisettevõtte (ingl. k *joint venture*) antud konkursil osalemiseks. See meetod kuulub strateegilise liidu gruppi, mida autor ka esimeses peatükis kirjeldas. Kontaktide hoidmiseks on

oluline strateegia väljatöötamine, sest muidu antud mudel ei toimi. Oluline on säilitada pidev kontakt ning suhtlus firma võtmeisikutega. Suhtluskanal varieerub olenevalt sihtriigist, näiteks rootslased suhtlevad eelkõige telefonitsi ning e-maili teel informatsiooni saamine on väga ajakulukas. AS Amhold on pikkade tegutsemisaastatega leidnud kontakte, kellega on tehtud koostööd avalikus- ja erasektoris. Suurimad koostööpartnerid Soomes ja Rootsis on kinnisvarafirmad, ehitusfirmad ja omavalitsused (AS Amhold 2014).

Avalike hangete sisenemise meetodi kaudu on saadud erakliente ning senimaani on AS Amholdi kogemused välisturgudel olnud edukad. Avalikel konkurssidel osalemine on loonud firmale koostöövõrgustiku, kellega tehakse koostööd ka uutes projektides.

3. UGANDA TURU OLEMUS JA AS AMHOLDI KOGEMUSED UGANDA TURUL

Käesolevas peatükis käsitleb autor magistritöö empiirilist osa. See osa on jaotatud neljaks alapeatükiks, milles kirjeldatakse uurimismetoodikat, antakse ülevaade Uganda turust ning analüüsitakse selle turu makromajanduslikku keskkonda (PEST-analüüs). Eelviimases alapeatükis analüüsitakse uuringu käigus saadud tulemusi ning viimases alapeatükis toob autor välja järeldused ning esitab ettepanekud lähtuvalt uuringu tulemustest.

3.1. Uurimismetoodika kirjeldus

Töö sissejuhatuses sõnastatud uurimisprobleemi lahendamiseks kasutab autor kvalitatiivset uurimismetoodikat. Metoodika abil kogutakse ka uusi andmeid töös püstitatud probleemile. Kvalitatiivse meetodi fookus on intervjueeritavate ja vaatleja subjektiivsel vaatekohal, mis annab uuringule avastusliku suunitluse. Käesoleva uurimuse empiiriline osa põhineb juhtumi uuringu (ingl. k *case study*) strateegial, kus juhtumiks on AS Amholdi Uganda turule suunatud tegevus. Juhtumi uuringu käigus uuritakse organisatsiooni tema loomulikus keskkonnas. Esmased andmed kogutakse vaatluse ja intervjuude meetodil ning sekundaarandmete põhjal analüüsitakse Uganda makromajanduslikku keskkonda, lähtudes PEST mudelist.

Kvalitatiivsete andmete kogumiseks viis autor 2014. aasta märtsikuu lõpus läbi intervjuud kahe AS Amholdi töötajaga – tegevdirektori ja Uganda divisjoni projektjuhiga, kes on võtmeisikud Uganda turul tegutsemisel ning kelle töökogemuste põhjal oli võimalik läbi viia antud uuring. Intervjuule eelnes ka prooviintervjuu sõbraga, kus katsetati heli salvestamist, kontrolliti arusaadavust ja ajakulu ning koos juhendajaga vaadati üle ja korrigeeriti intervjuu küsimustikku. Reaalne intervjuu viidi läbi tegevdirektoriga Tallinnas,

firma peakontori ruumides ning Uganda divisjoni projektijuhiga läbi Skype'i, kuna töö kirjutamise perioodil ei viibinud intervjueritav Eestis. Intervjuus kasutati poolstruktureeritud küsimustiku meetodit, mis koosnes kahest osast ning kokku 12 avatud küsimustest (vt Lisa 1). Esimene osa keskendus lühidalt intervjueritava tutvustamisele ning teine osa käsitles Uganda turule sisenemise teemasid, mis olid koostatud seoses magistritöös püstitatud probleemile ja ülesannetele. Mõlema intervjuu pikkus oli ligikaudu üks tund ning salvestamiseks kasutati helisalvestit, kust autor pärast intervjuu läbiviimist vastused transkribeeris (vt Lisa 2) ning seejärel süstemaatiliselt kodeeris.

Teiseks andmete kogumise meetodiks on osalusvaatlus, mis toimus autori igapäevatöö käigus. Töö autoril on kaheaastane töökogemus AS Amholdi arendusspetsialistina, tema tööülesannete hulka kuulub pakkumuste koostamine rahvusvahelistel riigihangete konkurssidel osalemiseks ning välisturgude, sh Aafrika turu arendus. Osalusvaatluse andmete kogumiseks kasutati ka AS Amholdi dokumentatsiooni. Seega sai autor uurimisobjekti analüüsida loomulikus keskkonnas, olles ise tegelikkuse keskel.

Andmete analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi tehnikat. Kvalitatiivne sisuanalüüsi uuring keskendub vastajate teksti sisule, otsides sealt tähendusi (Laherand 2008, 290). Autor rakendas intervjuude ja vaatluse käigus saadud informatsiooni analüüsimiseks induktiivsest lähenemisviisi. Selle tulemusel leiti kategooriad, mis on välja toodud alapeatükis 3.3. Sealhulgas otsis autor üldistusi ja teooriad temadest ning kategooriatest, mille abil leiti seoseid teooriaga.

3.2. Uganda turu tutvustus ja PEST-analüüs

Selles alapeatükis annab autor ülevaate Uganda turust ning analüüsib sekundaarandmete abil Uganda makromajandusliku keskkonda. Selleks kasutab autor teooria osas käsitletud PEST-analüüsi.

McKinsey Global Institute'i 2012. aastal läbiviidud uuringu kohaselt on Aafrika maailmas teine kiiremini arenev piirkond Aasia järel. Viimase kümne aastaga on kontinendi majandus kasvanud ning tähtsamad arengud on toimunud ärikeskkonnas, sh makrokeskkonnas ning poliitilise olukorra stabiliseerumises. (2012)

Uganda on üks Aafrika 54 riigist (McKinsey Global Institute 2012), mis täpsemalt asub Ida-Aafrika piirkonnas ning mille pealinn on Kampala. Tabel 3 annab lugejale ülevaate Uganda olulisematest näitajatest.

Tabel 3. Uganda riiki iseloomustavad näitajad

Riigi nimi	Uganda Vabariik
Asukoht	Ida-Aafrika (merepiirita riik)
Kliimavöönd	troopiline
Pindala	241 038 km ²
Loodusvarad	vask, koobalt, hüdroenergeetika, lubjakivi, sool, kuld
Keeled	inglise (ametlik riigikeel), ganda või luganda, araabia, suahiili
Religioonid	rooma katoliiklus, protestantism, islamism
Rahvaarv	37,5 miljonit (seisuga 23.06.2013)
Vanuse struktuur	0-14. a: 48,7% 15-24. a: 21,2% 25-54. a: 25,7% 55-64. a: 2,1% 65 +: 2,1%
Interneti kasutajad	3,2 miljonit (2009. a seisuga)
Eksportiartiklid	kohv, kala ja selle saadused, tee, puuvill, lilled, kuld, aianduse saadused
Impordiartiklid	masinad, nafta, meditsiinilised vahendid, teravili, tootmisvahendid
SKP (sektori kohta)	põllumajandus: 23,1%; tööstus: 26,9%; teenused: 50%

Allikas: (Autori koostatud allika Central Intelligence Agency 2014 alusel)

Uganda on üle 11. korra suurem kui Eesti ning on rikas oma loodusvarade poolest. Riigis valitseb vaesus ning ligikaudu 25% rahvastikust elab alla vaesusepiiri. Nagu tabel 3 näitab on suur osa populatsioonist alaealised ning seetõttu kasutatakse palju (ligikaudu 25%) lapstööjõudu vanuses 5-14. (Central Intelligence Agency 2014)

Uganda ärikeskkonna makromajanduslik analüüs toob välja põhilised poliitilised, majanduslikud, sotsioloogilised ja tehnoloogilised faktorid, mis aitavad ettevõttel enne planeeritavat sisenemist teha turuanalüüs sihtriigi ohtude ja ärivõimaluste kohta.

Poliitilised faktorid mõjutavad sihtriigi ja ettevõtte omavahelisi suhteid ning arusaamatuste vältimiseks tuleb analüüsida Uganda poliitilist seisut ja regulatsioone. Aafrika, sh Uganda, seadused on ELi seadustest erinevad ning seetõttu on põhjalik turuanalüüs vigade ning lisakulude vältimiseks tähtis. Uganda on jaotatud 111 piirkonnaks ja üheks pealinnaks ning suure pindala tõttu on julgeolekutase piirkonniti erinev (Central Intelligence Agency 2014). Eesti välisministeerium hoiatab, et riigi kirdeosa kuritegevuse tase on väga kõrge (2014). Uganda on merepiirita riik, mis piirneb Tansaania, Kongo DV, Rwanda, Lõuna-Sudaani ja Keeniaga ning nendes riikides olev ebastabiilne olukord mõjutab ka Ugandat. Seetõttu on antud hoiatus ka Kongo DV ja Lõuna-Sudaani piirialadele, kuna terrorismioht on nimetatud piirkondades suur ning poliitilised pinged võivad eskaleeruda vägivaldsete meelerahutuste ning demonstratsioonidega (Välisministeerium 2014). Sõjavägi on jaotatud kolmeks: kaitseväge, merevägi ja õhuväge ning sõja puhkemisel on sõjaväeteenistuses saadaval ligikaudu seitse miljonit meest ja naist vanuses 16-49 (Central Intelligence Agency 2014).

McKinsey rõhutab, et kuna kõik Aafrika riigid on poliitiliselt, majanduslikult, sotsiaalselt ja tehnoloogiliselt erinevad, tuleb parimaid ärivõimalusi uurida riigiti eraldi, mida töö autor ka praktiseerib (2012). Aafrika on viimaste aastakümnetega palju muutunud ning liigutakse edasi üheparteilisusest ja autokraatlikest režiimidest. Uganda on presidentaalne vabariik, milles valitseb mitmeparteiline süsteem ning mis baseerub demokraatlikule parlamentaarsele süsteemile. Samuti kehtib riigis universaalne hääleõigus, mis lubab hääletada inimestel alates 18. eluaastast. (Levitt 2010)

Uganda poliitika on võtnud iga aastaga vastu reforme demokraatliku valitsemisvormi suunas. Rahvaarv tõuseb iga aastaga, kuid inimeste elamistingimused ei parane, kuna valitsuse tegevus ei ole piisav, et tagada rahva kaitse ja heaolu. Sellest tingituna korraldatakse rahvarahutusi ja muid proteste, mida sõjavägi on sunnitud rahustama. Kõik need rünnakud ja rahutused on suurimad ohud julgeolekule, stabiilsusele ja demokraatiale. (AfDB, OECD, UNDP, ECA 2013).

Julgeoleku madal tase pärsib rahvusvahelisi suhteid, mis on riigi majanduse elavdamiseks määrava tähtsusega. Välispoliitika seisukohalt on oluline säilitada head suhted välisriikidega ning olla avatud majandusega riik. Uganda on tihedas koostöös mitmete rahvusvaheliste organisatsioonidega, sh ÜRO ja Maailma Tervishoiuorganisatsioon. Avalike organisatsioonide kaudu saab Uganda välisabi, mis aitavad riigil paremini funktsioneerida,

pakkudes poliitilist, majanduslikku ja sotsiaalset abi. Selleks korraldatakse ka hankeid, mis aitavad luua paremaid elutingimusi ning pakuvad kohalikele tööd. (AfDB, OECD, UNDP, ECA 2013)

Ugandas on nii eraisiku kui ka juriidilise isiku tulu maksustatav ning sõltub tulu suurusest. Uganda maksuameti andmed näitavad, et maksud on jaotatud vastavalt residentidele ja mitteresidentidele. Soodsamad võimalused on firmadel, kes on registreerinud Ugandasse oma esinduse, mistõttu ei ole vaja tasuda impordimakse. Registreeritud firmadel on 15% väiksemad maksud. Käibemaksuäär on 18%, mis kehtib enamikele kaupadele ja teenustele. Samas on mõnede teenuste hinnad oma käibemaksust vabastatud, näiteks avalike organisatsioonide hangete puhul (PKF International Limited 2013).

Majanduslike faktorite muutus on täheldatav ka majanduskasvus. Uganda majandusolukord sõltub maailmamajandusest, mis on alates kriisist olnud suhteliselt ebastabiilne. Alates 2012. aastast on majandus stabiliseerunud ning uue maavara, nafta avastamine on majandusteadlaste sõnul unikaalne võimalus majanduse elavdamiseks ja restruktureerimiseks. 2012. aastal langes inflatsioon 18,7%-lt 14,6%-ni, reguleeritud majandus- ja rahapoliitika aitasid majanduse viia tasakaalu. Prognooside kohaselt on sellel aastal oodata SKP tõusu 2013. aasta 4,9%-lt 5,5%-ni. Peamiseks riigieelarvet mõjutavaks faktoriks on doonororganisatsioonide eelarve suurus abi andmisel, mis võib ennustuste kohaselt olla madalam. See on eelkõige tingitud 2012. aasta novembris avalikuks tulnud korruptsioonist valituses. Abieelarve sõltub maailmamajanduse olukorrast, kuid on siiski elulise tähtsusega madala sissetulekuga riikidele nagu Uganda. (Ibid.).

Nagu eelnevalt tabelis 3 välja toodud on põllumajandus Uganda kõige tähtsam majandussektor. Samuti on investeringud suurenenud infrastruktuuri sektoris. Uganda majandust püütakse pidevalt reformida, et suurendada tootmist ja ekspordi osakaalu, alandada inflatsiooni ning parendada riigikaitset. Riigi majanduskasvu mõjutavad ka naaberriigid. Lõuna-Sudaanis valitsev ebastabiilsus on Uganda majanduse riskiks, kuna Lõuna-Sudaan on põhiliseks ekspordipartneriks ja Uganda on naaberriigi põgenike peamiseks sihtkohaks. Kõrged elektrikulud, ebastabiilsus energeetikas ja transpordi infrastruktuur ning korruptsioon on faktorid, mis mõjutavad majanduse arengut ja investeringuid ning on olulised aspektid, mida iga ettevõtte peab kaaluma Uganda turule sisenemisel. (Central Intelligence Agency 2014)

Uganda turg on muutnud ja jätkuvalt muutub välisfirmadele atraktiivsemaks. Riigi peamine lühiajaline eesmärk on stabiliseerida makromajandust, mis muutuks osaks globaalsest majanduskeskkonnast ning suudaks pakkuda rohkem võimalusi koostööks ja arenguks rahvusvahelisel tasandil. Lisaks on plaanis muuta erasektori regulatsioone ja ühinguid ning parendada infrastruktuuri, võimaldades paremat ligipääsu avalikele teenustele, nagu haridus, tervishoid ja turvalisus. See omakorda vähendaks vaesuse taset ja ebavõrdsust ning suureneks välisfirmade usaldus välisinvesteeringute tegemiseks. (AfDB, OECD, UNDP, ECA 2013)

Aafrika majandusraport prognoosib Ida-Aafrika piirkonna 2014. a SKP kasvuks 5,6% ehk 0,6% rohkem 2013. aasta, mis on Lääne-Aafrika järel suurim tõus. Investeeringute kasv on tõusuteel tänu niiõelda tähtsatele majandustele, mis annavad võimaluse mitmekesistada kaubavahetust ning investeerimispartnereid. Seetõttu on nende investeeringute eesmärgiks otsida võimalusi oma ressursse säästlikumaks kasutamiseks (Ibid.). See on ka üks kolmest põhieesmärgist, mida autor teooria osa alapeatükis 1.2 käsitles, seoses firmade välisturule minekuga. Siinkohal saab luua seose teooria ja reaalsuse vahel, mis lähtub eelpool viidatud faktidest, et Uganda on sihtriik, kus välisfirmadel on võimalik toota või teenust osutada, kasutades säästlikumalt ressursse ning ühtlasi saada ka mastaabisäästu. Mastaabisääst on välisturule pürgivate firmade üheks ajendiks, mis sekundaarandmete põhjal on saanud samuti tõestust käesoleva töö esimeses peatükis esitatud teooriale.

Sotsiaalsed faktorid ja sotsiaalne olukord on Ugandas madalal tasemel. Tabelis 3 esitatud vanuseline struktuur näitab noorte suurt osakaalu riigis ning sellega on Uganda maailma edetabeli arvestuses teisel kohal. Sellest tingituna on Uganda mediaanvanuseks 15,8 eluaastat, mis tähendab ka, et kasutatakse palju lapstööjõudu vanuses 5–14 – ligikaudu 25%. Viimase kolme aastaga oma rahvaarv kasvanud ligikaudu kolm miljonit ning maailma edetabelis on Uganda sündimuselt teisel kohal ning populatsiooni kasvult viiendal kohal. (Natukunda 2013) Samas on muutunud paremaks keskmise eluea näitaja, mis on tõusnud 54,8 eluaastalt 59 aastani. Lisaks on vähenenud laste suremus, mis tähendab, et elukvaliteet on muutumas paremaks. Ekspertide hinnangul on kiire rahvastiku kasv siiski problemaatiline. Sellest tulenevalt ei saa kõik kasutada neile vajalikke sotsiaalteenuseid ning selle tagajärjel lapsed ja noored kannatavad, näiteks on algkoolide klassid ülerahvastatud. (Natukunda 2013)

Ugandas töötades tuleb arvestada mitmete sotsiaalsete aspektidega, nagu kultuuri, keele ja religiooniga. Riigi rahvaarv suur ning seetõttu on riigis ka palju erinevaid inimesi ja

arusaamasid. Uganda on arenev riik, kus töolis- ja keskklassi osakaal on järjest suurenenud, toimub urbaniseerumine ning üldiselt turu kasvupotentsiaali suurenemine. See kõik muudab turu välisinvestoritele atraktiivsemaks ning see omakorda aitab edendada majandust. Töölisklass koosneb siiski kvalifikatsioonita noortest, kes on odav tööjõud, peamiselt välisfirmadele, kelle jaoks riigi elatustase on võrreldes Euroopaga väga madal (AfDB, OECD, UNDP, ECA 2013). Sellest tulenevalt suudab välisfirma oma kulusid madalal hoida ning müües saada suuremat kasumit. Autor arvab veel, et odava tööjõu palkamisel on oma positiivsed ja negatiivsed küljed. Tuleb arvestada töö kvaliteedi ja töö iseloomuga. Spetsialisti oskusi nõudva töö tegemisel ei saa loota kõrgkvaliteetset tulemust, kuna tööjõul puuduvad vastavad teadmised ja oskused.

Lisaks inimestele tuleb arvestada Uganda elukeskkonnaga. Mittesanitaarne olukord on päädinud haigestumiste ja isegi surmaga. Haigestumise risk on kõrge ning peamised haigused on A- ja E-hepatiit, malaaria, bakteriaalne kõhulahtisus ja kõige suurema suremusega haigus on AIDS, mille tagajärjel suri Ugandas 2012. aastal 63 300 inimest. (Central Intelligence Agency 2014)

Tehnoloogilised faktorid nagu innovatsioon, uurimus- ja arendustöö tase, IT-valdkond, kommunikatsioon, transport ja internet arenevad iga aastaga. Kommunikatsioonivahendid on järk-järgult paranenud ning üha suuremal osal rahvastikust on ligipääs internetile ning mobiiltelefonile. Mobiilsideteenused on pidevas arendamises, kuid põhiliine on siiski vähe ning kommunikatsioonide arendamiseks on vaja doonorriikidelt abiraha, mis alati ei ole piisav. Tänu internetile ligipääsule on võimalik luua ärikontakte ja ärisuhtlus on muutunud kiiremaks. (Ibid.)

Uganda transpordisektor on jaotatud neljaks kategooriaks – õhk, tee, vesi ja raudtee. Teetransport on kõige kiiremini arenenud ning ka suurim prioriteet. Sellele järgneb lennundus ja rongiliiklus ning piiratud kasutusega veetransport (Kavuma 2013). Riigis on 47 lennujaama, millest 42 on teekatteta maandumisradadega. Rahvusvaheline lennujaam asub ainult Entebbes. Selline olukord on ka sõiduteedel – enamik teid on teekatteta, kuna puuduvad teede ehituseks vajalikud ressursid. Riiklikest teedest on umbes 17% teekattega ning 80% linnateedest on teekatteta (Ibid.). Transpordisektor kasvab ning see on üks moodus, millega elavdatakse majandust (Central Intelligence Agency 2014). Infrastruktuuri parendamiseks ja efektiivsemaks muutmiseks on Uganda valitsus välja töötanud mitmed arendusprojektid nii

kohalikele kui ka välisfirmadele, kuulutades välja hankeid ning mitte ainult infrastruktuuri projektidele vaid ka näiteks ehitussektori projektidele (The World Bank 2014).

Selles alapeatükis uuris autor erinevaid faktoreid, mis mõjutavad firma sisenemist Uganda turule. Autor tõi siinkohal välja olulisemad andmed riigi kohta, mis aitavad planeerida võimalusi ja ohte teenuse osutamisel sihtriigis.

3.3. AS Amholdi kogemuste analüüs Uganda turul

Käesolevas alapeatükis toob autor välja Eesti ettevõtte AS Amholdi kogemused Uganda turule sisenemisel. Intervjuud viidi läbi kahe töötajaga, kes on Uganda turule sisenemise võtmeisikud. Läbiviidud uuringu tulemused toovad välja AS Amholdi kogemused ning lähtuvalt töö eesmärgist ärivõimalused Uganda turul. Töö autor on uuringu tulemusi analüüsinud ning vastused teemade kaupa süstematiseerinud ning püüdnud leida üldistusi. Seejärel on loodud seoseid teoreetilise taustaga ning püütud välja selgitada, kas AS Amhold on teadlikult või mitte järginud teatud teoreetilist mudelit.

Töö autor kasutas andmete analüüsimiseks kvalitatiivset sisuanalüüsi. Intervjuude ja osalusvaatluse vastused on kodeeritud ning seejärel kategoriseeritud, mis aitasid paremini mõista teksti sisu ning sellest lähtuvalt uurida töö alguses püstitatud eesmärki, tuues välja AS Amholdi kogemuste põhjal ärivõimalused Uganda turule sisenemisel.

Intervjuueeritavate vastused ja autori osalusvaatluse tulemused on kodeeritud ja seejärel jagatud kuude kategooriasse:

- avalik sektor
- koostöö kohalike firmadega
- välisesindus
- odav tööjõud
- konkurentsieelis
- erasektor

Uuringu andmete analüüsimisel markeeris autor tekstis sõnu ja sõnapaare, mis viitasid töö alguses püstitatud eesmärgile ning lähtusid kategooriate moodustamise induktiivsest meetodist. Antud sõnad ja sõnapaarid tõsteti tekstis esile ning moodustati koodid. Seejärel ühendati omavahel seoses olevad koodid kategooriateks, millel on ka allkategooriad.

Intervjuude analüüsi tulemusena saadud kategooriaid võrdles autor ka osalusvaatluse andmetega. Need kattusid esimene analüüsimeetodi tulemustega ning autor ei pidanud lisama uusi kategooriaid.

Järgnevalt toob autor välja uuringu tulemused kategooriate kaupa koos allkategooriatega. Lisatud on näiteid intervjuudest ning autori osalusvaatluse igapäeva töökogemustest. AS Amholdi kaks intervjueeritavat tegelevad oma töös igapäevaselt Uganda projektidega ning neil on hea ülevaade sihtriigi turuolukorrast. Intervjuude esimeses osas on välja toodud intervjueeritavate lühike tutvustus. Esimene intervjueeritav on firma tegevdirektor ja omanik Arvu Mägi, kellel on üle 20 aasta juhtimiskogemust Eestis ja välisurgudel (Mägi 2014). Teine intervjuu oli Uganda divisjoni projektijuhiga Egert Nõmm, kes juhib Ugandas olevaid projekte ning elab alaliselt Entebbe linnas (Nõmm 2014). Intervjuude käigus saadud informatsioon on töö autorile olnud väga huvitav analüüsida. See annab ülevaate olukorrast Uganda riigis, sealsest töökorraldusest ning asjaajamisest. Uganda turul on AS Amhold tegutsenud juba neli aastat ning siiani on õnnestunud sõlmida lepingud seoses kahe projektiga. Kaheaastase töökogemuse põhjal AS Amholdis järeldab autor, et progress on olnud aeglane ning aeganõudev. Senine areng Uganda turul ning arenemisvõimalused tulevikus on suhteliselt piiratud mitmete faktorite tõttu, mida hiljem ka lähemalt käsitletakse.

Intervjueeritavad on andnud põhjalikke vastuseid autori poolstruktureeritud küsimustele, nende mõttekäikude, hoiakute ning arusaamade mõistmiseks on helisalvestisi korduvalt üle kuulatud ning vestluste transkriptsioone korduvalt üle loetud.

Esimese kategooriana on autor välja toonud avaliku sektori. Intervjuude käigus tuli välja ka selle kategooria allkategooriad, mida töö autor joonisel 3 välja toob.



Joonis 3. Kategooria *avalik sektor* allkategooriad

Joonisel 3 välja toodud valiku sektori kategooria on kõikidest kategooriatest suurima alljaotusega. Intervjuudes tõid mõlemad intervjuueeritavad välja AS Amholdi põhilise väliturule sisenemise viisi, milleks on rahvusvahelistel avaliku sektori hangetel osalemine. Arvu Mägi arvates on firma valinud õige suuna väliturul tegutsemisel ning seejuures on oluline saada juurde rahvusvahelisi kogemusi ning projekte. Intervjuueeritavad tõid välja, et esimene projekt Ugandas saadi 2010. aastal, kui võideti ÜRO korraldatud rahvusvaheline hange. Võidetud hanke teenuste hulka kuulusid sidekeskuse uuringute, projekteerimis- ja järelevalvetööd. Töö autor on eelnevalt peatükis 2 kirjutanud firma kogemustest teistel välisurgudel ning intervjuus märkis Arvu Mägi, et ka seal on olnud suurema osakaaluga riigihangete ehk avaliku sektori kaudu turule sisenemine. Lisaks toob intervjuueeritav välja, et Ugandas on „[...] enamuses ikkagi avalik sektor [...] rahvusvahelised organisatsioonid, näiteks ÜRO“. Kuna avaliku sektori osa on Ugandas suur, on selline meetod andnud firmale riigis tegutsemiseks rohkem võimalusi. Samuti väitis Arvu Mägi, et kuna firma on koduturul teinud rohkelt projekte läbi riigihangete, siis on kogemused selles vallas olemas ning see lisab võimalusi ka Uganda turul. Hangete näol väliturule sisenemine ei ole levinud meetod, kuid antud sihtturul on see kõige optimaalsem lahendus.

Teiseks allkategooriaks, mida intervjuu käigus autor uuris ning vastajad välja tõid, on tellijad. Selleks, et olla kvalifitseeritud, on nõue täita tellija poolt sätestatud tingimusi. Kuna AS Amholdi kogemused Uganda turul seostuvad kahe käimasoleva projektiga, siis

intervjueeritavad tõi välja ka tellijate kirjeldused. Rahvusvahelised hanked, mille tellijaks on ÜRO on kindlasti tugev referents, tegutsedes nii välisturul kui ka koduturul. Samuti on töö autor täheldanud, et rahvusvaheliste tellijate nagu ÜRO silmis on tähtis omada laia kogemuste nimekirja ning seda eriti rahvusvahelistel turgudel. Egert Nõmm tõi välja ka teise tellija, Uganda Tervishoiuministeeriumi, kes kuulutas välja Aafrika meditsiinilaboratooriumite arenduse hanke. Kuna tellija enda ehitusinseneride osakond ei ole piisavalt kvalifitseeritud, otsiti pädevamaid töötajaid väljastpoolt. Tuleb märkida, et kuigi tellijapoolsed nõuded hankedokumentatsioonis on ranged ning ei luba kõrvalekaldeid, on siiski tegelik olukord teistsugune. Projekt on veninud ning planeeritud ajakava pikenenud, üheaastane projekt on Egert Nõmme sõnul veninud 3,5 aasta pikkuseks ning selle põhjuseks on toodud välja „tellija suutmatuse esitatud tööde õigeaegne ehk lepinguline ülevaatamine ja märkuste tegemine“. Samuti toodi välja ka arвете maksmise tähtsaja ületamine. Vaatluse käigus saadud informatsioon tõendab samuti, et rahvusvaheline bürokraatia on keeruline ja aeganõudev. Igapäevatöö käigus suhtleb autor ka nimetatud tellijatega ning informatsiooni kätte saamine on osadel juhtudel kujunenud pikaks protsessiks. Seda eelkõige sellepärast, et näiteks ÜRO-l on palju erinevaid osakondi, kes on projektiga seotud ning kellele tuleb anda kogu aeg uuendatud informatsiooni ning seetõttu tuleb kõigiga suhelda ning nagu intervjuus mainiti „säilitada hea läbisaamine“. Kõige operatiivsem on silmast-silma suhtlus ning seda kinnitab ka Egert Nõmm, kes pärast hanke võitu kohtus tellijaga, et paika panna ja korrigeerida lepingupunkte. Ka Arvu Mägi kinnitab, et kõige kindlam ning efektiivsem on näost näkku suhtlus, mis annab kiiremad tulemused. Seejuures tuleb arvestada erinevate aspektidega, sealhulgas kultuuriga. Kuna ÜRO (mille allorganisatsioon asub Ugandas) on niivõrd multikultuurne, on oluline selgeks teha ning mõista kultuurilisi erinevusi. Näiteks tuleb Uganda kultuuriruumis arvestada palvetamisega keset tööaega. Egert Nõmm tõi välja Eesti mõistes ebatavalise olukorra, kus kontorisse sisenedes palvetas töötaja töölaua kõrval vaibal. Ugandas on see normaalne olukord, millega tuleb sealses kultuuriruumis arvestada. ÜRO kui tellijaga ei ole firmal suuri probleeme olnud. Intervjuus tuuakse välja ainult see, et kohati on tellija otsustusvõimetu ja soovib vastutusest kõrval hiilida, mistõttu ei suudeta tähtaegadest kinni pidada. Kuigi Uganda on arengumaa, püütakse kõiki valdkondi edendades luua oma rahvale paremaid tingimusi. Seda üritas ka AS Amhold, kui soovis anda oma panust IT-lahenduste arendamiseks. Nimelt pakuti välja veebipõhine projektipank, mis on Eestis peakontoris kasutusel, kuid selle idee kasutusele võtmine ei saanud positiivset tagasisidet.

Seetõttu märkisid intervjuueeritavad, et tellija on pigem konservatiivne ja vanamoodne ning soovib saada dokumente paberikandjal, mis tähendab firmale lisakulu.

Oma teenuste eksportimine eeldab alati investeringuid. Intervjuudes toodi välja ligikaudne sisenemiskulu, mis firma on teinud välisturul tegutsemisel. See moodustas ka kolmanda allkategoria. Mõlemad intervjuueeritavad töid välja suurusjärgu 100 000 eurot. See summa hõlmab nii Ugandas kui ka Eestis tehtud kulutusi seoses nende kahe võidetud projektiga. Tegevdirektor Arvu Mägi hindas tehtud investeringuid positiivselt, kuid ootas suuremat kasumit. Tema arvates on investering ära tasunud ning firma on näidanud oma pädevust, mis on toonud firmale rahvusvahelist edu ka teistel turgudel. Ootused olid suuremad, aga kuna sihtriik oli uus ning tundmatu, on tehtud otsused siiski olnud kasulikud.

Nagu eespool öeldud, on Arvu Mägi sõnade kohaselt kõige mõttekam sihtturule sisenemisviis läbi avaliku sektori ning seda suunda jätkab AS Amhold ka tulevikus. Välisinvesteeringud on Uganda riigi peamiseks abiallikaks ning suurematesse projektidesse investeerivadki doonorid ehk suuremamahulisi projekte rahastavad organisatsioonid. Sellistest projektidest on kasulik osa võtta ka välisfirmadel, kuna väikesemahulisi objekte teevad kohalikud firmad ning seal ei kaasata rahvusvahelisi firmasid. Lisaks ei tasu selline väike ettevõtmine välisfirmale ära ning sellest tulenevalt püütakse osa võtta suurtest projektidest. Töö autori ülesannete hulka kuulubki potentsiaalsete hangete otsimine. Sealjuures on oluline jälgida mitmeid portaale, mis kuulutavad välja hankeid. Väga tähtis on aru saada hangete tingimustest ning nõuetest, mida tellija on hankedokumentides esitanud, et vältida lisatööd ning lisakulu firmale. Peamised investeeringud tulevad väljastpoolt riiki ning intervjuus toob Arvu Mägi välja, et Ugandas ei olegi investeerivaid eratellijaid, vaid rahastajateks on suured rahvusvahelised organisatsioonid.

Avaliku sektori kategooriasse kuuluvad veel allkategoriad, mida mõlemad intervjuueeritavad välja töid seoses autori küsimusega, et millise valdkonna firmadel soovitaksite Uganda turule siseneda. Mõlema intervjuu vastused töid välja põllumajanduse, kus on võimalik edu saavutada. Egert Nõmm tõi välja võrdluse, et Ugandas ei ole suuri põllumaid nagu Eestis, vaid pigem väikepõllud ja nende harijad, kes müüvad oma toodangu suurematele kokkuostjatele. Samuti tuuakse välja IT-, infrastruktuuri ja koolitustega tegelevad firmad, kelle teenused oleksid turul vajalikud. Infrastruktuuri valdkonnas on käimas suured arendusprojektid riigi olukorra edendamiseks ning see pakub sektorisiseseid võimalusi.

Teise kategooriana on autor välja toonud koostöö kohalike firmadega. Intervjuudes leidis see kategooria palju kajastust ning mõlemad intervjuueeritavad pidasid koostööd kohalike firmadega oluliseks tegevuseks, mis annab kindlasti suurema võimaluse olla Uganda turul edukam.



Joonis 4. Kategooria *koostöö kohalike firmadega* allkategoriad

Joonisel 4 on kujutatud koostöö kategooria neli allkategoriat, mis intervjuerimisel ning autori vaatluse põhjal kõige sagedamini välja tulid. AS Amholdi kogemuste põhjal selgus intervjuudes, et koostöö kohalike firmadega annab lisaväärtust ning suurendab võimalusi olla edukam Uganda turul. Firmal on positiivsed ja negatiivsed kogemused kohalike firmadega. Esimene koostöövõimalus tekkis teise võidetud projektiga, kuhu kaasati teadlikult kohalik partner. Arvu Mägi tõi oma intervjuus välja, et firma eesmärk oli teha koostööd kohaliku firmaga, et suurendada võiduvõimalusi. Eesmärk saavutati, mis tähendas hanke võitu ja lepingu sõlmimist. Kohalike koostööpartnerite leidmine on omaette protsess. See saab alguse internetist kohalike firmade otsimisest. Autori töökogemuste hulka kuulub koostööpartnerite otsimine ning nendega suhtlemine. Siiski märgib töö autor, et kommunikatsioon kohalikega on piiratud, kuna sageli ei ole internetist leitud firmade kontaktandmed uuendatud, mistõttu e-mailidele vastamine ei ole interaktiivne. Kirja saatmisele järgneb üldiselt ka telefonikõne, et saavutada lähedasem kontakt. Sellist süsteemi on kasutatud ka Uganda projektide algusfaasis. Eestis tehti eeltööd ning Ugandas lepiti kokku ärikohtumine, et tutvustada firmat ja pakkuda koostöövõimalusi. Intervjuus tuleb välja, et selline kontaktkohtumine on parim võimalus firmast niiöelda märk maha jätta. AS Amholdi

esimene katse leida koostööpartnerit ei õnnestunud, kuna kohaliku firma nõutud hind oli liiga kõrge ning leiti teine kohalik firma Creations Consult Africa (CCA), kellega õnnestus sõlmida koostööleping. Olulise faktina tõi Egert Nõmm välja, et kohalikud firmad tahavad koostööd teha välisfirmadega, kuna kohalikul firmal on „[...] võimalus saada rohkem tööd ja juurde üks referents. Arvestades, et tegu on hinnatud tellija ÜRO-ga oli CCA jaoks ülioluline saada osa reaalsest järelevalvetööst platsil“. Selline koostöö on kasulik mõlemale osapoolle. Kohalikud firmad teevad väikeseid projekte ning seetõttu puuduvad neil laialdasemad kogemused ning eriti rahvusvaheliste organisatsioonidega. Mõlemad intervjueeritavad tõi välja, et vähete kogemuste tõttu on kohalikel firmadel ka madalam kvalifikatsioonitase. Tuleb silmas pida, et Uganda on vaene riik ning haridustase on võrreldes Eestiga madal. Sellest tulenevalt on tähtis kontrollida kohalike tööd, sest nende firmade kogemused piirduvad väiksemate objektidega ning ei hõlma suuremahulisi projekte. Arvu Mägi toob näite kohalikest geodeesiafirmast, kes oli AS Amholdi alltöövõtjaks. Nimelt oli geodeesiafirma tööülesandeks tasandada umbes 30x30 m², kuid tekkisid probleemid geoloogiaandmete ning sellest tulenevalt ka firma usaldusväärseusega ning lõpptulemusena tuli töö ise ära teha. Egert Nõmm kirjeldas kohalikku firmat järgmiselt: „palgatud geodeet oli täielikult ebapädev. Geodeet isegi ei teinud vahet jalgadel ja meetritel.“ Järjekordne õppetund näitas, et alati tuleb kontrollida ning veenduda töö tegemise kvaliteedis, mis AS Amholdi kogemustel põhjal on mitmeid kordi kahtluse alla seatud.

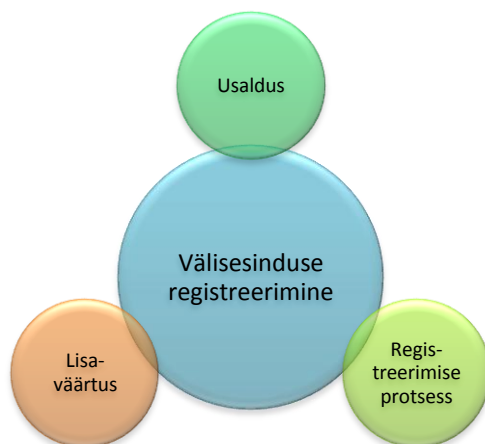
AS Amholdil on koostöö kogemused veel teiste kohalike firmadega. Koostööpakkumine on tulnud Uganda projekteerimisfirmalt, kellega võeti varasemalt ühendust ning käidi kohtumisel, kuid antud projekti raames ei oldud koostööst huvitatud. See näitab, et kommunikatsioon on Ugandas tähtis ning see on arvestatav võimalus saada koostööpakkumine. Projekteerimisfirma pakutud pakkumise raames tehti koostööd ühisfirmana. Ühisfirma on üks strateegiliste liitude vormidest, mille kaudu on mõlemal osapoolel võrdsed võimalused ning panus. Tegemist oli Uganda Tervishoiuministeeriumi poolt avaldatud hankega ning koostöö kohaliku firmaga tuli meile kasuks ning selle tulemusena võideti hange. See oli mõlemale firmale suur võit. Koostöö kohaliku firmaga suurendab võiduvõimalusi, kuna eelkõige eelistatakse hangetel kohalikke firmasid. See on ka üks põhjuseid, miks välisfirmal on raske üksi hankeid võita. Egert Nõmm on samuti arvamusel, et suuremad võimalused turul läbi lüüa on osaleda avaliku sektori konkurssidel, kus on tellijateks rahvusvahelised organisatsioonid. Ugandas on kõrge korrupsioonitase,

mistõttu eelistatakse ka kohalikke firmasid ning riigisisestel konkurssidel võib hindamine olla korrumpeerunud. Vaatluse põhjal võib samuti välja tuua, et osalemine kohalikel konkurssidel ei ole olnud edukas ning sellest tulenevalt on otsitud koostööpartnereid, et võiduvõimalusi suurendada. Egert Nõmm toob välja asjaolu, et kohalikud firmad ei usalda välisfirmasid ning sellepärast jääb ka koostöö tihti saavutamata: „kardetakse ja ei usaldata võib olla võõraid välismaalt tulnud firmasid“. Koostööpartnerite otsimine alati küll ei toimi, kuid intervjuueeritavad peavad tegutsemist Uganda turul siiski edukaks, kuna on võidetud kaks suur projekti.

Lisaks positiivsele koostööle on välja toodud ka negatiivsed juhtumid, mille tõttu peab välisfirma Ugandas tegutsemisel olema hoolikas ning alati kontrollima partnerite tööd. Vaatluse käigus täheldatud ning intervjuus välja toodud, et lubadustest ei peeta kinni. AS Amhold osales ühisfirmamana hankes, kuid kohaliku partneri ebaprofessionaalsuse tõttu ei saadud kätte vajalikke dokumente ning pärast mitmeid päringuid ja telefonikõnesid pidi firma esitama hanke üksinda. Lisaks on olnud olukord, kus kohalikule partnerile on usaldatud dokumentide kokkupanemine ja kohaletoimetamine, kuid jälle tekkisid probleemid – esitatud dokumendid ei olnud täielikud ning firma diskvalifitseeriti. See kõik tähendas firmale lisakulu ning töötajatele kahe nädala pikkust lisatööd. Negatiivse poole pealt tõi Egert Nõmm välja „[...] koostöölepingu järgsetest kohustustest tulenevaid kulusi [...]“, mida firma on pidanud tasuma ise või on antud lühiajalisi laene, mida kahjuks õigeaegselt tagasi ei maksta. Need on olulised punktid, mida iga välisfirma peaks enne teadma ning nendest kõikidest aspektidest lähtuvalt õigeid otsuseid tegema.

Samuti on äritavad Ugandas teistsugused ning tihti kasutatakse üllatavaid meetodeid. Firmadel tuleb olla tähelepanelik, et mitte äri ajada valedes tingimustes, mida võib teisiti mõista. Ugandas on tulnud ette olukordi, kus kohalikud tahavad enne töödega alustamist 100%-list ettemaksu (sh sularahaettemaksu). Sellised olukorrad on sealse ärimaailmas tavalised, kuid aastatega on riik arenenud ning seadusandlus muutunud rangemaks, et vähendada illegaalset käitumist. Intervjuueeritavad on välja toonud, et Ugandas võib täheldada äritavasid, mida võib seostada 1990ndate Eestiga. Selleks, et hoiduda korrupsioonist ning teha äri legaalselt, tuleb olla hoolikas ning sõlmida alati koostöölepingud, mis tõendavad kahe osapoolte vahelist teenuste osutamist.

Kolmandaks kategooriaks on autor välja toonud välisesinduse registreerimise. See kategooria ei ole AS Amholdi teenuste pakkumisel väliseturul lisaväärtust andnud. Joonisel 5 on välja toodud peamised allkategooriad, mis tulemustest kõige rohkem välja tulid.



Joonis 5. Kategooria *välisesinduse registreerimine* allkategooriad

Kuna AS Amholdi eesmärgiks on ekspordikäibe kasv, on selle saavutamiseks tehtud otsuseid, mille tulemusena oodatakse edu kasvu ka Uganda turul. Paljud Uganda hanked on suunatud kohalikele firmadele, mistõttu ei ole välisfirmal võimalik osaleda. Samuti ei ole kohalikud firmad alati alid välisfirmadega koostööd tegema. Sellest tulenevalt tegi AS Amhold otsuse registreerida firma tütarettevõtte Ugandas. Välisesinduse registreerimine oli firma strateegiline otsus, et kindlustada turul paremad võimalused. Kuna firma tegutseb ka teistel väliseturudel samuti välisesinduste kaudu, oli see otsus igati põhjendatud. Firma registreerimise protsess Ugandas on aeganõudev, see tähendab erinevates asutustes käimist ning vajalike dokumentide allkirjastamist ja tõlkimist. Registreerimisel nõutakse maksukohuslasena registreerimist, postiaadressi ja kontori olemasolu, tegevusluba ja töötajate palkamist. Kõik need dokumendid on hangetes osalemiseks vajalikud. Arvu Mägi tõi intervjuus välja, et kuigi välisesinduse registreerimine lisab välisfirmale usaldust, ei ole see põhiline aspekt. Rõhk on pigem firmal tervikuna – kogemused, kvalifitseeritud töötajad ja kontaktid. Kõik see lisab firmale väärtust ning võimaldab pakkuda suuremat panust Uganda turul.

Käesoleva ajani ei ole firma välisesindus end ära tasunud ning välisesinduse registreerimine ei ole toonud lisaprojekte. Kindlasti ei saa väita, et antud otsus oli vale, kuid sihtturg on siiski üpris komplitseeritud ning riigisiseste projektide lepinguteni jõudmine nõuab pingsat tööd. AS Amholdi aastatepikkuse pingutuse seniseks tulemuseks Uganda turul on ÜRO ja Uganda Tervishoiuministeerimi projektid ning ekspordikäibe kasv. Sellist tulemust Uganda turul ei peeta läbikukkumiseks.

Neljas kategooria, mis uuringu tulemused välja tõid on odav tööjõud. See on peamine põhjus, miks välisfirmad tahavad minna Aafrikasse ning selle väitega on nõus ka Arvu Mägi ja Egert Nõmm. Põhilised märksõnad, mis uuringus kajastust leidsid olid odav tööjõud, kiire väljaõpe ja oskustöölised. Odaval tööjõul puudub kvalifikatsioon ja kogemused ning kvaliteedi tagamiseks on vaja töötajaid välja õpetada. Arvu Mägi on intervjuus välja toonud, et selleks kulub paar kuud.. Nagu ka eelnevalt kirjeldatud on oluline siiski kohalike tööd kontrollida, kuna on tulnud ette olukordi, kus kogu töö tuleb firmal uuesti üle teha, tekitades lisakulu. Kogemuste põhjal väidab Arvu Mägi, et tööjõudu on Ugandas palju, kuid ostujõudu vähe, mistõttu tuleb lõpptoodangut eksportida. Sellist praktikat on eriti suurfirmad kasutanud aastaid: tootmisüksus viiakse vaesemasse riiki, kus saab toota madalamate kuludega. Egert Nõmm tõi välja, et kulude vähendamiseks viibib Ugandas kohapeal ainult üks Eesti projektijuht ning ülejäänud töö toimub peakontoris Tallinnas. Kogemuste põhjal lisati veel, et selline töökorraldus on omane ka suurtele rahvusvahelistele projekteerimisfirmadele. Projekteerimistööd tehakse peakontoris riigis kohapeal olevalt projektijuhilt saadava info vahendusel. Sellest tulenevalt on Uganda projektijuht „lüli tellija ja projektimeeskonna vahel“ ning Egert Nõmme arvamusel hoiab see firma kulud antud projekti raames madalamal tasemel.

Ka hinnapakumiste küsimisel on oht petta saada. Näiteks tõi Egert Nõmm intervjuus välja, et raamatupidamisteenuseid pakkuvate firmade kuutasud varieerusid 130–2500 dollari vahemikus. Ugandas tahavad kohalikud firmad saada korraga palju raha ning seetõttu küsitakse välisfirma käest üüratud summad ning oodatakse, kas pakkumine läheb läbi. Selline hoiak välismaalaste vastu on tavaline, kuid tähtis on osata kaubelda ja saavutada õiglane kokkulepe. Osalusvaatluse tulemused näitavad samuti, et kohalikele firmadele koostöövõimalusi pakkudes soovitakse saada projektis suuremat osakaalu. Suurem protsent tähendaks rohkem raha, kuid reaalne olukord on siiski see, et Ugandas ei ole piisavalt

pädevaid töötajaid, kes suudaks olla peatöövõtjad. Pigem on olukord vastupidine ning välisfirmade otsime kohalike seast alltöövõtjaid.

Viiendaks kategooriaks on välja toodud firma konkurentsieelis. Need eelised annavad välisfirmale võimalused pakkuda edukalt oma teenuseid ning haarata järjest rohkem turuosa. Välisfirmade sisenemine eeldab, et firmal on tugev portfoolio. Konkurentsieelise kategoorias toodi välja sellised märksõnad nagu kogemused suuremahuliste projektidega, töötajate kvalifikatsioon ja sihturu analüüs. Laialdased kogemused on suureks eeliseks rahvusvaheliste organisatsioonidega. Intervjuud tõid välja, et keskenduma peabki suuremahulistele projektidele, mis annavad firmale juurde lisaväärtust. Väiksemaid töid teevad kohalikud firmad, kellel puuduvad kogemused ning kvalifikatsioon suuremate projektide tegemiseks. Arvu Mägi arvates on firma konkurentsieeliseks kõrgetasemelised insenerid, kellel on kogemus keeruliste projektide projekteerimiseks. Suuremate tellijate avaldatud konkurssidel tuleb see kasuks, kuna paljudes projektides on nõue, et firma omaks kogemust koolide ja haiglate projekteerimisel ning sealhulgas erinevate keeruliste süsteemide, kliimaseadmete, kütte, ventilatsiooni ja jahutuse projekteerimisel. Arvu Mägi toob välja, et turu komplitseeritud olukorra ning onupojapoliitika tõttu on raskusi Uganda mõistes suurte projektide saamisega. Eesti turul on AS Amhold mainekas ning suur projekteerimisfirma, kuid välisfirmadele on firma veel tundmatu ning väike. Ugandas kahe kõrgtehnoloogilise objekti projekteerimine on selles protsessis väike, kuid oluline samm rahvusvahelise maine tõstmiseks. AS Amholdi tegevusdirektor on arvamisel, et Uganda turule sisenemine on olnud oluline ning õige otsus. Tulevikuperspektiiv on säilitada hetkeseis ning käive. Intervjuus toodi välja, et kuigi praegune firma areng sihtturul on rahuldav, olid lootused turule sisenemisel suuremad ja edu Uganda turul ei ole olnud maksimaalne. Põhjenduseks toob Arvu Mägi, et „[...] puudub väga spetsiifiline spetsialiseerumine mingisse kindlasse valdkonda“. Selle tõttu on kaotatud ka mitmeid projekte, nagu Uganda puhastusseadmete objekt, kus tingimused sätestasid varasemat samalaadset kogemust projekti väärtusega 1,5 miljonit eurot, kuid firmal selles vallas ja mastaabis kogemused puudusid.

Uganda turg on meie kultuuriruumist erinev ning eelnev turu analüüs on üks võimalus, kuidas saavutada turul konkurentsieelis teiste välisfirmade suhtes. Uganda kuulub vaesemate riikide hulka ning nagu autor eelnevalt on kirjutanud, moodustub riigieelarve suures osas välisabist. Mõlemas intervjuus toodi välja, et selle sihtriigi kohta suurt analüüsi ei tehtud ning pigem uuriti kohapeal olles turu seis ja otsiti koostööpartnerid ja lepiti kokku

ärikohtumised. Märkusena toob autor välja, et Uganda turule sisenemise algusaastatel ei töötanud ta firmas, mistõttu tal selle perioodi kohta osalusvaatluse tulemusi ei ole. Peamised erinevused Eestiga on kultuur, käitumismallid, hankekorraldus ning projektide keerukus. Lisaks analüüsitakse turgu jooksvalt praegugi koostööd tehes ja hangetelt tagasisidet saades. Nii õpitakse oma vigadest ning rakendatakse seniseid teadmisi ja kogemusi järgmistel hangetel.

Erasektor on kuuendaks kategooriaks, mis vastustest moodustas. Need vastused töid välja millistel firmadel on suurem potentsiaal Uganda turul edukalt tegutseda. Senimaani on autor välja toonud uuringu tulemused seoses AS Amholdi kogemustega avaliku sektori kaudu. Selles paragrahvis toob autor välja Arvu Mägi vastused seoses erasektoris tegutsemisega. Nagu eelnevalt ka välja toodud on AS Amholdil teostatud projekte ka erasektoris kui ka teistel välisturgudel peale Uganda. Siiski märgib Arvu Mägi, et suurem osakaal on avaliku sektori projektidel ning Ugandas on erasektoris raskem edu saavutada. Seda sellepärast, et sihtturul on vähe eratellijaid ning riik sõltub põhiliselt välisinvesteeringutest. Sellest lähtuvalt andis tegevdirektor ka mõista, et AS Amhold ei panusta erasektorile, kuna inseneriteenusega on Ugandas raske suuremat edu saavutada. Autor lisab, et firma strateegia juhindub eelkõige Uganda turul avalikest konkurssidest ning eraturu potentsiaal on väike. Osalusvaatluse käigus toob autor välja, et firma on püüdnud siiski turustada oma teenuseid erafirmadele. On saadetud koostöösoove e-maili ja telefoni teel, kuid nagu ka eelpool mainitud on kohalikel firmadel kartus koostööd teha tundmatu välisfirmaga, mistõttu on esimest kontakti raske saavutada. Seda on ka autori töö käigus saanud tulemused näidanud.

Intervjuudes toodi välja, et erasektoris on suuremad võimalused põllumajandusega ja metsandusega seotud ettevõtetel. Egert Nõmm lisas, et rahvaarvu suurenemisega on tõenäoline, et suureneb kinnisvaraarendus- ja ehitusprojektide nõudlus erasektoris. Firmad, kes planeerivad siseneda Uganda turule, peavad pidevalt jälgima sihtturgu, selle majandusseisu ja teisi näitajaid..

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Selles alapeatükis teeb autor uuringu tulemustest lähtuvalt järeldusi ning esitab ettepanekud olukorra parandamiseks. Tulemused puudutavad AS Amholdi Uganda turule

sisenemist kui ka seal tegutsemist. Järelduste tegemisel tugineb autor ka töö esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilisele raamistikule ning teeb järeldused, kas uurimisobjekt on tegutsenud välisurul lähtuvalt rahvusvahelistumise aspektidele.

Intervjuude ja osalusvaatluse käigus saadud andmete analüüsimisel moodustus kuus kategooriat, mis tõid välja AS Amholdi ärivõimalused Uganda turul. Kategooriad on järgmised:

- avalik sektor
- koostöö kohalike firmadega
- välisesindus
- odav tööjõud
- konkurentsieelis ja
- erasektor

Tulemustest autor järeldab, et AS Amholdil on mitmeid ärivõimalusi Uganda turul ning seda firma kogemuste põhjal kui ka tulevikus firma edu kasvatamisel. Tulemused tõid välja AS Amholdi senised kogemused antud turul, sealhulgas näidati valdkondi, mis on olnud edukad ning mida tuleks firmas edasi arendada, et saavutada senisest suuremat edu. Praegune edu Uganda turul ei ole maksimaalne, vaid pigem rahuldav. Kuid vaadates AS Amholdi majandusnäitajaid (vt tabel 2, lk 24) on selgelt näha ekspordi kasvu, millest autor järeldab, et firma tegevus on õigesti suunatud.

Autor on arvamusel, et AS Amholdi jaoks on need moodustunud kuus kategooriat olnud peamisteks ärivõimalusteks Uganda turul. Need on olnud tegutsemise alustamise aluseks ning firmale suuremal ja vähemal määral edu toonud. Uuring näitas, et Uganda turul on Eesti insenerifirmal mitmeid võimalusi, kuidas ära kasutada oma potentsiaali ning kasvatada ekspordikäivet.

Võttes aluseks Daszkiewicz ja Wachi teooria on AS Amhold oma äritegevuses kasutanud rahvusvahelistumise aspekte. Daszkiewicz ja Wachi kohaselt saab AS Amholdi tegevust seostada rahvusvahelistumise ja euroopastumisega (2012, 9). Kuna Eesti kuulub ELi saame pakkuda ühtsel turul oma teenuseid. Sealhulgas tehakse koostööd rahvusvaheliste firmadega, mis on osa rahvusvahelistumise protsessist. AS Amholdi jaoks on koduturg jäänud väikeseks ning oma konkurentsivõime suurendamiseks pakutakse teenuseid välisurul. See ühtib ka Daszkiewicz ja Wachi teooriaga, mis käsitleb firmade motivatsiooni välisurule sisenemiseks. Tegevdirektor Arvu Mägi tõi intervjuus välja, et oluline on kasvada ning oma

potentsiaali ära kasutada. See seostub VKEde rahvusvahelistumise ettevõtlikkuse, tõmbamise ja võimaluse faktoriga, mis töö autor on teooria osas välja toonud. Nagu uuringus tuli välja on firma turule sisenenud läbi avalik sektori ning tõmbamise faktori kohaselt kinni haaranud potentsiaalsetest võimalustest. Autor märgib, et ka kõikide võimaluste kasutamine ei garanteeri häid tulemusi. Seda on ka näidanud autori töö: suur osa mitmekümnest pakkumisest potentsiaalsetele hangetele ei ole ka aasta pärast tagasisidet saanud või on vastus negatiivne.

AS Amholdil puudus välisturule sisenemisel detailne strateegia. Ainus strateegiline otsus oli sisenemise meetod, mida on kasutatud juba enne Uganda turule sisenemist ning seda ei võetud kasutusele konkreetselt sellele sihtturule sisenemiseks. Laienemise eesmärk oli pigem konkurentsivõime ja ekspordikäibe suurendamine ning potentsiaali ära kasutamine, lisaks ühtivad turule sisenemise kaks eesmärki kolmest, milleks on efektiivsuse tõstmine ja ressursside säästlik kasutamine. Need eesmärgid on suuliselt paika pandud punktid ning sellest tulenevalt ka vähe analüüsitud. Autor järeldeb sellest, et nõrk strateegia on ka üks asjaolu, miks ei ole firma suutnud saavutada maksimaalset edu Uganda turul.

AS Amhold kasutas sisenemiseks rahvusvahelisi riigihankeid, mis Albumi kohaselt on seostatav kolmandate osapoolte kaudu sisenemisega (2005). Riigihangetega tegeleb peamiselt firma turundusosakond ning kogemused naaberriikides on olnud edukad. Seetõttu ei valitud sellist sisenemisviisi juhuslikult, vaid arvestati eelnevaid kogemusi ning tulemusi teistel välisurgudel. Samuti on tütarettevõtte loomisega rakendatud ekspordi meetodit. Uganda turul andis see kohalike firmade seas juurde usaldusväärust, kuna nende kogemuste põhjal ei ole välisfirmad väga usaldust tekitanud. Usalduse võitmiseks otsustati registreerida firma Uganda äriregistris. Kuna Uganda elatustase on madalam kui Euroopas, arvab autor, et seda otsust võib pidada otstarbekaks, sest see võimaldab kulutusi madalamal hoida ning saada kasu madalatest maksudest. AS Amhold on kasutanud paljusid võimalusi ning firmal on olemas eeldused, et sihtturul edukam olla ning oma käivet veelgi suurendada.

Uganda erineb Eestist kultuuri, seadusandluse kui ka religiooni poolest. Uganda turgu vaadeldi lähemalt käesoleva töö alapeatükis 3.2, kust PEST-analüüsi abil uuriti riigi nelja valdkonda. Need valdkonnad on sihtturu analüüsi olulised osad. Käesoleva uurimuse tulemused tõid välja, et AS Amholdil puudus detailne sihtturu analüüs, vaid pigem tehti seda juba turule sisenedes, mistõttu ei olnud firma täielikult kursis riigi olukorraga. Ugandas on kõrge korrupsioonitase, mis pärsib ka AS Amholdi võimalusi uute lepingute sõlmimisel ning

objektide saamisel. Autor on arvamusel, et Uganda turg on väga komplitseeritud, seda eelkõige geograafiliselt ning ka poliitiliselt. AS Amhold on leidnud oma teenuste jaoks võimalused, kuidas olla Uganda turul piisavalt konkurentsivõimeline.

Avalik sektor loob head võimalused firma potentsiaali ära kasutamiseks ning rahvusvahelise maine suurendamiseks. Uganda turg on sobilik insenerifirmale, kes saab pakkuda oma teenuseid avalikus sektoris välja kuulutatud rahvusvaheliste riigihangete kaudu. Rahvusvahelised organisatsioonid lisavad firmale väärtust, tõstes kvalifikatsioonitaset ning andes juurde rahvusvahelist kogemust, mis on firma arenguks vajalik. Pädevad töötajad pakuvad samuti välisturul lisaväärtust. Eesti ja Uganda haridustaseme võrdlemisel on selge, et Eesti ekspertidel on Uganda arendamisse praegu pakkuda rohkem kui Uganda ekspertidel. Autor on arvamusel, et Eesti kui arenenud infotehnoloogiaga e-riik suudab pakkuda erinevaid kõrgetasemelisi teenuseid, sh inseneriteenuseid. Lisaks, märgib autor, et kui firma on piisavalt tugev koduturul, loovad töötajate kõrge kvalifikatsioon rahvusvahelistel hangetel osalemisel eelise ärivõimaluse saavutamiseks ka välisturul. See tähendab, et ilma piisava kogemusega, sh era- ja avalikus sektoris ning piisava kvalifikatsioonita ei saavuta Eesti firma välisturul edu, vaid pigem tekivad suured kulutused.

Koostöö kohalike firmadega on teine ärivõimaluste saavutamiseks oluline punkt. Uuring tõi välja, et selline koostöö pakub suuremaid võimalusi Uganda turul, seda eelkõige võõra turu iseloomu tõttu. Kohalik partner tunneb riigi seadusandlust, mida seal tegutsev firma peab järgima. AS Amholdi töös saavutati progress firma teise projektiga, kui kaasati kohalik koostööpartner. Kuna tegu on psüühiliselt kauge riigiga, peab kohalikku turgu analüüsima ja arvestama teistsuguste äritavadega. Uganda turu analüüsi esitab autor alapeatükis 3.2 ning see on üheks aluseks välja selgitamiseks võimalusi ja ohte. Analüüsida tuleb ka kohalikke firmasid ning Ugandas on kõige efektiivsem silmast-silma suhtlus. Potentsiaalse partneri kontrollimine annab kindluse nii kohalikele kui ka välisfirmadele ja see on Ugandas äärmiselt tähtis. Kuna riigis on illegaalsete tehingute osakaal suur, tuleb tihti kontrollida lepinguid ja töö kvaliteeti. Selline tegevus on ka üheks ohuks konkurssidel osalemisel ning selle tõttu on väga soovitatav leida kohalik partner, kes tunneb kohalikke olusid ning aitab suurendada hangete võitmise võimalusi

Kolmandaks ärivõimaluseks peeti välisesinduse registreerimist Ugandas. See on ekspordi vorm, mis on andnud firmale võimaluse kohapeal tegutseda ning parandada ka kommunikatsiooni klientide ja kohalike partneritega. Tütarettevõtte registreerimine annab

parema ülevaate ning kontrolli, sealhulgas võimaluse kasu saada madalamatest maksudest. See annab eelise firma eesmärgi täitmiseks ehk ekspordikäibe suurendamiseks. Äritehingute saavutamiseks annab Uganda äriregistris registreeritud firma juurde usaldust, mis on äritehingutes vajalik. Samas on AS Amholdi senine kogemus näidanud, et välisesindus ei ole edu saavutamiseks siiski kõige tähtsam. Kõige olulisemad on siiski välisfirma eelnevad kogemused ja kompetentsed töötajad. Autor on arvamusel, et välisturule tasub siseneda firmadel, kes on end tõestanud koduturul. Kogemused näitavad firma suutlikkust ning kompetentsi koduturul. Autor märgib veel, et kui firma ei ole suutlik koduses keskkonnas toime tulema, on seda suurem ebaõnnestumise oht tundmatul välisturul.

Paljud suurfirmad on viinud oma tootmise Aasiasse või Aafrikasse, kus on tootmine odavam. Samal seisukohal on ka AS Amholdi intervjuueeritavad, kelle arvates on odav tööjõud üheks äritegemise potentsiaaliks Ugandas. Riigi rahvaarv on suur ja elanikkond noor, mis tähendab, et tööjõudu on palju. Kuigi spetsialistide tase ei ole kõrge, on võimalik vajalik tööjõud välja õpetada. Töö autor arvab, et odav tööjõud ei tähenda alati madalamaid tootmiskulusid. Kvalifitseerimata tööjõu töötase on tavaliselt madal ning see võib tuua firmale lisakulusid ja kokkuvõttes väiksemat kasumit või hoopis kahjumit. Oluline on pidev kontroll ning väljaõpe, mis tagavad väiksemad kulud ning mida saab pidada võimaluse ära kasutamiseks Uganda turul.

Tugev firma konkurentsieelis on välisturule sisenemisel ja ka seal tegutsemisel oluliseks eelduseks, et saavutada paremaid võimalusi. AS Amholdi olulised konkurentsieelised on suuremahulised projektid, töötajate kvalifikatsioon ja sihtturu analüüs. Viimase puhul ei ole tehtud detailset analüüsi, mis kaaluks võimalusi ja ohte. Pigem tehakse turuanalüüs jooksvalt. Autor arvab, et Uganda turule minnes on tähtis teha eelnev uuring, kuna sihtturg on võõras ning mitmest faktorist lähtuvalt tundmatu, sealhulgas ei kehti ELi reeglistik ning muud tavad. Kuna välisturule sisenemine ning seal tegutsemine eeldab investeeringuid, siis sellest lähtuvalt on autor arvamusel, et sellise kaaluka otsuse tegemisel on vajalik firma turundusosakonnal koostada plaan ja kaardistada kõik võimalused ja ohud.

Viimasena toodi välja erasektoris olevad võimalused. Kuigi erasektoril on Ugandas väike osakaal, on seal siiski võimalik edu saavutada. Uganda on riik, kus viimase 10 aastaga on palju muutunud. Jätakuvalt käivad arendusprojektid ehitussektoris ja IT-sektoris, lisaks pakuvad välisfirmadele võimalusi põllumajanduse ja metsanduse valdkonnad.

Autor arvab, et sisenemise võimalused sõltuvad siiski firma valdkonnast ning sellepärast on jällegi oluline teha turuanalüüs, et välja selgitada, millised on parimad võimalused Uganda turul ning kas tasub siseneda sellele või proovida hoopis teist turgu.

AS Amholdi sisenemine Uganda turule ja seal tegutsemine viimastel aastatel on autori arvates pigem olnud edukas. Seda sellepärast, et firma kogemused kodu- ja välisurul on piisavalt tugevad, et püsida konkurents. Välisurug on pakkunud firmale võimalusi arendada edasi firmat ning selle töötajaid. Uganda turu võimalusi on AS Amhold autori arvates ära kasutanud, kuid siiski on kohti, mis vajavad edasi arendamist. Autori töö firmas näitab, et lähedasema kontakti saavutamiseks on vaja tugevdada kommunikatsiooni kohalike firmadega. Lisaks on vaja luua süsteem autori töö ja Uganda projektijuhi vahel, et kooskõlastada potentsiaalsete partnerite leidmist ning arendust. Hetkel selline süsteem puudub. Autor leiab, et kohalike firmade kaardistamine aitaks luua kindlat süsteemi, et leida häid partnereid ning vältida juba alguses koostööd firmadega, kellel puudub vajalik pädevus. Sisenemisele eelnevalt on mõttekas teha Uganda turu analüüs, mis annab täpset teavet poliitilise, majandusliku ja muu valdkonna olukorra kohta. Uganda on teisel kontinendil asuv riik, mis nõuab kaalutletud otsuseid ning strateegiat, et ära hoida ebaõnnestumist ja ka ressurside suurt kulu. Lisaks tuleb pidevalt olla kursis turu olukorraga. AS Amholdil on seda lihtsam teha, kuna üks töötaja on pidevalt kohapeal ja jagab informatsiooni. Veel arvab töö autor, et rahvusvahelistel hangetel osalemist on vaja paremini struktureerida ning filtreerida. See tähendab osalemist ainult potentsiaalselt edukatel konkurssidel, mitte lähtuda põhimõttest, mida rohkem seda parem. See hoiaks kokku ressursse ning võimaldab keskenduda uute klientide otsimisele, jätkata näiteks koostöö arendamist eraklientidega või otsida uue turu võimalusi.

Välisurule sisenemine annab Eesti firmale võimaluse areneda koduturust kaugemale. Kui lähedal asuvatel turgudel juba tegutsetakse, siis konkurentsivõimelise firma puhul nagu AS Amhold on järgmine samm geograafiliselt veel kaugem turg. Sellest lähtuvalt on töö autor selle uurimuse läbi viinud ning kajastanud Uganda turul tegutseva firma kogemusi.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö keskendus rahvusvahelise turunduse valdkonnale. Töö kitsamaks teemaks oli Uganda turule sisenemine Eesti firma näitel. Selle magistritöö eesmärk oli uurida AS Amholdi äri võimalusi Uganda turul. Autor uuris Eesti insenerifirma kogemuste põhjal, millised on välisturule sisenemise võimalused ning lähtus töö alguses sõnastatud uurimisülesannetest, et saavutada eelnevalt mainitud uuringu eesmärk. Selleks uuris autor rahvusvahelistumise teooriat, mis oli alus empiirilise osa teostamiseks. Teoorias toodi välja meetodid ja eesmärgid, kuidas on võimalik firmal välisturule siseneda. AS Amholdi tegevus kattus ka teooria lähtekohtadega ning seoseid sai tuua nii ekspordimeetoditega kui ka eesmärkidega Uganda turule sisenemisel. Meetoditest kasutati välisesinduse loomist sihtturul, mille peamiseks eesmärgiks oli võita kohalike firmade usaldus ning suurendada äritegevust. Lisaks siseneti turule konkursside kaudu ehk osaleti rahvusvahelistel hangetel, mis oli teooria osas välja toodud kui ebatavaline sisenemisemeetod. Empiirilises osas tegi autor Uganda makromajandusliku keskkonna PEST-analüüsi, et välja selgitada riigi poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed ja tehnoloogilised tegurid. Lisaks intervjueris autor poolstruktureeritud küsimustiku abil kaht AS Amholdi töötajat, et uurida firma kogemusi Uganda turul. Uurimuse läbiviimisel kasutas autor ka osalusvaatluse meetodit, mida ta rakendas oma igapäevatoos.

Uganda asub geograafiliselt kaugel, mistõttu enne välisturule sisenemist on tähtis uurida erinevaid valdkondi, milleks autor kasutas PEST-analüüsi. See väliskeskkonna analüüs aitab siseneval firmal ette näha potentsiaalseid ohte ning võimalusi. Uuringus selgus, et AS Amhold ei teinud eelnevat põhjalikku turuanalüüsi ning seetõttu ei suudetud kõikvõimalikke ohte ette näha. Siiski on Uganda valdkondi uuritud jooksvalt sealt tegutsedes ning see on andnud firmale võimalused oma teenuseid pakkuda ja ka ekspordikäivet suurendada. Uganda on tähtsava majandusega riik, mis pakub mitmeid võimalusi Eesti firmadele oma potentsiaali

kasutamiseks. Kuna iga turg, sh ka Uganda on niivõrd erinev, on oluline pöörata tähelepanu kõikidele aspektidele, mis võivad äritegevust mõjutada.

Uganda turul uuris autor selle firma äri võimalusi sinna sisenemisel kui ka seal tegutsemisel. Tulemused näitasid, et Uganda turul on kuus kategooriat, mis pakuvad firmale võimalusi seal tegutsemiseks. Need kategooriad on järgmised:

- avalik sektor
- koostöö kohalike firmadega
- välisesindus
- odav tööjõud
- konkurentsieelis ja
- erasektor

Mainitud kategooriad moodustas autor intervjuude vastustest ning osalusvaatluse tulemustest, mida kodeeriti ning analüüsiti. Uuringu tulemused näitasid, et AS Amholdile on need kuus kategooriat oma tegevusvaldkonda arvestades peamised äri võimalused. Kõiki neid võimalusi on firma ära kasutanud, kuid tulemused ei ole olnud maksimaalsed. Samas annavad uuringu tulemused soovitusi ka teistele samalaadsetele firmadele, kellel on soov siseneda Uganda turule. Siinkohal lisab autor, et Uganda turg ei ole antud firmale esimeseks välisuruks ning turu iseloomu tõttu peaks eelneva kogemuse saama lähiriikides tegutsedes nagu on seda teinud uurimisobjekt. AS Amholdi kogemused on sisendiks nii teistele kui ka firmale endale, et parendada oma strateegiat ning leida veel võimalusi edu suurendamiseks ning ekspordikäibe kasvatamiseks.

AS Amholdi kogemuste põhjal tegi autor järeldused ning esitab need punktidenä:

- avalik sektor loob paremad võimalused ettevõtte potentsiaali kasutamiseks ning võimaldab suurendada rahvusvahelist tuntust;
- koostöö kohalike firmadega pakub suuremaid võimalusi sihtturul, eelkõige komplitseeritud turgudel;
- välisesinduse registreerimine sihtturul annab seal tegutsevale firmale paremad võimalused koostööks, konkureerimiseks kohalike firmadega ning samuti lihtsamaks kommunikatsiooniks;
- odav tööjõud annab võimaluse kulude vähendamiseks;
- firma tugev profiil ning edu koduturul annab konkurentsieelise, et pakkuda sihtturul paremat teenust kvalifitseeritud tööjõu ja oskustega;

- erasektori osakaal sihtturul on väike ning selle tõttu on võimalused väiksemad, kuid on mitmeid valdkondi, mis vajavad arendamist ja annavad võimalusi edu saavutamiseks.

Kogu uuring on siiski positiivse tulemusega ning autor leidis, et AS Amholdi sisenemine ning ka tegutsemine Uganda turul on saavutanud edu. Edu määratles autor pigem ekspordikäibe kasvus, mis näitas, et firma on tegutsenud õigesti ning kasutanud võimalusi äri kasvatamiseks. Siiski ei ole see edu olnud maksimaalne ning läbiviidud uuring on andnud ka firmale võimaluse kaalutleda uut strateegiat ning suurema kasvu saavutamiseks teha välisturul tegutsemisel muudatusi. Autor tõi välja ettepanekud, mis on suunatud sellise tegevuse parendamiseks. Kindlasti on vaja tugevdada suhteid kohalike firmadega, mis aitaks kaasa parema koostöösuhte loomisele. Tuleks luua süsteem arendusspetsialisti ja Uganda projektijuhi töö vahel, mis hõlmaks uute kontaktide loomist ning koostöö arendamist. Lisaks peaks struktureerima rahvusvahelistel hangetel osalemist.

Kokkuvõttes on magistritöö alguses püstitatud eesmärk täidetud ning välja toodud Eesti insenerifirma AS Amholdi äri võimalused Uganda turul. Autorile teadaolevalt on Eestis vähe uuritud Ugandat ning üldiselt Aafrika turgu. Sellest tulenevalt oleks käesoleva magistritöö arengusuunaks põhjalik Aafrika turu analüüs, mis uuriks näiteks kontinendi piirkondade arengut ning võimalusi. Autor on arvamusel, et selline uurimistöö on kasulik abivahend paljudele Eesti firmadele, kes soovivad ennetada riske ning tegutseda kindla strateegia järgi, et maksimeerida firma edu välisturul.

SUMMARY

ANALYSIS OF ENTERING INTO UGANDA MARKET AND OPPORTUNITIES FOR EXPANDING BUSINESS (CASE OF AS AMHOLD)

Kaire Loot

Estonia is a small European country which offers limited opportunities to Estonian companies in the market. This is one of reasons why small and medium sized companies are looking for ways to expand their business activities. The first and obvious foreign markets for beginners are the neighbour countries, like Finland, Sweden and Norway. But for companies that have the experience and are still looking for new opportunities, the geographically farther countries are the main targets. Most of the research done in Estonia concentrates on European markets and therefore the other continents are still undiscovered by Estonian firms.

The aim of this thesis is to research the business opportunities for Estonian engineering and architecture company AS Amhold in Uganda market. In order to achieve this aim the author of the thesis has set the following research tasks:

- to study the objectives and methods of internationalization,
- to study the different parts of PEST analysis when entering into international market;
- to analyse Uganda macroeconomic environment by using PEST method;
- to analyse AS Amhold's experience in Uganda market so far and to explore the company's business opportunities in that market.

The research is conducted by using qualitative method. The data is collected through interviews and observation. In interviewing AS Amhold's two key figures, the author used semi-structured interview method and the observation is based on author's daily work in that company.

The thesis has three parts. The first part focuses on the theoretical framework, explaining the main theories and methods of internationalization. The second part is based on the object of this research, AS Amhold, introducing the company, its main activities and previous experience in foreign markets. The last is an empirical part of the thesis, which concentrates on the research, analysing Uganda's market and results of the conducted research.

The results of the thesis showed six categories that AS Amhold sees as business opportunities in Uganda. The opportunities are taken into consideration when entering into Uganda market and actively doing business in there. The six categories are:

- public sector
- cooperation with local companies
- registration of company branch
- cheap labour force
- competition advantage and
- private sector

AS Amhold has taken advantage of all these opportunities but since 2010 the company's success has not been maximal and there could be a lot more work to do. These results are also basis for other companies who wish to enter into Uganda market or wish to restructure their strategy.

Based on the research the author has made the following conclusions:

- public sector creates profitable opportunities for companies to use their potential;
- cooperation with local companies offer more opportunities to expand and grow;
- registering a branch in Uganda enhances company's success for better collaboration, communication and competition;
- cheap labour force allows to cut costs;
- strong company profile, experience, qualified experts allow to compete with other firms;
- private sector does not offer many opportunities but as the economy grows then so do the opportunities.

The research has fulfilled its aim to explore business opportunities in Uganda. The author believes that AS Amhold's activities in entering into Uganda market and also conducting business in there has been successful rather than a failure. The Estonian company has used its relevant resources to expand into Uganda market and increase export turnover year by year. As mentioned before the author of the thesis works in the researched company and therefore has suggested few proposals in order to enhance the procedures in the company.

In accordance to the author then no extensive research has been conducted on similar topic. The researchers have been focusing on European market and less attention has been given to Africa and its opportunities to be successful in that market.

VIIDATUD ALLIKAD

AfDB, OECD, UNDP, ECA. (2013). „African Economic Outlook 2013.“

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

AS Amhold. *Ettevõtte: Tutvustus*. (2014). <http://amhold.eu/?lng=ee> (17. 03 2014.).

Business Action for Africa. (2013). *The New Africa: Emerging Opportunities for Business and Africa*. Johannesburg: Business Action for Africa.

Central Intelligence Agency. (2014) „The World Factbook: Uganda.“

CIMA. (2007). „Strategic Analysis Tools.“ *Topic Gateway Series*.

Daszkiewicz, N., ja K. Wach. (2012). *Internationalization of SMEs - Context, models and implementation*. Gdansk: Gdansk University of Technology.

Demirbas, D. (2009). „Resource-Seeking Investment.“ *Encyclopedia of Business in Today's World*. SAGE Publications, Inc., pp 1369-1370.

„Eesmärgid ja ülesanded.“ (2013). AS Amhold.

Eesti Konjukturiinstituut. (2014). *Konkurentsivõime edetabelid 2013: Konkurentsivõimelisim arhitektuuri- ja projekteerimisettevõtte 2013*. Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoda.

Eesti Konjukturiinstituut. (2014). *Konkurentsivõime edetabelid 2013: Konkurentsivõimelisim väike- ja keskettevõtte 2013*. Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoda.

Eesti Rahvusraamatukogu.(2014). *Euroopa Liidu infokeskus*. <http://elik.nlib.ee/hea-teada/pohifakte-euroopa-liidust/liikmesriigid-euroopa-majanduspiirkonna-riigid/> (31.03.2014).

Ekeledo, I, ja K Sivakumar. (1998). „Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms:A Contingency Perspective.“ *Journal of Academy of Marketing Science*. SAGE Publication. Vol. 26, pp 274-292.

„EP 3102 Pakkumine.“ (2012). AS Amhold.

„Ettevõtte üldiseloomustus.“ (2013). AS Amhold.

Euroopa Liit. (2013). *Euroopa Liidu poliitika lahtiseletatuna. Siseturg*. Brüssel: Euroopa Komisjon.

European Commission. (2012). „SBA Teabeleht 2012 - Eesti.“

Ghauri, P.N., ja P. Cateora. (2010). *International Marketing*. 3rd. McGraw-Hill Education.

Kavuma, Tony. (2013). „Uganda transport infrastructure and the public-private partnerships.“ *Ministry of Works and Transport*.
<http://www.comcec.org/UserFiles/File/WorkingGroups/Transport/EN/Presentations/7.pdf> (5.04.2014).

Laherand, Meri-Liis. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.

Levitt, Jeremy I. (2010). *Africa: Mapping new boundaries in international law*. Oxford: Hart Publishing.

„Majandusaasta aruanne 2010.“ (2011). AS Amhold.

„Majandusaasta aruanne 2012.“ (2013). AS Amhold.

„Majandusaasta aruanne 2013.“ (2014). AS Amhold.

McKinsey Global Institute. (2012). *Africa at work: Job creation and inclusive growth*.
http://www.mckinsey.com/insights/africa/africa_at_work (2.04.2014).

Moreira, A.C. (2009). „The Evolution of Internationalization: Towards a new theory?“ *Economia Global e Gestão*. Vol. 14, pp 41-59.

Muller, Patrice et al.(2013). „A Recovery on the Horizon?: Annual Report on European SMEs 2012/2013.“ *European Commission*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf (12.02.2014).

Mägi, Arvu. AS Amholdi tegevdirektor. Uganda turule sisenemine (AS Amholdi näitel). Autori intervjuu. Helisalvestis. (20.03.2014).

Natukunda, Carol. (2013). „Uganda population at record 37 million.“ *New Vision: Uganda's Leading Daily*.

- Nõmm, Egert. AS Amholdi Uganda projektijuht. Uganda turule sisenemine (AS Amholdi näitel). Autori intervjuu. Helisalvestis. (31.03.2014).
- PKF International Limited. (2013). *Uganda Tax Guide 2013*. PKF International Limited.
- Pällin, Paul. (2004). *Väliturule mineku võimalused ja ohud*. Tartu: Halo Kirjastus.
- Saks, Jakob. (2013). „Kontaktide loomine ja koostööpartnerite leidmine sihtturul.“ *Eksperdivaldkonna koolitused 2013/2014*.
- The World Bank. (2014). „Uganda transport sector development project.“ *The World Bank*. <http://www.worldbank.org/projects/P092837/uganda-transport-sector-development-project?lang=en> (5.04.2014).
- Welch, L.S., and R.K. Luostarinen. (1993). “Inward-Outward Connections in Internationalization.” *Journal of International Marketing*. American Marketing Association. Vol. 1, No. 1, pp 44-56.
- Vaan, Ringa. (2012). Rahvusvahelise turunduse kultuuri roll Jaapani turule sisenemisel AS Liviko näitel. TTÜ Ärikorralduse instituut. 92 lk. (Magistritöö).
- Välisministeerium. (2014). *Uganda reisiinfo*. <http://www.vm.ee/?q=et/node/5964> (4.04.2014).

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused

I osa: Intervjueeritava tutvustus

1. Nimi:
2. Ametikoht:
3. Tööstaaž:
4. Töökoha asukoht:

II osa: Uganda turule sisenemise teemad

1. Kui kaua olete tegutsenud Uganda turul?
2. Millistel turgudel veel tegutsete ning kuidas sisenesite?
3. Kuidas sisenesite Uganda turule? Kirjeldage meetodit?
4. Milline oli Uganda turu analüüs enne sisenemist? Kas viidi läbi mingisugune analüüs?
5. Kuidas hindate Uganda turule sisenemist teiste turgudega? Tooge välja põhilised erinevused.
6. Millised on teie arvates Uganda turule sisenemise võimalused ja ohud? Tooge näiteid.
7. Milline on koostöö kohalike firmadega / partneritega / klientidega? Põhilised barjäärid. Näited.
8. Kui suured olid sisenemiskulud?
9. Milline on AS Amholdi konkurentsieelis Ugandas?
10. Kuidas hindate Uganda turu sisenemise kasulikkust?
11. Milline on teie nägemus Uganda turu (tuleviku) potentsiaalidest? Kas olete senise arenguga rahul?
12. Millistele firmadele soovitate Uganda turule sisenemist (mis valdkonna firmadele)? Põhjendage.

Lisa 2. Intervjuude transkriptsioonid

Intervjuu 1

Kuupäev: 20.03.2014

Toimumise koht: Tallinnas, AS Amholdi konverentsiruumis

Kestvus: 1 h 02 min

Intervjueeritav: Arvu Mägi, AS Amholdi tegevdirektor

transkribeeritav tekst

K: Alustame intervjuuga, mille teemaks on Uganda turule sisenemine ning AS Amholdi kogemused. Palun tutvustage end.

V: Nimi on Arvu Mägi, olen AS Amholdi tegevdirektor ja omanik aastast 1992 ning töötan firma peakontoris Tallinnas.

K: Kui kaua on firma Uganda turul tegutsenud?

V: 2010. aastat, see on siis üle nelja aasta.

K: Millistel turgudel veel firma tegutseb?

V: Praegu tegutseme Eestis, Soomes, Rootsis, Norras, siis Ugandas ja muidugi üle maailma Aafrikas ja Aasias, kus meil ÜRO-ga on raamleping ning veel NATOga.

K: Norra turg on alates sellest aastat tegutsenud?

V: Jah, Norra turg hakkas eelmise aasta lõpust, hakkasime sellega uuesti tegutsema eelmise aasta lõpust, kuigi olime mitu korda eelnevalt proovinud. Nüüd võtsime selle tõsisemalt ette, eelmise aasta novembris hakkasime tegelema ja esimese projekti saime veebruaris.

(.1)

K: Selle aasta veebruaris, jah?

V: Jah.

K: Ja kõikidele turgudele on mindud läbi riigihangete, läbi konkursi?

V: Avalik sektor, s.t seda, et jah, mis on avalikult välja kuulutatud hanked. Ja seal on enamuses ikkagi avalik sektor, see on siis, kuidas me nimetame, rahvusvahelised organisatsioonid on nt ÜRO.

K: Aga, miks on just sellist lähenemist kasutatud (.) läbi riigihangete, et miks on see esimene variant olnud?

V: Sellepärast, et Amhold on nagu palju teinud avaliku sektori hankeid ja on ka siis selles osas tugev ja rohkesti on selles vallas referentsi ja kuna Amhold on üldiselt suhteliselt

Lisa 2 järg

dünaamiline oma kasvu osas, siis on meil järjest rohkem vaja uusi objekte juurde, et arendada oma töötajaskonda ja firmasid kasvatada.

K: Selge. Läheme nüüd Uganda turu teema juurde täpsemalt. Eelnevalt juba ütlesite, et Uganda turule mindi läbi riigihangete.

V: Läbi suure rahvusvahelise organisatsiooni, selles mõttes, et...

K: Kas MONUSCO projekt oligi esimene Ugandas?

V: Jah. MONUSCO on siis ÜRO allorganisatsioon, kes siis (.2) kellele siis hange Ugandas, Entebbe linnas toetusbaas.

K: Nii, ma hüppan ühe küsimuse võrra edasi. Kui konkurss võideti, kas enne oma teenuste pakkumist tehti ka Uganda turu analüüs?

V: (.2) Eee, Uganda turu analüüsi me ei teinud, et noh mingi määral tegime, aga põhimõtteliselt oli see rahvusvaheline organisatsioon, kes meid eelnevalt kvalifitseeris, esimese astme kvalifikatsioon. Ja siis kui konkreetsetes hankes osalesime Uganda MONUSCO projektis, siis me muidugi vaatasime, mis riigiga tegu on, millised on tingimused, konkurendid, millised on meie võimalused võita see hange.

K: Selge. (.1) Sellest küsimusest lähtuvalt, millised olid firma eesmärgid Uganda turule sisenemisel?

V: Eesmärk ei olnud muidugi tervet turgu haarata või seal alaliselt, esimene eesmärk oli see hange võita ja teostada see objekt, A kuna me selle objekti hanke saime, siis hakkasime vaatama ka muid teisi hankeid ja võimalusi, et laiendada oma tegevust, oma teenuseid (.) inseneriteenused on meie põhitegevus, siis nende teenuste pakkumist ja millised võimalused meil seal on.

K: Teenuseid pakuti koos kohaliku partneriga, jah?

V: Ei, see esimene hange oli ilma kohaliku partnerita (.2) aga järgmine hange oli teadlik valik kaasata kohalik partner, et hankes oleks rohkem võiduvõimalusi ja tegelikult see osutuski õigeks, et sellest oli palju abi, et kohalik partner oli olemas.

K: Kindlasti. Amholdil on registreeringud ka välisurgudel - Soomes, Rootsis, Ugandas?

V: Me oleme kõikides oma tegevuskohtades, -urgudel vormistanud tütarettevõtte, olenevalt seadusandlusest ja sealt tulenevalt turusituatsioonist, on siis, et Soomes on alaline tegevuskoht, Rootsis on filiaal ja (.) ja Uganda on tütarettevõtte ja Norras ka tütarettevõtte.

Lisa 2 järg

Tavapäraselt enne saame mõne tellimuse ja siis oleme loome firma, vastavalt ärikorraldusele ja milline see äriühingu meetod on.

K: Kui Ugandas saadi hankevõit, kas esindus tehti enne või pärast seda?

V: Kuna ÜRO oli suhteliselt iseseisev organisatsioon, siis ma ei olnud vajadust filiaali või tütarettevõtet moodustada, aga kui saime kohalik tellimuse kohakult firmalt, siis tekkis vajadus kohalik äriühing moodustada ja kohalikus äriregistris registreerida ja maksuametis registreeruda ja vormistada äriühing ja alustada äriühingu tegevust, võtta tööle inimesi, raamatupidajad, insenerid ja juhataja.

K: Jah, kas siis võib öelda, et kui Eesti firma tegutseb Ugandas ja oma esindus tehtud, kas see lisab usaldust kohalike firmade seal?

V: Jah usaldust ta kindlasti lisab, aga no põhiline ei ole firma olemasolu, vaid firma kontaktid, võimekus, referentsid, töötajate võimekus pakkuda inseneri teenuseid, nt inseneriteenuse alaliigid infrastruktuuri objektid, hooned või mis iganes veel, olenevalt kogemustest ja võimekusest, see on kõige tähtsam.

K: Lähme edasi küsimustega. Kuidas hindate Uganda turule sisenemist võrreldes teiste turgudega? Mis oleksid põhilised erinevused, nt Soome ja Rootsiaga?

V: Soome ja Rootsi on põhimõtteliselt (.3) Seal on põhimõtteliselt...

K: Kindlasti on keeled ja ei ole kultuurilist erinevust, võrreldes Ugandaga.

V: Kultuur ka, aga kultuur niivõrd ei seo, kui hankekorraldus, käitumismallid ja tegelikult turu iseloom. Põhjamaades on palju sellised kütte- ja ventilatsiooni ja need teemad ja hoone kliima ja on nõutud kõrge tasemelised inseneri teadmised ja projektid ning võrreldes nüüd Ugandaga, kuna seal on elanikkonna elatustase suhteliselt madal, siis keegi ei telli kliimaseadmed ja kuna see kliima on ka suhteliselt mahe, ei ole liiga külm ega palav, siis need hooned on suhteliselt lihtsad, mida kohalikud saavad teha, aga (.2) Põhjamaades on sarnased tingimused nagu Eestis, sarnased objektid ja sarnase suurusjärguga, sarnase keerukusega ja siis me oleme seal nagu suhteliselt edukad olnud just avalike sektori objektide puhul, kuna ka Eestis on palju avalike sektori objekte ja lisaks sellele on Põhjamaades on ka Euroopa Liit, mille reeglistik avaldab mõju, kuigi seal on hästi palju, seal on tähtis kohalikud tingimused käitumismallis ja kohalik (.2) oskusteave ja harjumused. (.) aga Ugandas on siis see, et põhiliselt on infrastruktuuri objektid, mida meil nii palju pole, näiteks teed, sillad, elektriliinid, puhastusseadmed ja kõrgtehnoloogilisi hooneid on meie mõistes vähe, kuna nüüd

Lisa 2 järg

see ÜRO toetusbaasi kommunikatsioonikeskus oli kõrgtehnoloogiline, selles mõttes seal oli kõrge kvaliteediga, täpselt ja keerukad insenerisüsteemid, kaasaegsed ja keerulised süsteemid, seal oli arvutiseadmed, mis nõuavad gaasikustutust, jahutust ning see hoone oli meile, olime seal edukad või konkurentsivõimelised ning kuna kohalik sektor ei suuda selliseid hooneid ei suuda pakkuda, kuna neil lihtsalt puudub praktika, kuna sellised kõrgtehnoloogilisi hooneid on vähe ja et reeglipäraselt teevad need välisfirmad, mis tõttu neil ei tekigi referentsi ja mis kõige tähtsam ei ole praktikat.

K: Selge. Kas erasektori projekte on ka? Nendel välisurgudel?

V: Noo erasektorit on...

K: Mis see osakaal võib olla?

V: Projektide arvult on avalikud projektid esiplaanil, aga samas on mõningaid erasektori projekte, Eestis, Soomes on tellinud ehitusfirmad, kinnisvarahaldusfirmad meilt.

(.)

K: Ugandas on praegu ainult läbi avaliku sektori?

V: No jah, seal nagu erasektori tellijaid ei olegi, kuna Uganda üleüldse on põhilised investeeringud tulevad doonoritelt ja riiklikud investeeringud ning et elamuehitus on seal nii nagu on. Elamud on suht lihtsalt, kliimasüsteeme reeglina pole, on ainult seinad ja viimistlus, elektrisüsteemid on ka suht lihtsad. Need kõik on praktiliselt olematud.

K: Selge (.2). Millised on teie arvates Uganda turule sisenemise võimalused ja ohud?

V: Võimalused on nendel firmadel, kes pakuvad infrastruktuuri, suured firmad, kellel on vaja odavat tööjõudu ning kes suudavad seda tööjõudu kiiresti õpetada, näiteks ühe, kahe kuuga oskustöolisteks. Muidu on seal tingimused normaalsed, head, tööjõudu on palju, aga see lõpptoodangut peaks eksportima, ostujõud seal pole, seal on vähe ja laiatarbekaupa on keeruline müüa, et see nagu imporditakse sisse.

K: Millised oleks need ohud, mõtlen pigem keelebarjääri, kultuuri?

V: Ugandas on ohud, et seal on infrastruktuur ja seal on haigused, millega peab ettevaatlik olema samuti turvalisuse küsimus, millega pea tegelema.

K: Kindlasti keel, kas nad räägivad hästi inglise keelt?

V: Keel on inglise keel ja usk on kristlik ning selles ei teki probleemi. Turvalisus on see, et võib tekkida poliitilised rahutused ja kindlasti bürokraatia või nimetame seda hoopis

Lisa 2 järg

korruptsiooniks, millest on raske läbi närida ja seal suhelda, et saada vajalikke lubasid, tegutsemislubasid.

K: Kas on tuua ka näiteid, mis on Ugandas juhtunud seoses nende projektidega.

V: Meil jäi korraga haigeks projektijuht ja insener, siis oli täitsa probleem, et kuidas olukord lahendada. Aga meil on partnerid ja on võimalused. Ja turvalisus on tagatud ja sellega on tegeletud. A siiski tuleb rohkem neid partnereid ja kaastöölisi kontrollida, et nende oskuste ja praktikate tase oleks see, mis vaja. Näiteks võtsime geodeesiafirma, kes lubas ära teha tasase platsi u 30 x 30 m² ja lõpptulemusena pidime ikka ise ära tegema, kuna tekkisid probleemid ja kõrgused oli kummalised ((muigab)) ning me usaldasime neid liiga palju. Ja siis tekkisid probleemid geoloogiaandmetega ja usaldusväärsusega. Alltöövõtjaid ja partnereid tuleb hoolikalt kontrollida.

K: Kas meie firmast on Ugandas üks töötaja?

V: Üks projektijuht Eestist ja üks kogemustega insener, kes igapäevaselt objektil ja raamatupidamine on firmana alltöövõtus.

K: Eelmistes punktides me ka natuke rääkisime sellest, kuid palun tooge välja, millised on need barjäärid, mis on tekkinud kohalike partneritega, firmadega? Põhilised barjäärid. Millega peaks Eesti ettevõtte arvestama, kui teeb koostööd Uganda firmaga?

V: Meie oleme insenerifirma, st et neil peab olema suurem tellija, suuremamahulised objektid, ei ole mõtet ja ei ole võimalik teha väiksemamahulisi, see on infrastruktuur, teed, sillad elektriliinid, puhastusseadmed, vee- ja kanalitrassi, siis on ilmselt keerulisemad, noh, haiglad, kõrgemasemelised, ma mõtlen operatsioonisaalid, siis ehk veel tehased, kus on kõrgtasemelised tehnoloogia, kas vaja projekteerida või ehitada. Seal on lääne firmad edukad ning kohalikel puudub vajalik kompetents. See tähendab seda, et kõik see finantseerimine peab olema tagatud rahvusvaheliselt tunnustatud pankade poolt (.) ning nõ tagatud ja garanteeritud.

K: Ee nüüd läheksime järgmise punkti juurde, räägiks sisenemiskuludest. Kuidas teie hindate, kas Uganda turule minek on hõlmanud suuri kulutusi?

V: Kuna meil oli strateegiline otsus 2008, et me läheme rahvusvahelistele turgudele, siis need kulutused tuleb jagada konkreetsetl Ugandale. Kuna Uganda objekt on põhiline objekt

Lisa 2 järg

rahvusvaheliselt turul. No me hindame ligikaudu (.) kulu 100 000 eurot. See ongi see kulu (.2).

K: Kuidas te hindate, kas see investeering (.) on endast ära tasunud?

V: No momendi seisuga küll, kuna see esimene objekt oli suhteliselt suure maksumusega inseneri (.) teenuste osas. Tegelikult on see õnnelik, et kuigi see ei ole super või midagi, aga ütleme, et otsekulud, üldkulud ja noh need sisenemiskulud, see on konkreetsetl Uganda osas ära tasunud. (.2) Ja kuna me saime teise objekti ka, siis need Uganda firma asutamiskulud ja meie inimeste, projektijuhi elamiskulu seal, komandeerimiskulu ja büroo asutamine, need siis jagunevad kahe objekti peale ära, kuigi üks leping on seal kuus või seitse objekti.

K: Haiglad jah!? ((noogutab))

V: Jah, nagu suurem objekt.

K: Milline oleks Amholdi konkurentsieelis Ugandas?

V: Konkurentsieelis ongi see, et meil on kõrgetasemelised insenerid, keeruliste insenerisüsteemide projekteerimiseks. See on siis seal kliimasüsteemid, küte, ventilatsioon, noh Uganda jahutus, niisutus ((mõtleb)) (.) siis haiglate projekteerimise kogemus, koolide projekteerimise kogemus (.1) et see on nagu eelis, aga kuna (.) seal on suured investeeringud, siis see eelis ei avaldus niivõrd, kuidas nüüd öelda, mõjule ei tule, kuna noh, ((aevastab)) (.2) ütleme, nii et ma ei ütle, et korrupsioon, aga ma see suhtlus seal on väga komplitseeritud, et armastatakse seal hästi suuri firmasid, et siis on nagu (jah...).

K: Kas suhtlus käib enamjaolt telefonitsi, silmast silma või kuidas neil internetile ligipääs on?

V: Ei no internet on neil 3G metsades ja kõigi suurte teede ääres.

[Ligipääs on hea internetile]

V: See töötab, aga see suhtlus nagu igal pool, et isiklikud kontaktid ja niimoodi see Aafrikas on, et sa pead seda meest teadma, kes midagi otsustab ((naerab)).

K: Milline oleks teie nägemus Uganda turu tulevikupotentsiaalid? Mis oleks nõ tuleviku eesmärgid (.1) Amholdi puhul?

V: Tuleviku eesmärk on momendil see, et säilitada olemasolev, ütleme nii, et tegevus või käive (.2)

K: (.3) ((teeb märkmeid)) Kas võib öelda, et olete praeguse arenguga rahul?

V: Jah, selles mõttes, et kui meil seal objekti ei oleks, siis oleksime Põhjamaades hoopis kardinaalsemad otsused teinud (.) jaa noh.

Lisa 2 järg

(.2)

K: Siis ma tahtsin veel küsida, et olete tahtnud strateegiliselt võtta erakliendid ette, mitte läbi hangete, avaliku sektori siseneda vaid läbi erasektori. Kuidas näete selle potentsiaali, kas sellel oleks mingi kasumlikkus või pigem edasi tegeleda hangetega?

V: Inseneriteenused on suhteliselt keeruline teema, seda noh, kui on mingi valmistad ust või maja, moodulmaja, siis on väga konkreetne, seda saab katsuda, kõik saavad veenduda selle kvaliteedist, omadustes. Aga inseneriteenused on usalduse küsimuse, see on sisuliselt usalduse müümine, see on nõ varasemate objektide ja nende najal, siia maani me ei ole siin suurt läbimurret saavutanud, sellel on mitu põhjust. Üks põhjus, et maailmamastaabis oleme väga väga pisikesed, Eesti mastaaabis oleme suhteliselt suured, et jah, kuna Eesti on suhteliselt pisike, siis meil puudub väga spetsiifiline spetsialiseerumine mingisse kindlasse valdkonda ja sellega seoses me ei suuda ka ühes küljest suurte ja hästi (.) väga spetsiifilisi oskusi ei ole, näiteks olid konkursid Ugandas puhastusseadmete osas, et kus oli vaja 1,5 mln linna puhastusseadmete projekteerimise kogemust, aga ei olnud. Ja kõik need (.)....See on küllaltki keeruline teema, et Eestis meil on ka enam vähem kõik eraprojektid tulnud varasemate soovitude põhjal, mitte keegi ei tule lihtsalt uksest sisse ja ei telli midagi ilma täiesti soovituseta.

(.2)

K: Tuleviku suund Uganda turul jätkub hangete esitamise näol?

V: Ugandas kindlasti, see on põhimõtteliselt ainuke võimalus, kuna investeeringud Ugandasse tulevadki ainult, on suured investeeringud ja keegi seal mingeid väiksemad, ütleme 1000-2000 m² objekte, ümberehitamisi seda teevad kohalikud. Ja siis on seal doonorid, sisuliselt investeeringud, kas doonorid või võetakse laenu Aafrika Arengupangalt, Maailmapangalt ja on veel mitmeid selliseid doonoreid või rahastamise allikaid. Siis on see hange, mille info jõuab andmebaasidesse, nendest saab osa võtta. Muidugi me teeme seal koostööd ka teiste projekteerijatega ja aga seal ei ole eraldi eratellijaid, et noh eratellijaid, kes investeerivad, siis erasektor (...) nad on ka kuskil suured rahvusvahelised firmad ja neil on tavapäraselt suured rahvusvahelised koostööpartnerid, kes siis teevad neile, kes on neile nõ alalisteks partneriteks ja nad ei hakka tegelema väikese firmadega.

K: Kui Aafrika riikidest rääkida, kas on veel mõttes mingi teine potentsiaalne turg, kuhu võiks siseneda?

Lisa 2 järg

V: Ei noh, analoogsed turud on, ma mõtlen, et kus on kristlik mõtlemine ja inglise keel, need on kõik seal lähipiirkonnas, see on [Ida-Aafrika riigid] ja Lõuna-Aafrika piirkond, nendega kõigiga tegeleme, aga seal on väga tugev kohalik kompetents ja ikkagi meie eelis on see, kus on hästi noh, ütleme nii, et meie mõistes hästi kaasaegne tehnoloogia, hoonete ehitusel kui ka infrastruktuuris.

K: (.) No see, et meil juba Uganda projekt on olemas, see annab meile juba suure eelise kui me tahame teises riigis teenust pakkuda.

V: No jah. Reaalne referents annab plussi.

K: Millistele firmadele soovitaksite Uganda turule minna, millise valdkonna firmadele?

V: Võib-olla on need (.) (...) ilmselt on seal kõrgtehnoloogiline põllumajandus, kus on mingid põllumajanduseprodukte, aga ilmselt see peab olema orienteeritud ekspordile, aga seal on see, et mis võivad takistused olla, on load ja kohalikud bürokraatia nõnda nimetatud.

K: See on see kõige suurem barjäär.

V: Võib-olla koolitusfirmad mingi tasandil. Seal on jälle, et kui palju on investeeringuid ja abi mingisugune, aga kui erasektorit võtta, kes iseseisvalt suudaks majanduslikult toime tulla, siis võib-olla põllumajandus, metsandus, kes oleks orienteeritud ekspordile, saab odavat tööjõudu ja lihtsalt väljaõpetatavat tööõudu, aga see eeldab mahtusid ja nii edasi.

K: Jah, täpselt [odavat tööjõud on seal].

(.2)

K: Jaa, lõpetuseks, et miks teie arvate, et miks Eesti firmad tahavad üldse välisturule minna?

V: Ei no, aga Eesti on ju suhteliselt pisike ja kõik tahavad kasvada. Euroopa, seal on ju hinnad kõrgemad ja mingisugune hinna eelis on, ja noh, kasv on põhiline, seal tekib see mastaabiefekt.

(.3) ((intervjueerija kirjutab märkmeid))

K: Ja kui teil midagi lisada ei ole, siis minu poolt on kõik. Muid mõtteid, millest sooviks veel rääkida.

((naeravad))

V: Hetkel ei ole.

K: Aitäh, et leidsite aega, et see intervjuu ära teha.

Helisalvestise üleskirjutise kuupäev: 21.03.2014

Lisa 2 järg

Intervjuu 2

Kuupäev: 31.03.2014

Toimumise koht: Skype'i vahendusel

Kestvus: 58 min

Intervjueritav: Egert Nõmm, Uganda divisjoni projektijuht

transkribeeritav tekst

K: Tere, Egert. Esiteks ma tänan, et võtsid aega sellega intervjuuks. Intervjuu teeme läbi Skype'i, kuna sa ei viibi hetkel Eestis vaid tööpõltil Ugandas, on see tõsi?

V: Tere. Jah, olen hetkel Ugandas.

K: Alustame intervjuuga siis, palun tutvustage ennast lühidalt.

V: Nimi on Egert Nõmm, töötan Ugandas, Entebbes AS Amholdi projektijuhina, kus hetkel tegelen kahe projekti juhtimisega. (.) Tööstaaž on juba umbes seitse aastat, millest neli aastat olen tegutsenud Ugandas.

K: Meie tänane teema on seotud minu magistritööga ning täpsemalt siis Uganda turule sisenemisest ning sellest lähtuvalt teie kogemusest. Selle intervjuu teine osa keskendubki täpsemalt Uganda turule. (.2) Intervjuu süsteem on lihtne, mina küsin ning teie vastate ning vajadusel selgitage ning tooge nii palju näiteid kui võimalik. Igasugused kõrvalekalded on ka lubatud, ei pea lähtuma minu esitatud küsimusest. Nii siis, kui kaua olete tegutsenud Uganda turul?

(.) ((mõtleb))

V: Ugandas oleme 2010. aasta septembri algusest. Õnnestus võita ÜRO MONUSCO baasi sidekeskuse uuringute, projekteerimise –ja järelvalvetööde hange. Algselt 1-aastane projekt, koos ehitusajaga on veninud erinevatel põhjustel nüüd juba 3,5 aasta pikkuseks. Vahepeal oli küll ÜRO projektis paus umbes 1 aasta, kui toimus hange. Sellel perioodil reaalset tegevust Ugandas ei toimunud. Meie jaoks jätkus projekt pärast projekti tellijapoolset vastuvõtmist, uuesti 2012 aasta oktoobris, kui läks lahti reaalne ehitus. Arvestades praegust ehitusjärku, siis minu hinnangul kestab veel ehitus 2014. aasta lõpuni. Meie esialgsel lepingul on juba ÜRO-ga pikendatud 6 kuu võrra ning praegune leping kestab aprill 2014 lõpuni, pärast mida suure tõenäosusega pikendatakse lepingut veelgi, kuna tellija on aru saanud, et nende enda ehitusinseneride osakonnal puudub spetsiifiline pädevus järelvalvetööde teostamiseks just

Lisa 2 järg

tsentraalse ventilatsiooni ja jahutuse osas ja lisaks ka veel nõrgavoolu, automaatika ja gaaskustutuse alal.

(.2) ((jätkab vastamist))

Lisaks ÜRO projektile õnnestus meil 2012. aasta kevadel võita World Bank'i rahastatav Ida-Aafrika meditsiinilaboratooriumite arenduse hange, mille hulka kuulusid uuringute, projekteerimistööde ja ehitusjärelvalve tööd, ning kus tellijaks ehk Maailmapangalt raha laenajaks oli Uganda Tervishoiu-ministeerium. Selle konkreetse projektiga läks töö lahti sisuliselt juba enne lepingu mõlemapoolset allkirjastamist juuli 2012. Ning ka see projekt on erinevatel põhjustel veninud pikemaks, kui esialgselt planeeritud. Eee...(.) praeguseks hetkeks on tellija vastu võtnud *inception raport*'i, *site survey report*'i ja *scheme design report*'i. ((autor täpsustab, et need on projekteerimise erinevate faaside raportid)) Lõpetamise järgus on hetkel põhiprojekt laboratooriumihoonetele erinevate Uganda regionaalhaiglate juures. Planeeritavalt antakse põhiprojekt tellijale üle aprilli lõpus. Kui põhiprojekt võetakse vastu, läheb välja hange, millele võib kuluda veel vähemalt 3-4 kuud. Seejärel on eeldatav ehitusaeg umbes 1 aasta, ehk realselt kogu projekti lõpp on september 2015.

K: Kuna teie olete projektijuht ainult Ugandas, siis järgmine küsimus ehk ei ole väga teile suunatud, kuid vastake nii palju kui oskate ja teate. Millistel turgudel veel Amhold tegutseb ning kuidas sisenesite?

V: Jaaah, noh, lisaks Ugandale oleme projekte teinud Afganistanis, Soomes, Rootsis, Norras, kuid täpsemat infot saaksite meie tegevdirektorilt, kes on erinevate turgude seisuga rohkem kursis, kui mina.

K: Selge. Aga rääkige, kuidas sisenesite Uganda turule ning palun kirjeldage meetodit.

V: Noo...(.) Ugandast on mul palju rääkida ning nende nelja aastaga on olnud rohkelt kogemusi ((naerab)). Minu kogemus põhineb jah ainult Ugandas toimuvale. Turule sisenemisest Ugandas võib rääkida kahe käimasoleva projekti baasil. Kui rääkida ÜRO MONUSCO sidekeskuse projektist, siis realselt Ugandas mingit eeltööd selle hanke võitmiseks minu teada teha ei olnud vaja, kuna hange oli avatud rahvusvaheline hange nagu kõik ÜRO hanked. Küll aga on ÜRO hangetel osalemiseks vajalik täita suhteliselt palju erinevaid dokumente. Samuti oli hankes osalemise üks nõudest MONUSCO Entebbe tugibaasis kohapeal käik, et saada aimu kohalikest oludest.

(.2) ((mõtleb ja teeb märkmeid ja jätkab vastamist))

Lisa 2 järg

Nii, aga rääkides Uganda laboratooriumite projektiga seonduvast, siis seal käis asi natuke teistmoodi.

K: Aga rääkige ka, kuidas teil õnnestus kohtuda kohalike firmadega?

V: Ok. Väike eellugu laborite projektile siis. Nimelt 2010. aastal enne kui ÜRO projekt lahti läks ja enne kui Ugandasse lendasime tegime natuke eeltööd ja vaatasime välja nimekirja kohalikest projekteerimisettevõtetest, keda võiks külastada ja erinevaid koostöövõimalusi arutada.

2010 septembris ning olles jõudnud Entebbesse otsustasime käia läbi mõned firmad, kelle olime varasemalt välja vaadanud kui potentsiaalsed koostööpartnerid. Üks külastatud firmadest oli Uganda kohalik Entebbes kontorit pidav Joadah Consult Ltd, mille tegevdirektor on Joel Aita. Eks esmased ärikohtumised Ugandas olid pigem üksteise tutvustamiseks ja kontaktide vahetuseks pigem ja meie jaoks üldse aru saamiseks, mis sellel turul toimub. Üks põhjus ka miks meil oli soov võimalikult kiiresti kohapealne partner leida, oli see, et meie äsja pihta hakanud MONUSCO sidekeskuse põhiprojekt pidi lepingu järgi olema allkirjastatud vastutava arhitekti ja vastutava konstruktori poolt, kes on kohaliku Uganda Arhitektide Liidu ja Uganda Professionaalsete Inseneride Institutsiooni liikmed. ÜRO põhiprojekti staadiumis tegime sellele kohalikule firmale juba konkreetse koostööpakkumise ettepaneku, mille eesmärgiks meie poolt oli see, et nende arhitekt ja konstruktor vaataksid üle meie poolt koostatud sidekeskuse projekti ning allkirjastaksid need kui vastutavad isikud. Nii...kuid sellest konkreetsest koostööpakkumisest meil kahjuks midagi välja ei tulnud, kuna Joadah Consulti poolt küsitud hind oli liiga kõrge ja otsustasime veel läbi rääkida teiste projekteerimisettevõtetega. Pärast mõne täiendava projekteerimisettevõtte külastust õnnestus mõlemaid pooli rahuldava kokkuleppeni jõuda Kampalas baseeruva firmaga Creation Consult Africa Ltd., mille tegevdirektoriks on Matoya Maroria. Koostöö seisnes siis nagu juba eelpool nimetatud projekti ülevaatamises ning kohalikku registreeringut omava arhitekti ja konstruktori poolt kinnitamisest. Lisaks leppisime ka veel kokku osalises ehitusjärelvalves Creation Consult Africa poolt. See oli lihtsalt CCA poolt võimalus saada rohkem tööd ja juurde üks referents. Arvestades, et tegu on hinnatud tellija ÜRO-ga oli CCA jaoks ülioluline saada osa reaalsest järelvalve tööst platsi.

Vot nii, see siis oli väike eellugu, kuidas tutvusime Joadah Consultiga ja hiljem Creations Consult Africa'ga (.2) ((ohkab ja jätkab))

Lisa 2 järg

2012. aasta jaanuaris, kui parajasti oli käimas MONUSCO sidekeskuse ehitaja leidmiseks hange, võttis meiega ühendust Joel Aita Joadah Consult firmast, millest ma ka natuke eespool rääkisin, ja pakkus meile koostööd ühispakkumise tegemiseks Ida-Aafrika laboratooriumide arengu projekti Uganda osa hankeks. Tööde sisuks, nagu eelnevalt nimetasin, olid geoloogilised ja topograafilised uuringud, projekt ja ehitusjärelvalve. Olles varasemalt kohtunud Joel Aitaga ning omades mingisugust ülevaadet Joadah Consult'i varasematest tegevustest, otsustasime, et esitame ühispakkumise sellel hankel. Otsusele järgnes suhteliselt pikk ja keeruline hanke pakkumise kokkupanemise periood. Olles ise üks inimestest, kes selle hanke pakkumist koostas, siis pean mainima, et World Bank'i poolt ette antud vormide täitmine ei olnud lihtne ülesanne.

K: ((muigab)) jah, tean omast käest, et iga tellija on väga erinev ning see dokumentatsiooni õige ja korrektne täitmine on väga aeganõudev.

V: Nojah, täpselt. Nii siis, mai 2012 avalikustas Uganda Tervishoiuministeerium hanke hindamistulemused. Kahe vooru, tehnilise ja finantsosa, koondtulemusena osutus hanke võitjaks meie ja Joadah Consulti ühispakkumine. Juuli alguses lendasime Ugandasse tellijaga esimest kohta reaalselt kohtuma. Uganda Tervishoiuministeeriumis peeti esimene tutvustav nõupidamine, mille jooksul rääkisime läbi ka mõningad lepingupunktid, mis meil arusaamatusi tekitasid, pärast mida hakati koostama lõplikku lepingut allkirjastamiseks.

(.2)

Esimesest nõupidamisest alates 3 järgneva päevaga sõitsime läbi kõik 6 objekti, mis asusid iga üks erinevas Uganda piirkonnas. Objektid asusid Mbararas, Kampalas 2 korda Mbales, Gulus ja Aruas. Arvestades kohalikke teeolusid oli 3-päevane Uganda ringreis kõike muud kui nauding ((muigab)).

Pärast ringreisi lendasid Eestisse tagasi vanemprojektijuht ja tegevdirektor. Mina jäin Ugandasse kohapeale nõ asju ajama. Kuna selleks ajaks olime juba distantsilt projekteerimise läbi kogenud ja olime kindlad, et kui ÜRO sidekeskuse saime projekteeritud nii, et ainult üks inimene asub kohapeal Ugandas ja kogu reaalne projekteerimistöö tehakse ära Eestis, siis ei ole vajalik rohkemate inimeste Ugandas kohapeal olemine. Siia võin veel lisada, et olles kohtunud mõnede suurte rahvusvaheliste projekteerimisfirmade töolistega teiste kohalike Uganda hangetega seoses, siis ka kõige suuremate ja tuntumate firmad näiteks nagu Mott McDonalds ei saada kogu projekteerimismeeskonda kohapeale riiki, kus on tellija, vaid

Lisa 2 järg

projekteerimistööd tehakse läbi ikkagi kuskil firma peakorteris info vahendusel, mis tuleb kohapeal riigis olevalt objekti projektijuhilt. Objekti projektijuht on siis nagu lüli tellija ja projektimeeskonna vahel. Selline töökorraldus aitab hoida projektiga seotud kulud madalad või vähemalt madalamal, kui firma peaks terve projektimeeskonna või noh umbes 5-6 inimest kohapeale saatma.

K: Kindlasti jah ei ole mõtet nii suuri alguses teha.

V: Lisaks nendele kahele lepingule, mis meil on õnnestunud saada Ugandas, oleme teinud pakkumisi väga erinevatele kohalikele projektidele. Ugandas oleme pakkumisi praeguseks teinud pakuks umbes 15-20 erineval hankel, millest ühtegi ei ole õnnestunud võita.

K: Kaks suuremat projekti on isegi suur edu, kuigi jah kui vaadata esitatud pakkumiste osakaalu, siis on neid võidetuid projekte vähe. (.2)

V: On jah, kuid sihtriik on ka keeruline, kus tegutseda, kuna Uganda riik on väga vaene, ~30% riigieelarvest tuleb välisabidest, siis on erinevate projektide rahastajateks erinevad rahvusvahelised fondid ja organisatsioonid. Toon siin näiteks kaks erinevat rahastajat Nigerian Trust Fond või näiteks Islamic Development Bank. Need donorid näiteks on väljastanud kindla nimekirja riikidest, kust raha laenaja on lubatud teenust/kaupa sisse osta. Näiteks kui raha laenaja on mõni Uganda ministeerium ja raha laenaja on Islamic Development Bank, siis kui too ministeerium korraldab hanke näiteks mõne hoone projekteerimiseks, siis pakkujateks kvalifitseeruvad firmad ainult konkreetsetest riikidest, mis on ette antud IDB poolt. Eesti kahjuks ei ole paljude selliste fondide või arengupankade liikmed. Kuna tahtsime osaleda paljudel sellistel hangetel ja ka Uganda kohalikel hangetel, mis on rahastatud otse Uganda riigieelarvest ja kus saavad osaleda ainult kohalikud ettevõtted, siis otsustasime registreerida Amholdi Uganda ettevõtete registris ja ka Uganda Maksuametis kui maksukohuslase. Lisaks firma registreeringule ja maksukohuslase registreeringule tegime Amholdile ka Ugandas firma postiaadressi ja kontori. Lisaks veel taotlesime Entebbe Linnavalitsusest ka ettevõtte tegevusloa. Kõiki neid andmeid, dokumente peame kohalikel hangetel osalemiseks esitama.

K: ((segab vahele ja teeb märkuse)) Tore, et sellest rääkisid, see oleks ma minu küsimus olnud, seoses firma registreerimisega Ugandas.

V: No vot. (.) Räägin siis lähemalt sellest firma registreerimisest kohalikus Uganda ettevõtete registris ja Uganda Maksuametis ning tegevusloa saamisest Entebbe Linnavalitsusest. (.2)

Lisa 2 järg

Välismaise ettevõtte registreerimine Ugandas on seda protsessi esimest korda läbi tegevale inimesele paras närvide kulutamine. Kõigepealt tuli leida üles ametkond, kes tegeleb firmade registreerimisega. Saades teada, et firma registreerimisega tegelev ametkond asub Kampalas, läksin sinna kohapeale. Maja on kui ma õigesti mäletan siis 7-korruseline. Igal korrusel on kümneid kui mitte sadu inimesi ootamas lõpututes järjekordades, et enda dokumendid korda ajada. Firma registreerimine toimub samal korrusel näiteks abielu registreerijatega [muigavad]. Sabas seistes saab vaadata, kuidas kuskil kõrval koridoris värskest paarist fotosid tehakse. Esimesel päeval siis kui oled seal järjekorras umbes 2-3 tundi oodanud, antakse sulle kõigepealt nn. *checklist*, ehk dokumentide nimekiri ja taotluste blankettide nimekiri, mis on vajalik taotluse esitamiseks, et välisfirmat Ugandas registreerida. Blankette, mida tuleb täita, kusjuures ei anta sealt koha pealt, vaid öeldakse sulle üks raamatupood, kes neid blankette müüb. Pärast Amamu House'i esimest külastust otsisin siis üles selle Uganda Bookshopi, kes neid blankette müüb. Blankette oli ~3 erinevat, igaüks 4xA4. Lisaks nendele blankettidele oli vajalik Amholdi Eesti registreering ning firma asutamise põhikiri ning nende kinnitatud tõlked. Firma registreerimise büroost öeldi, et nad aktsepteerivad Kampalas asuva Makerere Ülikooli keeleosakonna tõlget. Seejärel sai käidud ka Makerere Ülikooli keeleteaduskonnas. Seal öeldi kahjuks, et neil ei ole ühtegi eesti keele oskajat. (.2) Nii...siis lasime teha eestikeelsest põhikirjast ja registreeringust tõlke Eestis kõigepealt. Seejärel andsime Makerere keeleteaduskonnale juba valmis tõlke ja eestikeelse versiooni. See siis vaadati üle kohaliku soome keele oskaja poolt ja lisaks eestikeelse tõlke kinnitusele lisas siis Makerere keeleteaduskond ka omapoolse tõlke korrektsuse kinnituse. Loomulikult oli teenus tasuline ja kui õigesti mäletan siis 30 EUR maksis see kinnitus. ((naerab)) Päris keeruline ja aeganõudev protsess ikka.

K: Jah, tundub nii. Eks iga riigi seadusandlus on niivõrd erinev ju .

V: ((jätab vastamist)) Olles täitnud kõik blanketid ja avalduse ja omades nüüd ka kinnitatud tõlkega Eesti registreeringut ja põhikirja viisin kogu kupatuse registreerimisbüroosse tagasi. Seejärel anti mulle arve firma registreerimistasu maksmiseks Uganda Maksuameti arvele. Uganda Maksuamet omab kontot Diamond Trust Bankis. Firma registreerimistasu oli 500 USD. Olles saanud kinnituse selle riigilõivu tasumise osas, viisin maksekinnituse tagasi registreerimisbüroosse, kus nüüd ametlikult hakati taotlust üle vaatama. Firma

Lisa 2 järg

registreerimistunnistus väljastati 2 päeva pärast riigilõivu tasumist ja kogu dokumentatsiooni sisseandmist.

(.3) ((kirjutab märkmeid))

V: Lisaks firma registreerimisele oli vajalik firma ka maksuametis arvele võtta. Selleks oli vajalik leida ja palgata raamatupidaja. Külastades Uganda sertifitseeritud raamatupidajate liitu, sain mõned kontaktid. Korraldasin mõned kohtumised erinevate raamatupidamisteenust pakkuvate firmadega. Kõige rohkem, mis igakuise raamatupidamisteenuse eest küsiti, oli 2500 USD. Lõpuks leidsime firma, kellega sõlmisime lepingu 130 USD kuus. Eks seda on ennegi ette tulnud ja tuleb ka edaspidi, et nähes siin eurooplast arvatakse, et võib küsida mis tahes hinda ja jäädes lootma, et see konks ka alla neelatakse. Eks siin paljuski ongi levinud selline „kalamaha“ mentaliteet, et väikseid otsi ei viitsita ja taheta teha – pigem oodatakse üht suurt ja kasulikku tehingut. Tahetakse saada palju raha ja korraga. Pärast lepingu sõlmimist täitis meie uus Uganda raamatupidaja kõik vajalik blanketid Uganda Maksuameti jaoks, et seal meid maksukohuslaseks registreerida. Selleks oli vajalik registreerida ka firmale 2 direktorit, kes pidid olema samuti Ugandas maksukohuslased kui inividid. Raamatupidajaga võib koostööd pidada heaks. Mingeid erilisi probleeme ei ole meil siiani olnud.

K: Selge. Kas oli veel mingisuguseid lubasid vaja?

V: Jah, lisaks Maksuameti registreeringule taotlesime ka tegevusluba kohalikest Entebbe Linnavalitsusest. Selleks oli vajalik esitada avaldus ja maksta riigilõiv ~90 EUR, mis on aastane tasu. Lisaks on Entebbe Linnavalitsusel kohustus enne tegevusloa väljastamist üle vaadata ka nn. äripind või koht, kus ettevõtlusega tegeletakse. Leppisime aja kokku ja linnavalitsusest tuli kaks meest külla, istusime ja jõime teed ja ma tutvustasin firmat ja oligi nende inspeksioon tehtud. Tegevusluba väljastati probleemideta.

K: Ok. Liigume edasi. Milline oli Uganda turu analüüs enne sisenemist? Kas viidi läbi mingisugune analüüs?

V: Eeee... ((mõtleb)) (.) Mingisugust analüüsi me minu teada ei ole teinud. Pigem oleme lihtsalt erinevate koostööpartneritega suhelnud ja üritanud leida koostöövõimalusi edukate ühispakkumiste koostamisel erinevatel hangetel. Pigem toimub see analüüs jooksvalt siiani, saades kogemusi erinevate koostööpartneritega koostööd tehes ja tagasisidet erinevatelt hangetelt. Teeme jooksvalt endale järeldusi, millistel hangetest oleks mõistlik osa võtta ja millistel osaleda ei ole mõtet. Senisest kogemusest oleme järeldanud, et otse Uganda

Lisa 2 järg

riigieelarvest või mõnest KOV eelarvest katvate projektide/hangete võitmine on ülimalt keeruline, kuna tihti eelistatakse kohalikke firmasid, keda ollakse juba varasemalt võibolla mõneks tööks palgatud. Lisaks peab kindlasti ära märkima, et korrupsioon on siin meie mõistes väga suur. Uskudes kuulujutte, siis 90% projektidest/hangetest, mida rahastab KOV või siis Uganda valitsus, on juba enne hanke välja kuulutamist tellijal ehk hindamiskomisjonil ette teada, kellele töö antakse. Lisaks olen ka kuulnud, et Ugandas tavaliselt pakutakse mõnele hindamiskomisjoni juhtivale liikmele 10% lepingu maksumusest, kui sellele konkreetsele firmale töö antakse, mis tähendab seda, et hinnatakse tehnilises voorus teistest palju kõrgeskoorilisemalt. Lisaks tunduvad paljud hanked ka olema suunatud hanked. Siinkohal pean silmas seda, kui nõudmiste hulgas, mis pakkujatele esitatakse, on mõned väga spetsiifilised nõuded näiteks varasemate referentside osas vms. Ja nende nõuete vastavuse korral saab pakkuja suhteliselt kõrge skoori arvestades teiste nõudmistega. Sellisel juhul võib oletada, et enne hanke väljaminekut on nõudmised esitatud nii, et ainult üks firma või väga vähene hulk firmasid kvalifitseeruks. Olen kuulnud ka jutte, kus mõni projekteerimisfirma alustab reaalselt projekteerimistööd juba enne kui selle projekti hange on avalikuks kuulutatud. Sisuliselt tehakse hange lihtsalt nõ näituseks.

((lisab)) Kõigest eelnevast tulenevast on ausaks jäädes võimalik võita pigem ainult mõne rahvusvahelise doonorpanga või ÜRO rahastatavaid projekte. Siit ka võibolla põhjus, miks meil ei ole õnnestunud suhteliselt suure arvu pakkumiste esitamise juures ühtegi lisatööd saada. Kindlasti on vajalik ka teha pakkumine ühispakkumisena mõne kohaliku firmaga. Võimalus võita hange on kindlasti kõrgem tehes koostööd mõne kohaliku firmaga, kui teha pakkumine üksi. Eelistatakse ikkagi kohalikke firmasid. Kardetakse ja ei usaldata võibolla võõraid välismaalt tulnud firmasid.

K: Kas oskate öelda ja hinnata ka teisi Amholdi välisturge?

V: Kahjuks ei oska kommenteerida, kuna puuduvad kogemused teistest riikidest.

K: Selge. Järgmine küsimus siis, et millised on teie arvates Uganda turule sisenemise võimalused ja ohud? Tooge näiteid.

V: Nii. (.2) No eks suurimaks ohuks, mida ma näen on siiski rahaline kaotus. Mõni projekt võib kesta esialgsest planeeritust pikemalt. See, kui mõni Euroopa projekteerimisfirma tuleks Ugandasse, asutaks siin kontori ja hakkaks nn nullist pihta hangetel osalema, seda võib pidada

Lisa 2 järg

väga riskantseks tegevuseks. Väga suur on tõenäosus, et siin varasemat kogemust omamata ja häid tutvusi omamata, ei õnnestugi siin kunagi nn jalga ukse vahele saada.

K: Milline on koostöö kohalike firmadega / partneritega / klientidega? Põhilised barjäärid. Tooge näiteid.

V: Üldiselt on koostöö sujunud ilma eriliste probleemideta. Kui tuua välja mõned negatiivsed pooled kohalike firmadega koostööd tehes, siis on see võibolla lubadustest mitte kinnipidamine. Toon siinkohal lihtsalt näitena ühest projektist, mille hankel osalemiseks võtsime ühendust ühe kohaliku projekteerimisfirmaga eesmärgiks koostöölepingu sõlmimine ja ühispakkumise koostamine. Koostööleping sai sõlmitud ja Amhold kui *leading partner* võttis endale kohustuse hanke pakkumine kokku panna. Selleks oli vaja aga teatud dokumente koostööpartnerilt, mida oli vaja pakkumises esitleda – registreeringud, maksuametist väljavõte, referentside nimekiri jms. Öeldi partnerile, mis ajaks hiljemalt on vajalik dokumendid meile esitada, et jõuaksime hanke kokku panna ja teele saata. Pärast mitmeid päringuid, e-maili ja telefoni teel ei jõudnud partnerfirma ikkagi kõiki vajalikke dokumente meieni saata ja tulemus oligi selles, et pidime osalema sellel hankel üksi. Tihti kohtab sellist ebaprofessionaalsust kohalike firmade hulgas.

(.2) ((jätkab vastamist))

Ühes hankes, kus meid oli *shortlistitud* ja kus meil oli sisuliselt 30% tõenäosus saada töö endale juhtus samuti väga kummaline asi. Nimelt oli *shortlistitud* 9 firmat, 3 projekti jaoks. Iga firma oleks saanud ainult ühe projekti. Koostasime pakkumised koostöös ühe kohaliku projekteerimisfirmaga ning vajalikud olid ka pangagarantiid summas 17 000 EUR. Garantiid said toimetatud koos pakkumistega koostööpartnerile, kes pidi enne hanke lõpptähtaega need kohale toimetama. Meile üllatuseks helistati ühel päeval ja paluti tulle hankes osalemise kohta mingisugust teadet kätte saama. Mina isiklikult läksin Kampalasse tellija kontoris lootuses, et meie pakkumine on esitatud edukaks.

Siis aga anti hoopis teada, et meid on diskvalifitseeritud, kuna meie tehnilises pakkumises ei olnud pangagarantiisid. Võtsin koheselt ühendust partneriga ja siis alles teatati mulle, et jah kahjuks inimene, kes pakkumise ümbrikud kohale viis unustas ümbrikutesse lisada pangagarantiid. Sisuliselt tähendas see 2 inimese mitme nädala pikkust tühja tööd, mõttetult kulutatud raha printimistele, transpordile ja kõigele muule selle hankega seoses. Lisaks sellele veel jäi meie raha pangagarantiina kinni mitmeks kuuks. Lisaks võttis ka pank garantii

Lisa 2 järg

väljastamiseks oma tasu. Ühesõnaga jällegi pean mainima, et asju ei aeta siin tihti väga tõsiselt ja suhtutakse kuidagi liiga ebaprofessionaalselt.

Partneritega veel seoses. Tihti oleme pidanud katma partnerite koostöölepingu järgsetest kohustustest tulenevaid kulutusi või andma lühiajalisi laene, mida õigeks kuupäevaks tagasi ei suudeta maksta.

Lisaks on partnerid üritanud ka võtta vahelt raha näiteks uuringute maksmise summade pealt. Kui hinnapäringuid teha Ugandas, siis peaks seda tegema otse, mitte läbi enda koostööpartneri näiteks. Kord oli nii, et saime hinnapakkumise geoloogiliste uuringute teostamiseks ühelt laboratooriumilt läbi meie koostööpartneri. Pärast seda võtsime ühendust otse selle laboriga, kes neid uuringuid teostas ja tuli välja, et reaalne pakkumine oli palju väiksem, kui meie partner seda meile oli esitanud. Siit jällegi õppetund, et olgu inimesed kui sõbralikud tahes – ei maksa usaldada mitte kedagi ja parem on ise otse selliste asjadega tegeleda.

K: Täpselt ja seda eriti Aafrikas, mis on meie kultuuriruumist väga erinev.

V: Jah, olen nõus ja kogemused on seda igati näidanud ja tõestanud. Kuid räägiksin veel kohalike alltöövõtjatega koostöö kogemusest. Ugandas oleme põhiliselt kasutanud alltöövõttu uuringute teostamise osas. Näiteks topograafiliste alusplaanide koostamine ja geoloogiliste uuringute koostamine. On olnud positiivseid ja ka negatiivseid kogemusi. Näiteks MONUSCO sidekeskuse topograafilise alusplaani koostamiseks palkasime geodeedi kohalikust geodeesiafirmast, kellel on kontor Entebbes. Pikalt ei hakka probleemidest aga kokkuvõtte oli selline, et kolmandik tööst ehk mõõdistatud andmete põhjal krundi plaani koostamise olime lõpuks sunnitud ise ära tegema, kuna palgatud geodeet oli täielikult ebapädev. Geodeet isegi ei teinud vahet jalgadel ja meetritel. Väitis, et Entebbe kõrgusmärk merest on 3800 m. Hiljem oleme kasutanud ühe teise geodeesiafirma teenuseid, kelle töö on olnud professionaalne õnneks.

((jätkab)) Geoloogiliste uuringute alltöövõtuks kasutasime kohaliku töö ja transpordiministeeriumi hallatavat laboratooriumi, mis tegeleb ehitusmaterjalide testimisega ja ka välitöödega ja puurimistöodega. Saades hinnapakkumise ühest kohalikust laborist ütlesime, et oleme hinnaga nõus, et kuidas saame asjad käima panna. Siis selgitati, et tahetakse 100% ettemaksu ja sularahas. Selline äritegemisviis ei tule Eestis vist väga tihti ette. Lõpuks suutsime siis kaubelda nii, et teeme ettemaksu 75% osale ja ülejäänud 25% maksame

Lisa 2 järg

siis, kui uuringute raporti oleme kätte saanud ja üle vaadanud. Loomulikult tegime ka alltöövõtulepingu. Selle laboriga oleme teinud koostööd mõlemal Uganda objektil, nii MONUSCO sidekeskuse uuringutel kui ka kõikide teiste laborite platsidel on nad käinud puurimas. Kord olen neile viinud kilekotiga umbes 15 000 000 Uganda Shillingut, mis on ligi 5000 eurot, mida siis kuskil laboratooriumi taga garaažis laua taga üle loeti. Selline asjade ajamine tuli minule üllatusena ja meenutab pigem Eesti ärimaailma 1990ndatel aastatel. Kui see maksmisviis välja arvata, siis tegelikult tehti töö professionaalselt ja õigeaegselt. Probleeme ei olnud selle laboriga. Seda raha ette küsimist põhjendas see labor sellega, et neid on varasemalt petetud kohalike firmade poolt ja nad ei ole teostatud tööde eest makseid saanud. Sularaha eelistamist ülekandele põhjendati sellega, et ülekanne tuleks teha ministeeriumi üldisele kontole, kust raamatupidajad peavad selle kandma eraldi Kireka labori kontole ja kogu protsess võib võtta aega kuni 2 kuud. Eks siit võib igaüks teha omad järeldused. Kindlasti on võimalik, et kogu see raha ei jõudnud tegelikult ministeeriumi kontole. Sularahaga on palju lihtsam nõ skeemitada. Aga see on ainult minu isiklik spekulatsioon ega midagi muud. Meil oli allkirjastatud alltöövõtuleping ning väljastati iga makse eest ametlik maksekviitung ning sisuliselt ei ole meie asi, mis sellest rahast edasi sai.

K: Kuidas hindate tellijaid/kliente ja nende poolt lähetatud projekte?

V: Kui rääkida klientidest, siis saame seda teha ainult ÜRO ja Uganda ministeeriumi näitel. Rääkides ÜROst kui kliendist, siis üks põhilisemaid probleeme ja erinevusi, mis võrreldes Amholdi tavapärase kliendiga on, on see, et ÜROI on väga palju erinevaid osakondasid: Regional Procurement Office, Engineering Section, Contract Management Section, Security Section, CITS Section, Finance Section, Regional Service Centre jne. Kõik erinevad osakonnad on kaasatud ehitusjärelvalve töösse ja olid kaasatud ka siis kui projekteerimistööd käisid. Iga osakonnale tuleb pidevalt anda seda osakonda konkreetselt huvitavat informatsiooni. Inimesi sidekeskuse projektiga tellija poolt tegelemas on palju. Kõigiga tuleb suhelda ja hea läbisaamine säilitada. Kuna ÜRO on rahvusvaheline organisatsioon ja selle *staff* (toim. meeskond) on väga multikultuurne, siis eks on ette tulnud Eesti mõistes mõningaid tavapäratuid olukordi. Näiteks mida teha, kui lähed mõnda osakonda mingit dokumenti sisse viima ja näed, et inimene palvetab enda töölaua kõrval maas vaibal. Loomulikult ei sega teda ja tuled hiljem tagasi. Lihtsalt selliseid väikseid olukordi ei olnud mul varasemalt ette tulnud. Siin on see aga kõik normaalne ja sellega peab siin kultuuriruumis

Lisa 2 järg

olema valmis arvestama. Meil on ka kombeks olnud ikka, et jõulude ajal või siis kui ma Eestist tulen võtan kaasa mõned kommikarbid ja Vana-Tallinna pudelid. Teades juba ette, et osa inimesi on usust, mis ei luba alkoholi tarbida, siis nendele inimestele ka pudelit ei vii. Selliste väikeste asjadega lihtsalt peab arvestama, et mitte kedagi siin solvata. Üldiselt ÜRO kui tellijaga mingisuguseid probleeme ei ole. Vahel ainult see, et tellija poolt on liigne otsustamatus või vastutusest kõrvale hiilimine. Kogu vastutus üritatakse panna konsultandi ehk meie õlgadele.

Rääkides Uganda Tervishoiu-ministeeriumist, siis siin oleksin tellija suhtes oluliselt kriitilisem. Nimelt nagu intervjuu alguses sai mainitud, on laboratooriumite projekt veninud oodatust palju pikemaks. Nimelt on peamiselt selle põhjuseks olnud tellija suutmatus esitatud tööde õigeaegne ehk lepinguline ülevaatamine ja märkuste tegemine. Toon lihtsalt siin ühe näitana uuringute raporti, mis anti tellijale üle 17. mai 2013 ning mis võeti vastu ilma ühtegi märkust vahepeal tegemata alles 19. detsember 2013. On ka probleeme arvete õigeaegse tasumisega. Praegusel hetkel on kahe tööde posti eest arve maksmise tähtajad juba üle 3 kuud. Ka esimese makse tasumine venis tellijal ligi 2 kuud üle tähtaja.

Kui rääkida mõnest eredamast kogemusest, mida varem ei ole ette tulnud on see, et iga Uganda Tervishoiu-ministeeriumi nõupidamine hakkab kristliku palvega, kus üks inimene loeb ette palve ja palub Jumalalt õnnistust ja abi nõupidamise läbiviimiseks ja head töötulemuste saavutamiseks. Eks selliseid kohaikke tavasid tuleb austada ja nii öelda nendes osaleda.

K: Seda tõesti meil siin ei näe.

V: No vot ja sellega tuleb igati arvestada. Lisaks ei õnnestunud veenda meil laborite firmat projektipanga kasulikkuses.

K: Et näitasite oma initsiatiivi välja, et luua kaasaegsemaid IT-lahendusi?

V: (.) Me üritasime jah, aga katse põrus. Nimelt on Amholdil enamuste projektide juures kasutusel veebipõhine projektipank, kuhu laetakse üles kõik joonised, seletuskirjad ja muud projektiga seotud dokumendid. Igale tellijapoolsele projektimeeskonna liikmele antakse siis kasutajatunnus ja parool, millega saab projektimaterjalidele ligi mistahes arvutist, millel on internetiühendus. Üritasime küll juurutada selle kasutamist, kuid uute ideede ja IT-lahenduste pakkumisele ei tulnud positiivset tagasisidet. Pigem on tellija konservatiivne ja vanamoodne. Tahetakse, et asjad oleksid välja prinditud paberile jne.

Lisa 2 järg

Kõik muud probleemid on tehnilised projekteerimisega seotud teemadel, mis on iga projekteerimisprotsessi loomulik osa ja millel ei ole mõtet peatuda.

K: Kui suured olid sisenemiskulud?

V: Oskan öelda, et minul siin Ugandas kohapeal tehtud kulutused alates 14.07.2012 on 73500 eurot. Nendele kulutustele lisanduvad kõik Eestis tehtavad kulutused ja Eestis makstavad palgad.

K: Kuidas hindate, et milline on Amholdi konkurentsieelis?

V: Eee....meie suurim eelis Ida-Aafrikas on suhteliselt lai referentside kogum. Lisaks on meil kogemused tsentraalse ventilatsiooni ja tsentraalse jahutuse projekteerimise kogemus. Tsentraalne ventilatsioon ja jahutus ei ole Ida-Aafrika väga levinud ja siinsetes ülikoolides ei ole võimalik ka selle alast spetsiifilist haridust saada. Lisaks on meie elektri- ja nõrgavoolu, automaatika, gaaskustutuse jms. eriosade pädevus ja varasemad kogemused kõrgemad, kui kohalikel projekteerimisfirmadel. Eeliseks võib ka pidada mitmete spetsiifiliste hoonete projekteerimise referentsid nagu vangla, haiglad, laborid jms. Kohalikel arhitektuurifirmadel puuduvad suures osas keeruliste eriosadega hoonete projekteerimise ja spetsiifiliste hoonete projekteerimise kogemused.

K: Kuidas hindate Uganda turu sisenemise kasulikkust?

V: Kindlasti tulevad Ugandas hetkel töös olevad projektid ja loodetavasti ka tulevased projektid kasuks muude hangete võitmisel näiteks Eestis ja mujal väljaspool Eestit. Ugandas läbi viidud projektid annavad uutele potentsiaalsetele klientidele kindluse, et me suudame viia läbi projekte väljaspool Eestit ja väljaspool meie kultuuriruumi.

K: Milline on teie nägemus Uganda turu (tuleviku) potentsiaalst? Kas olete senise arenguga rahul?

V: Siiani oleme üritanud saada projekte ainult avalikus sektoris. Sellise arenguga väga rahul kahjuks ei ole, kuna tööd on tehtud palju, et saaksime uusi projekte. Oleme paljudes hangetes osalenud viimase 2 aasta jooksul aga tulemust ei ole see veel toonud. Arvan, et kui siin korrupsioon väheneks ja oleks tagatud kõikidele hankes osalejatele võrdvääne hindamine, siis oleks siin potentsiaali palju. Kuna Uganda areng on olnud viimasel kümnendil märgatav, on siiski siinse infrastruktuuri tase väga maha jäänud. Eks World Bank ja muud rahvusvahelised organisatsioonid jätkavad siinse infrastruktuuri arendamise toetamist. Elukvaliteet ja arstiabi kättesaamine Ugandas paraneb aasta aastalt. Keskmise eluiga peaks olema ka suurenemas.

Lisa 2 järg

See aga tähendab, et inimesi tuleb aina juurde ja elatustaseme tõusuga peaks tõusma ka nõudlus kõikvõimalike kinnisvaraarenduse, ehitusprojektideks erasektoris.

K: Lõpetuseks veel viimane küsimus, et millistele firmadele soovitate Uganda turule sisenemist? Põhjendage.

V: (.2) Noo..Ugandasse soovitaks investeerida IT-firmadel, kuna enamuse siinne nõ asjaajamine käib paber kandjal, nagu Eestis 1990ndate esimeses pooles. Riigiasutustel puuduvad suures osas arenenud IT-lahendused. Isegi e-maili aadressid on näiteks ministeeriumi töötajatel yahoo.com või gmail.com. Tööd oleks siin IT alal palju, kui Uganda Valitsus ainult otsustaks reformida enda ametkondi ja riigiasutusi. Üks suurimaid uuendusi sellel alal on olnud siin e-maksuameti käima panemine. Eks selliseid lahendusi peab Uganda Valitsus sisse ostma maadest ja firmadelt, kellel on selle alased kogemused juba olemas. Uganda IT-alast haridust ei saa samuti pidada Eestis saadava haridusega samaväärseks.

Lisaks IT-le võiks siin edukaks osutada ka industriaalne põllumajandus. Siin peaaegu puuduvad sellised suured põllud nagu oleme Eestis ja mujal Euroopa maades harjunud nägema. Siin on peaaesjalikult ainult väikepõlluharijad, kes müüvad enda toodangu suurematele kokkuostjatele. Industriaalse põllumajanduse korral oleks toote omahind kindlasti odavam, kui väikefarmerite hinnad. Rahvaarv on Ugandas ja ümberkaudsetes riikides kasvamas kiiresti. Kuna ümberkaudsetes riikides nagu Lõuna-Sudaan, Keenia, Etioopias on viimasel ajal palju põuda, siis Uganda isegi ekspordib osa enda toodangust, et rahuldada Ida-Aafrika kasvavat nõudlust toiduainetele. Suurim eksport on Ugandas kohvi aga mais ja maisijahu peaks olema samuti kõrgel kohal, mida naaberriikidesse eksporditakse.

K: See intervjuu oli küll väga detailne teie poolt. Kui teil midagi lisada pole, siis on sellega meie intervjuu lõppenud.

V: Arvan, et sai kõik asjalik öeldud ((muigab)).

K: Sellisel juhul tänan teid aja eest.

Helisalvestise üleskirjutise kuupäev: 01.04.2014