

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Jaanis Väinaste

**HIINA E-KAUBANDUSE EUROOPA JAOTUSPARTNERI ÄRI-  
MUDELI ARENDUSVÕIMALUSED KASVU JA KONKURENT-  
SIEELISE TAGAMISEKS**

Magistritöö

Õppekava TATM02/18, peeriala ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja  
Olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud  
teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele,  
ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.  
Töö pikkuseks on 10797 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Jaanis Vainaste 11.05.2021

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183159TATM

Üliõpilase e-posti aadress: jaanis.vainaste@gmail.com

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1.LÄHTEKOHAD AKADEEMILISEST KIRJANDUSEST .....	8
1.1 Ettevõtte arengusuunad ning konkurents.....	8
1.2 Hiina tugev majandusjõud ning tulevik.....	16
2. UURINGU TAUSTSÜSTEEM: HIINA E-KAUBANDUSE EUROOPA PARTNERI ÄRIMUDEL .....	19
2.1. Tänapäeva E-kaubandus .....	19
2.1.1 Maksumuudatused e-kaubanduses .....	21
2.2 Hiina suurimad e-kaubanduse platvormid .....	23
2.3 Ettevõtte X ärimudel.....	24
2.3.1 Tänapäevane seis ja strateegia .....	24
2.3.2 Kliendipoolne saadetiste ettevalmistus ja lennujaama protsessid .....	25
2.3.4 Terminali protsessid .....	27
2.3.5 Transport ja viimase miili teenus .....	29
2.3.6 Tagastuste protsess .....	30
3. METOODIKA .....	31
3.1 Uurimisprobleem.....	31
3.2 Valitud meetodika .....	32
4.UURINGU TULEMUSED .....	33
4.1 Kliendi äriiline vaade ja ootused .....	33
4.2 Firma protsesside kitsaskohad ja arenguvõimalused.....	34
4.3 Maksumuutuse mõju ärimudelile ja tarneahela protsessidele .....	39
4.4 Hinnang konkurentide tegevusele .....	40
4.5 Ärimudeli uuendatud prioriteedid ja eelistatud arengusuunad tarneahela protsessides .....	40
4.6 Järeldused ja ettepanekud .....	42
KOKKUVÕTE .....	44
SUMMARY .....	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	50
LISAD .....	54
Lisa 1. <i>One Belt One Road</i> .....	54

Lisa 2. Ettevõtte X protseduurid.....	55
Lisa 3. Vaatluspäevik .....	56
Lisa 4. Intervjuude küsimused.....	57
Lisa 5. Lihtlitsents .....	59

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on vaatlusaluse ärimudeli arenguvõimalused optimaalseks kasvuks ja konkurentsieelise toetamiseks ning seonduvad protsesside arendamise prioriteedid.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on määramatus strateegiliste ja taktikaliste valikute tegemisel, kuidas toetada ettevõtte kasvu ning leida konkurentsieelised väga konkurentsitihedas ärikeskkonnas rahvusvahelise e-kaubanduse tarneahelate jaotusvõrkude turul. Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor viis uurimisküsimust:

1. Mis on Hiina klientide ärilised vaated ning ootused partnerile?
2. Mis on ettevõtte X ärimudeli protsessid ning nende kitsaskohad?
3. Milline on maksumuudatuse eeldatav mõju Hiina ettevõtetele ja lõpptarbijatele?
4. Mis on ettevõtte hetkeseis võrreldes konkurentidega?
5. Millised on ettevõtte X arenguvõimalused kasvuks, tulevikukindlama konkurentsieelise allikad, sellest tulenevad vajalikud arengud protsessid?

Töö koosneb neljast peatükist, mis on omakorda jagatud mitmeks alapeatükiks. Esimeses peatükis on toodud ülevaade akadeemilisest kirjandusest, mis käsitleb ettevõtte arenguvõimaluste ning konkurentsi mõtestamist ja konkurentsivõime suurendamist, aga ka makroökonomilist vaadet Hiina majandusele, e-kaubandusele ja seotud tulevikutrendidele. Teises peatükis keskendutakse Hiina e-kaubandusele ja selle jaotusele, antakse ülevaade Hiinas suurimatest e-platvormidest ning kirjeldatakse ettevõtte X ärimudelit. Kolmandas peatükis on lähema vaatluse all lõputöös kasutatav meetoodika. Viimases peatükis on välja toodud intervjuude ning vaatluse tulemused ning autori järeldused ja soovitused.

Teoreetilises osas on väljatoodud erinevad strateegiad, mida ettevõtted saavad kasutada tagamaks ettevõtte kasvu kui ka konkurentsi eelise teiste ettevõtete eest. Uuringu tulemustele tuginedes, autori arvates peab Euroopa jaotuspartner keskenduma **kululiidri** strateegiale.

Võtmesõnad: e-kaubandus, jaotuslogistika, konkurents, ärimudeli arendus, logistikaprotsessid, viimane miil

## SISSEJUHATUS

E-kaubanduse tähtsus ning osakaal on viimaste aastatega märkmisväärselt tõusnud. Kõige enam on kasvanud Hiina e-kaubanduse turg. Hiinast tellitavate kaupade arv on iga aastaga tõusnud. Hiinas tähistatakse 11. Novembril vallaliste päeva (China Singles Day), kus iga aasta ületatakse eelmise aasta müüginäitajaid. 2020. aasta müügikäive ulatus 74,1 miljardi dollarini, mis oli ligi 50% rohkem, kui eelmisel aastal (Statista 2020).

Aina olulisemaks on muutunud kaupade kiire, kvaliteetne ning võimalikult soodne kohale toimetamine punktist A punkti B. Euroopa on muutumas Hiina jaoks juhtivaks turuks. Eurooplased on aina rohkem teinud oma oste Hiina veebipoodidest ning see trend on iga-aastaga aina suurenenud. Sellest tulenevalt on Hiina kaupmeeste ning e-poodide jaoks väga oluline leida usaldusväärseid ning kogemustega ettevõtteid, kes aitaksid nende tooteid lõpptarbijatele kohale toimetada. Väga oluline on ka kaupade tollivabastamine, kuna tegemist on EU vaatenurgast kolmandatest riikidest saadetud kaupadega. 2021. aastast hakkab kehtima käibemaksudirektiivi muudatus, kus kõik kolmandatest riikidest tellitud pakid lähevad käibemaksuga maksustamisele. Hetkel on kõik saadetised, mille väärtus ei ületa 22 euro, käibemaksuvaba ning puuduvad ka impordimaksud.

Autor töötab ettevõttes, mis pakub antud lahendusi Hiina e-kaubanduse ettevõtetele. Ettevõtte alustas oma tegevust 2019. aastal ning on väga kiiresti kasvamas. Autori ettevõtte kasvutaotlusest kui ka Hiina e-kaubanduse kasvutempost lähtub antud magistr töö uurimisprobleem. Käesoleva magistr töö uurimisprobleemiks on ettevõtte kasvu toetamine ja konkurentsieeliste leidmine väga konkurentsitihedas ärikeskkonnas rahvusvahelise e-kaubanduse tarneahelate jaotusvõrkude turul. Sellest tulenevalt on lõputöö eesmärgiks välja selgitada, millised on vaatlusaluse ärimudeli arenguvõimalused optimaalseks kasvuks ja konkurentsieelise toetamiseks ning seonduvad protsesside arendamise prioriteedid. Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor viis uurimisküsimust:

1. Mis on Hiina klientide ärilised vaated ning ootused partnerile?
2. Mis on ettevõtte X ärimudeli protsessid ning nende kitsaskohad?
3. Milline on maksumuudatuse eeldatav mõju Hiina ettevõtetele ja lõpptarbijatele?
4. Mis on ettevõtte hetkeseis võrreldes konkurentidega?

5. Millised on ettevõtte X arenguvõimalused kasvuks, tulevikukindlama konkurentsieelise allikad, sellest tulenevad vajalikud arengud protsessid?

Käesolev uurimus on valdavalt metoodika osas kvalitatiivne. Autor viis läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud kuue eksperdiga, kellel on mitmeaastane kogemus e-kaubanduse ja/või logistika valdkonnas. Neli intervjuueeritavat töötavad koos magistritöö autoriga ettevõttes X ning kaks intervjuueeritavad on väliseksperdid. Lisaks sellele, eelkõige uurimisküsimuse nr 3 suhtes, viis autor läbi protsesside vaatluse ettevõtte terminalis. Vaatluse eesmärk oli kaardistada terminali peamised protsessid ja nende kitsaskohad, et neile hiljem, kombinatsioonis intervjuude leidudega, teostatavaid ja eesmärgipäraseid arendusi määratleda.

Töö koosneb neljast peatükist, mis on omakorda jagatud mitmeks alapeatükiks. Esimeses peatükis on toodud ülevaade akadeemilisest kirjandusest, mis käsitleb ettevõtte arenguvõimaluste ning konkurentsi mõtestamist ja konkurentsivõime suurendamist, aga ka makroökonomilist vaadet Hiina majandusele, e-kaubandusele ja seotud tuleviktrendidele. Teises peatükis keskendutakse Hiina e-kaubandusele ja selle jaotusele, antakse ülevaade Hiinas suurimatest e-platvormidest ning kirjeldatakse ettevõtte X ärimudelit. Kolmandas peatükis on lähema vaatluse all lõputöös kasutatav metoodika. Viimases peatükis on välja toodud intervjuude ning vaatluse tulemused ning autori järeldused ja soovitused.

Autor soovib tänada juhendajat ning töökolleege, kes olid suureks toeks lõputöö valmimisel.

Magistritöö on pühendatud lahkunud vanaema Niina Väinastele.

# 1.LÄHTEKOHAD AKADEEMILISEST KIRJANDUSEST

Esimeses peatükis annab autor ülevaate teoreetilisest osast. Esimese alapeatükis on välja toodud ettevõtte kasvuvõimalusi, teises alapeatükis on kirjeldatud erinevaid võimalusi konkurentsi võime suurendamiseks. Viimases alapeatükis antakse ülevaade Hiina majandusest ning miks Hiinal on nii suur roll maailma majanduses.

## 1.1 Ettevõtte arengusuunad ning konkurents

Ettevõtet saab määratleda, kui plaanipäraselt organiseeritud majandusüksust, mis toodab ja/või turustab materiaalseid esemeid või teenuseid (Reiljan 2004). Lisaks ettevõtet kirjeldada kui keerule sotsiaalne süsteem (*Ibid.*):

- mille käitumist mõjutavad seal tegutsevad iniviidid;
- mis toodab teatud hüvesid;
- on pidevas vastastikus seoses keskkonnaga;
- on pidevas muutumises, kohaneb uute tingimustega ning sama ise mõjutab neid;
- määrab ise oma eesmärgid;
- suunab kogu oma tegevuse turuvajaduste rahuldamisele.

Ettevõtted eksisteerivad kõrvuti muud tüüpi organisatsioonidega – valitsused, ühistud, seltsingud ja mittetulundusühingud. Suurtes ettevõtetes on juhtimine jagatud bürokraatliku või hierarhilise juhtimissüsteemi järgi. Ettevõttes, kus on rohkem kui üks omanik, on omanike hääleõigus vastavalt osaluse suurusele. (Salu 2014)

Ettevõtete grupeerimiseks nende kasvule orienteeritusest ja kasvupotentsiaalset sõltuvalt kasutatakse erinevaid lähenemisi. Tavaliselt jaotatakse alustavaid ettevõtteid kahte gruppi:

- Elustiili ettevõtted
- Kasvuettevõtted



**Elustiili ettevõtted** ei otsi aktiivselt uusi ideid ja laienemisvõimalusi, ettevõtte hoitakse käigus rutiinse, taktikalise juhtimise abil. Turg on sageli lokaalne ning kasutatav tehnoloogia lihtne. Selliste ettevõtete stardieelne periood on lühike, alustada saab suhteliselt tagasihoidliku planeerimise ja ettevalmistusega. Investeeringute maht ei ole suur, tulud ületavad kulusid suhteliselt kiiresti. Elustiili ettevõtted üldjuhul ei laiene, eelkõige omanike soovide tõttu kui ka seetõttu, et laienemise võimalused antud tegevusalal on vähesed või puuduvad. Võib tekkida selline olukord, kus hea äriidee soodustab ettevõtte kiiret laienemist. Soodsaid laienemisvõimalusi võib ära realiseerida. Omanikud peavad arvestama, et kiiresti kasvav ettevõtte eeldab juhtidelt ning kõikidelt töötajatelt teistsuguseid oskusi, kogemusi ja võimeid. Kasvuga võib väheneda omandiline ning kontroll ettevõtte tegevuse üles. Lisaks võib tekkida iseseisvuse vähenemine, kuna tuleb arvestada kaasomanike, rohkem töötajate ja klientidega. (Miettinen *et al.* 2008)

**Kasvuettevõtete** rajamisel seatakse eesmärgiks laienemine, kiired muutused, uute võimaluste otsing ning töötajate arvu suurendamine. Riskid on suuremad, kuid õnnestumise korral on vastavalt suurem ka saadav tasu. Praktika on näidanud, et kasvule orienteeritud ettevõtjad alustavad sagedamini äri koos kaasomanikega. (*Ibid.*)

Lisaks on võimalik jagada kasvuettevõtted omakorda gruppidesse (vt Tabel 1):

1. Väiksed kõrge tasuvusega ettevõtted
2. Suure kasvupotentsiaaliga ettevõtted

**Väiksed kõrge tasuvusega ettevõtete** jaoks on jätkuvalt oluline olla sõltumatu ning kontroll oma ettevõtte üle, kuid võrreldes elustiili ettevõtetega mängivad finantskaalutlused tähtsamat rolli. Lisaks ei soovita tegevuse sellist laienemist, et kaoks nende kontroll ettevõtte üle. Tahetakse säilitada isiklik kontakt klientide, töötajate ja äripartneritega. Ettevõtte võib tekkida uute tehnoloogiate või teaduslike avastuste baasil, olla teerajajaks uutes harudes. Ettevõtte läbi löömisel, kus tema toodete/teenuste müük laieneb, asutajad müüvad ettevõtte maha, uutele sõltumatutele omanikele või mõnele suuremale ettevõttele. (*Ibid.*)

**Suure kasvupotentsiaaliga ettevõtete** puhul on võimalik tegevuse mahu oluline laienemine. Vajalikuks võib osutada suures mahus täiendava kapitali kaasahaaramine. Sõltuvalt tegevusalast ja äriideest võidakse tegevust alustada suuremahulisena või laienetakse järk-järgult. Hiljem tõmbuvad ettevõtte asutajad tegevusest kõrvale, kuid on ka asutajaid, kes võivad jääda juhtima ettevõtet aastakümneteks. (*Ibid.*)

Tabel 1: Kasvuettevõtted

	Väike, kõrge tasuvusega ettevõtte	Suure kasvupotentsiaaliga ettevõtte
Töötajate arv	5-50 töötajat	+50 töötajat
Stardieelne periood	3 kuud kuni 1 aasta	1 kuni 3 aastat
Laienemine	Laienemine ettevõtte kontrolliga	Suuremahuline laienemine

Allikas: (Miettinen *et al.* 2008) (autori koostatud)

Ettevõtluse kasv on ettevõtluse edukuse jaoks ülioluline. Kasvupotentsiaal on üks tegureid, mis eristab tasuvat ettevõtmist väike ettevõtetest. Organisatsiooni kasv tähendab aga midagi enam kui lihtsalt ettevõtte suuruse kasvu. Kasv on dünaamiline protsess, mis hõlmab organisatsiooni sise-arengut ja muutusi, lisaks muutust, kuidas organisatsioon suhtleb oma keskkonnaga. Kuigi organisatsioon kasvab ühtse tervikuna, kasvu ennast saab kõige paremini mõista mitmetahulisel viisil. Sellel on palju aspekte nagu ka organisatsiooni enda aspekte. Arvestades organisatsiooni mitmetahulist olemust, peab ettevõtja oma ettevõtmise kasvu ja arengut pidevalt vaatama mitmest erinevast perspektiivist. Eriti olulised on finantsiline, strateegiline, struktuurne ja organisatsiooniline kasv. Allpool kirjeldatud kasvu neli aspekti ei ole üksteisest sõltumatud. Need on sama alusprotsessi erinevad tahud. (vt Joonis 1) (Wickham 2006)

**Finantsiline kasv** on seotud äri kui äriüksuse arenguga. See on seotud käibe kasvu, selle käibe saavutamiseks vajalike kulude ja investeeringute ning sellest tuleneva kasumi suurenemisega. Selle käigus suurenevad ka ettevõtte varad ja väärtus. Viimane näitab, kui palju on potentsiaalne ostja nõus maksma ettevõtte eest. Finantsiline kasv on väga oluline, kuna see näitab, mis lisaväärtust ettevõtte loob ja sellega saab hinnata ettevõtte edu. (*Ibid.*)

**Strateegiline kasv** on seotud sellega, kuidas muutuvad ettevõtte kui terviku ja tema keskkonna vastastikused mõjutused. See taandub küsimusele, kuidas ettevõtte arendab oma võimeid turul tegutsemisest kasu saamisel. Lisaks on küsimus selles, milliseid võimalusi ettevõtte ära kasutab ja millistel ressurssidel baseerub luua püsiv eelis oma konkurentide eest. (Miettinen *et al.* 2008)

**Struktuurne kasv** on seotud eelkõige ettevõtte sisese muutustega. Eelkõige juhtide, nende ülesannetes, aruandlussüsteemis, suhtlusviisides ning kuidas ettevõtte siseselt rakendatakse ressursside kontrollisüsteemi. (Wickham 2006)

**Organisatsiooniline kasv** seostub ettevõtte protsesside, kultuuri ning üldiste hoiakute muutuste ja arenguga. See on seotud muutustega, mis peavad toimuma ettevõtja rollis ja juhtimisstiilis koos ettevõtte kasvuga. (Miettinen *et al.* 2008)



Joonis 1. Ettevõtte dünaamiline kasv

Allikas: (Wickham 2006) (autori koostatud)

Ettevõtte kasv peab tuginema kolmele sambale. Nendeks on ettevõtte juhtkonna kasvuambitsioon, kasvualane kompetents ning kasvupotentsiaal. Kõik sambad on võrdse tähtsusega ning peavad olema kindlalt paigas. Vastasel juhul edukas kasv võib osutada väga keeruliseks või see kulgeb läbi raskuste. (Miettinen *et al.* 2008) Levinumad ettevõtte kasvumotiivid/tõukejõud on (Ibid):

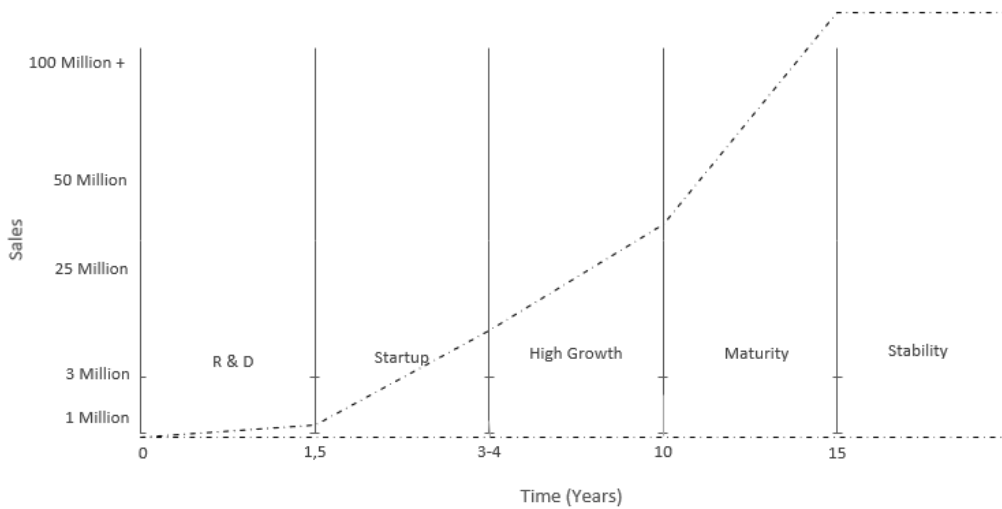
1. Mastaabiefekt: toodangu mahu kasv aitab kaasa tooteühiku omahinna langusele.
2. Hea ärimudel: müügitulude suurenemine suurendab kasumimarginali.
3. Turuliidri eelis: turuliidrid kasvavad konkurentidest kiiremini.
4. Mõjuvõim: Tegevusala liidritel on suurem sõnaõigus erinevate kokkulepete sõlmimisel.
5. Võime hoida head töötajad: Ettevõtte hea maine ahvatleb spetsialiste liituma kasvava ettevõttega. Sellistes ettevõtetes on rohkem väljakutsuvaid ülesandeid ja atraktiivseid arenguvõimalusi.

Ettevõtte kasvu võib jagada erinevateks etappideks (vt Joonis 2) (Timmons *et al.* 2007):

1. *Research and development stage (R&D)* – Seda etappi tihtipeale nimetatakse ka ettevõtte sünnietapiks. Seda etappi võib iseloomustada, kus alustav ettevõtja või meeskond, genereerivad erinevaid ideid oma äriplaaniks. See etapp on küllaltki lühike mõned kuud, kuid samas võib kesta mitu aastat. Sellest etapis võib ärimudel muutuda tihti. Uuringud on näidanud, et kui idee ei ole muudetud reaalseks äriplaaniks 18 kuu jooksul, siis see äriidee ebaõnnestub.
2. *Startup stage* – See periood üldiselt kestab kaks või kolm aastat, kuigi võib kesta koguni seitse aasta. Üks tähtsamaid etappe ettevõttes, kus tuvastatakse töötajate vajadust, turu- ja

finantstulemused ning milline on ettevõtte konkurentsivõime. Samas teenitakse investoreid, pankurite ja klientide usaldust.

3. *High growth stage* – See etapp on üks raskemaid ettevõtte asutajatele. Selle perioodi raames peavad asutajad hakkama delegeerima tähtsamaid tööülesandeid
4. *Maturity and Stability* – Viimasesse etappi jõudes ei ole enam ellu jäämine kõige olulisem. Tähtis on ettevõtte stabiilsuse ja kasumlikkuse kasv.



Joonis 2. Ettevõtte kasvu etapid

Allikas: (Timmons et al. 2007) (autori koostatud)

Tagamaks ettevõtte kasvu, saavad ettevõtte asutajad valida järgnevate kasvustrateegiatega vahel (Hisrich et al. 2017):

1. Turu hõlvamise strateegia
2. Toote ja teenuse arenduse strateegia
3. Turuarenduse strateegia
4. Mitmekesisuse strateegia

Tabel 2: Kasvustrateegiad

		Toode või teenus	
		Olemasolev	Uus
Turg	Olemasolev	Turu hõlvamine	Toote/teenuse arendus
	Uus	Turuarendus	Mitmekesisustumine

Allikas: (*Ibid*) (autori koostatud)

Turu hõlvamise korral müüakse samu tooteid/teenuseid rohkem samal turul – müüakse rohkem olemasolevatele klientidele. See on eeldusel, et ettevõttel on tugevad suhted olemasolevate klientidega. Väga oluline on leida uusi kliente sama turusegmendist. Parim viis uute klientide leidmiseks on aru saada olemasolevatest klientidest. Selle jaoks on vaja selgeks teha, miks nad ostavad antud toodet/teenust. Turu hõlvamine on oluline osa turuliidri seisundi saavutamiseks, mis tagab ettevõtte kiire kasvu. (Burns 2007)

Toote ja teenuse arenduse strateegia hõlmab endas uute toodete/teenuste väljatöötamist ja müümist klientidele, kes juba ostavad ettevõtte olemasolevaid tooteid/teenuseid. Konkreetse kliendirühma teadmised on oluline informatsiooni allikaks. See toob välja peamised probleemi allikad olemasoleva tehnoloogia kohta ja kuidas kliente paremini teenindada. Need teadmised kokku on oluline ressurss uue toote/teenuse väljatöötamisel (Hisrich *et al.* 2017). Uued tooted/teenused tutvustatakse klientidele, kuna märgatakse turuvõimalusi. Need võivad olla täiesti uued tooted/teenused, mis asendavad või neid saab koos müüa olemasoleva toote/teenusega. Nende laiendamine ja arendamine on väga oluline eelkõige toote/teenuse kasvufaasis. On võimalus, et konkurendid toovad turule parema toote/teenuse ning ettevõtte peab sellele reageerima. Toote ja teenuse arenduses mängib väga olulist rolli kliendifookus ja ettevõtte maine. Kliendifookuse korral ettevõtte teab, kuidas klientide vajadused muutuvad. Selletõttu suudetakse arendada olemasolevaid tooteid/teenuseid ning töötada välja uusi tooteid, rahuldamaks kliendivajadusi. Sellise lähenemisviisi üks eeliseid on kuluefektiivsus – soodsam on äritegevust kasvatada olemasolevate klientidega, kui kulutada ressursse uute klientide leidmiseks. Head suhted olemasolevate klientidega võivad tuua nende kaudu ettevõttele uusi kliente. (Burns 2007)

Turu areng on turu hõlvamise loomulik jätk. Selle asemel, et müüa tooted/teenused samadele klientidele, otsitakse uusi kliente. Paljud ettevõtted alustavad müügiga kohapeal ja laiendades järkjärgult oma geograafilist baasi, müües piirkondlikult ja seejärel riiklikult. Täiesti uuele turule sisenemine on küllaltki keeruline, isegi siis kui ettevõtte müüb neile tuttavat toodet või teenust. Uuele turule sisenemine on ettevõtte kasvu jaoks väga oluline. Need turud võivad olla uued turusegmen did või uued geograafilised piirkonnad. Uute välisturgude otsimisel on madalaima riskiga võimalus otsida sarnaseid segmente, mida ettevõtte juba müüb. Püüdes samu tooteid või teenuseid uutele turusegmentidele müüa, hõlmab see tavaliselt turunduse ümberkorraldamist. Lihtsalt hinna langetamine meelitab alati uusi kliente, kes muidu ei ostaks. Edu toob rohkem uute või erinevate turus- tuskanalite leidmine või reklaamistrateegia muutmine mingil moel. Alati või tekkida oht kaotata olemasolevaid kliente, kui keskendutakse korraga mitmele uuele turule sisenemisele. (*Ibid*)

Mitmekesisuse strateegia korral ettevõtte siseneb uuele turule, uute toodete/teenustega. See on kõige riskantsem ettevõtte kasvustrateegia kuna ei teata erinevaid faktoreid, mis võivad ettevõttel kaasneda turule sisenemisega. (Sloman *et al.* 2013) Turul avanevate võimaluste ära kasutamiseks on ettevõttel vaja kindlaks teha tema klientide hüved, ümber kujundada oma tegevusala ja laiendada äripartnerite võrku (Kotler *et al.* 2003).

Konkurents on jõud, millega tuleb arvestada kliendi jõu tõttu. Kliendid teevad turuvalikuid, otsustades, mida osta ja kuhu raha kulutada, lähtudes nende vajadustest ja valmisolekust maksta. Nende läbitav protsess põhineb väärtusevõrrandil, et kaaluda konkureerivate toodete väärtust. Teades oma kliente, millised tooted ja/või teenused on nende jaoks olulised, saab selle põhjal jagada oma konkurendid gruppidesse (Tiffany *et al.* 2012):

1. **Otsesed konkurendid** – Nende ettevõtete tooted/teenused on klientide nimekirjas. Klientid võivad küsida võrrelda teie toote/teenuse hüve, hinda ja kvaliteeti just otseste konkurentide omadega. Ettevõttel on tähtis tunda põhjalikult otseste konkurentide portfelli.
2. **Esimese järgu konkurendid** – Need ettevõtted on olulised konkurendid, kuid mitte nii olulised kui otsesed konkurendid. Esimese järgu konkurentidega võib kokku sattuda teatud klientide seas.
3. **Kaudsed konkurendid** – nende konkurentide peale ettevõtte sageli ei mõtle. Nende tooted ilmuvad alternatiividena ettevõtte toodetele aeg-ajalt ning ettevõttel on tavaliselt olulisemad konkurendid, kelle pärast muretseda. Kaudseid konkurente tuleb perioodiliselt uurida, sest neil on alati võimalus konkureerivate toodete/teenustega üllatada.

Enamik ettevõtteid peab konkurente ohuks. Tähelepanu on pööratud sellele, kuidas ettevõtte saab nende turuosa endale ja kuidas saab nende turule sisenemist üldse ära hoida. Otsesed konkurendid on ettevõttele suureks ohuks, kuna klient võrdleb just ettevõtte ja tema konkurentide tooteid. "Head" konkurendid võivad täita mitmesuguseid strateegilisi eesmärke, mis suurendavad ettevõtte jätkusuutlikku konkurentsieelist ja parandavad selle struktuuri. Selle tõttu on oluline, et ettevõtte oleks vähemalt üks või kaks „head“ konkurenti. (Porter 1985)

Õigete konkurentide olemasolu võib tuua ettevõttele mitmesuguseid strateegilisi eeliseid (*Ibid*):

1. Konkurentsieelise suurendamine – Konkurentidega suudetakse neelata nõudluse kõikumisi, mis tulenevad tsüklilisusest, hooajalisusest või muudest põhjustest. See võimaldab ettevõttel oma võimsust aja jooksul täielikumalt kasutada. Konkurentide abil on seega või-

malik kontrollida tootmiskulusid. Ettevõttel suureneb võime eristuda, toimides võrdluskandardina. Ilma konkurendita võib ostjatel olla raskem tajuda ettevõtte loodud väärtust. Seetõttu võib ostja olla rohkem hinna- või teenusetundlik.

2. Tööstusharu parandamine – Konkurents aitab kaasa tööstusharu nõudluse kasvule ning selle protsessi käigus kasvab ettevõtte müük. Ettevõtte, kellel on ühe toote omandiõigus, võib kasu saada, kui üks või rohkem konkurente müüa täiendavat toodet. See strateegia põhineb konkurentide võimel areneda esmane nõudlus täiendava kauba järele kahe või mitme turundustegevuste.
3. Turu arengule kaasa aitamine – Konkurendid saavad jagada uute toodete või tehnoloogiate turu arendamise kulusid. Konkurendid võivad vähendada ettevõtte turu arendamise kulusid, eriti kui konkurendid kulutavad sellele ebaproportsionaalselt oma müügi suhtes. Konkurentide olemasolu eelised turu arengu ajal on sageli mööduvad. Nad aitavad kaasa turu arengule selle kasvufaasis. Mitme konkurenti omamine võib seega olla strateegiliselt kõige kasulikum turu algus faasis ning hiljem konkurentide arv väheneb.
4. Turu sisenemise raskendamine – Konkurentidel on oluline roll teiste turule tulijate takistamisel. Konkurendid võivad hõivata positsioone, mis kujutavad endast loogilist sisenemisteed tööstusharusse, blokeerides need potentsiaalsete turule sisenejad.

Konkurentidest eristumiseks ning eelise saamiseks on vaja strateegiat. Ettevõtte peab kindlaks tegema, millise eelise nad tahavad konkurentide ees saavutada ning selle põhjal valime strateegia. Michael Porter kirjeldas 1980. aastal kolme erinevat strateegia tüüpi. Need tänapäeval nimetatakse Porteri üldstrateegiaks. (vt Tabel 3) (Bhasin 2019)

Tabel 3: Michael Porteri üldstrateegiad

		Konkurentsieelis	
		Unikaalsus	Madalad kulud
Strateegiline eesmärk	Lai turg	Diferentseerimisstrateegia	Kululiidri strateegia
	Kindel segment	Fokuseeritud strateegia	

Allikas: (Porter 1980) (autori koostatud)

Esimene üldine strateegia on ettevõtte toote või teenuse pakkumise eristamine ehk diferentseerimine, luues midagi, mida kogu tööstuses peetakse ainulaadseks. See tagab konkurentide ees eelise, tänu klientidele, kes on lojaalsed ning nad ei ole hinnatundlikud (Porter 1980). Selle strateegia

puhul on esialgsed kulud tööstuse keskmisest kõrgemad, kuna pakkumine on ainulaadne, võib sisaldada erinevaid patente ning puuduvad konkurendid. Seetõttu on toote või teenuse hind keskmisest kõrgem. Klient on lojaalne ning on nõus maksuma kõrgemat hinda, preemium toote eest. (Bhasin 2019)

Kululiidri strateegia korral ettevõtte määrab oma toodetele/teenustele võimalikult madala hinna. See aitab ettevõttel turu hõivamise ning turuliidri positsiooni hoidmisega. Tooted/teenused on mõeldud hinnatundlikule kliendile ning sellest lähtuvalt on kogu äritegevus planeeritud alates tooraine hankimisest kuni turundamiseni välja. Madala hinna saavutamiseks on vaja vähendada tegevuskulusid, mis vähendavad tootmiskulusid, säilitades samal ajal kasumi. Toode tuleb standardiseerida ning vähendada toomisel kasutatavaid seadmete arvu. Lisaks aitab kontrolli omamine kogu väärtusahela üle. Kulujuhtimise strateegiat saavad kasutada suured ettevõtted ja turuliidrid, kuid mitte uued väikesed või keskmise suurusega ettevõtted. Selle strateegia rakendamise risk on klientide hoidmine - kui konkurent tuleb turule odavamaga tootega, siis on väga suur risk kliendist ilma jääda, kuna tema jaoks on hind kõige tähtsam. (*Ibid*)

Kolmandaks üldstrateegiaks on fokuseeritud strateegia. Selle asemele, et keskenduda tervele turule, valitakse välja kindel segment (turunišš) ning hakatakse pakkuma tooteid ja teenuseid, mis rahuldaksid sihtturu spetsiifilisi vajadusi. Nišiturud on ettevõtte jaoks kasumlik, kuid need on väikesed ning neil on piiratud kasvupotentsiaal. Võib tekkida olukord, kus fokuseeritud strateegia on kombineeritud kululiidri strateegiaga, kus nišiturust kasvab välja massiturg. (nt. Amazon.com) (Sloman *et al.* 2013)

## **1.2 Hiina tugev majandusjõud ning tulevik**

Viimase paarikümne aasta jooksul on Hiinast arenenud üheks võimsamaks tootmis- ja kaubandusriigiks. Hiina majandusmudel on üles ehitatud odavate kaupade tootmisele ja nende ekspordile üle terve maailma. (Importing and Exporting... 2015) Hiina eksport kasvas veidi rohkem kui 18 miljardilt USA dollarilt 1980. aastal enam kui 438 miljardile USA dollarile 2003. aastal (Wu 2007).

Hiina majandus on läbi ajaloo ekspordist väga sõltuv. Riigile ei olnud tähtis, kui suured on tema valuutareservid, kui arenenud on tehnoloogia ning kui odav on Hiina tööjõud. Hiinale on väga tähtis teiste riikide valmisolekust ja soovist nende kaupu importida. Samuti võimest neid füüsiliselt tarnida. (McCullar 2010) Maailma suurima eksportijana on Hiinal suur huvi vähendada kaubandustõkkeid, avada veelgi turge oma ekspordile ja tugevdada rahvusvahelise kaubandussüsteemi



reegleid. Hiina majanduse suuruse ja kiire kasv muudavad Hiina peamiseks sihtmärgiks teistele riikidele. Teised riigid soovivad Hiinaga koostööd teha ning nende turule pääseda. Samal ajal on paljud riigid mures Hiina tööstusliku ekspordivõime ja sellega kaasneva konkurentsiohu pärast. (Hopewell 2015)

Tabel 4. Hiina eksport

Riik	Eksport
1. Ameerika Ühendriigid	\$ 481 mld.
2. Hong Kong	\$ 304 mld.
3. Jaapan	\$ 148 mld.
4. Lõuna-Korea	\$ 110 mld.
5. Vietnam	\$ 84 mld.

Allikas: (*Visualizing China's ...* 2020) (autori koostatud)

Tabelist 4. on selgelt näha, et Hiina ekspordib kõige rohkem Ameerika Ühendriiki ja Hong-Kongi. Viimaste aastate jooksul on Hiina ja Ameerika Ühendriikide vahel olnud kaubandussõda. Selle tulemusel on mõlemad riigid määranud üksteisele erinevad importmaksud, mis on mõjutanud terve maailma ekspordi ja impordi bilanssi.

Ameerika Ühendriiki ajendas kaubandussõda alustama kolm faktorit/muret. Esimese asjana saab välja tuua Hiina kaubanduse ülejääk ei võimaldanud luua Ameerikas uusi töökohti. Teiseks ajendiks oli Hiina ebaseaduslikud ja ebaõiglased meetodid, võimaldasid omandada Ameerika Ühendriikide tehnoloogiat alla turuväärtuse hinna. Viimaseks põhjuseks on mure, et Hiina püüab Ameerika Ühendriikide rahvuslikku julgeolekut ja seisundit nõrgendada. (Liu et al. 2018)

Hiina majanduse suund on muutumas. Uueks suunaks on riigi majanduse suurem ja kvaliteetsem kasv, mis on tulevikule orienteeritud. Seetõttu on Hiina nõus aktsepteerima SKP madalamat kasvu. Riik astub samme, et eemaldada odava tööjõud poolt tulenevast masseksportidist. Hiina püüab tasakaalustada kõrgemalt mehhaniseeritud ja teenustele orienteeritud majandusesuunda, kus on suurem sõltuvus riigi sisesest nõudlusest ja suurem rõhk keskkonnasäästlikkusele. Hiina valitsuse üks strateegia on investeerida erinevatesse rahvusvahelistesse ettevõtetesse, infrastruktuuri projektidesse ning energia tööstusesse. See aitab loobuda massilisest odava ekspordi tootmisest ning tagab riigi majanduskasv pikemas perspektiivis. (China Business Handbook 2016) Hiina seisab silmitsi olukorraga, kus nad peavad tõstma inimressurssude kvaliteeti, tegema kindlaks sektorid, tooted ja teenused, kus on olemas tulevikupespektiivi (Naughton 2014).

Hiina üheks suurimaks rahvusvaheliseks projektiks, mis väga tugevalt mõjutab terve maailma majandust, on kindlasti *One Belt One Road* (vt Lisa 1) (Winter 2016). See koosneb mitmest poliitilisest, majanduslikust ja infrastruktuuri arengutest ühe strateegilise plaani raames, mille president Xi Jinping esitas 2013. aastal. Hiina valitsuse kirjelduse kohaselt on selle plaan ühendada Ida-Aasia majandusring arenenud Euroopa majandusringiga. (China Business Handbook 2016)

Selle projekti põhieesmärgiks on leevendada piiriülese kaubanduse kitsaskohti, eelkõige transpordi infrastruktuuri arendamise kaudu. See võib tulevikus vähendada transpordikulusid, stimuleerides Hiina ning teiste riikide vahelist kaubandust. (Herrero *et al.* 2017)

## 2. UURINGU TAUSTSÜSTEEM: HIINA E-KAUBANDUSE EUROOPA PARTNERI ÄRIMUDEL

### 2.1. Tänapäeva E-kaubandus

E-kaubanduse all mõeldakse toodete ja teenuste ostu/müüki veebi keskkonnas. E-kaubanduse sünniks võib pidada ajaloo esimest müüki veebikeskkonnas. 1994. aastal müüdi Ameerikas esimene muusika CD ühelt inimeselt teisele, kasutades müügiplatvormi NetMarket (Shopify 2020). Sellest ajast saadik on E-kaubandus arenenud märkimisväärselt viimaste aastate jooksul. Aina enam ettevõtteid pakuvad oma tooteid ja teenuseid interneti keskkonnas. Tarbijatele on tehtud ostlemine väga lihtsaks ja mugavaks. Piisab arvuti ning interneti olemasolust.

Tänapäeva e-kaubandust mõjutavad ja juhivad eelkõige järgmised asjaolud (Mourya *et al.* 2017):

1. Globaalne turg – Turg on märkimisväärselt laienenud ning sellel puuduvad igasugused piirid. Turg on olnud kiirete otsimisvõimalustega nii müüjatele kui ka ostjatele.
2. Globaalsed kliendid – Klientideks võivad olla inimesed, kes reisivad palju või ettevõtteid, kellel on tegevus mitmes riigis.
3. Globaalsed tooted – Tooted võivad olla terves maailmas ühesugused, kuigi toode on valmistatud erinevate tütarettevõtete poolt
4. Globaalsed operatsioonid – Tootmis- ja monteerimisprotsessid võivad toimuda erinevates maailma osades, mis põhinevad muutuvast majandusest ja muudest tingimustest.
5. Globaalsed ressursid – Ettevõtte ühised ressursid ning nende kulud on jagatud tütarettevõtete vahel.

E-kaubandus on loonud traditsioonilistele ettevõtetele võimaluse saavutada kiiremaid, suuremaid ning majanduslikult paremaid tulemusi. E-kaubandus on avaldanud mõju rohkem kui ainult äri maailmas. See on muutnud inimese elustiili, maailmavaadet ja keskkonda. See mõjutab logistikat, tööstust, tööhõivet, haridust kui ka valitsusi. E-kaubandust võib nimetada suurimaks revolutsiooniks peale tööstusrevolutsiooni (Qin 2014).

Tabel 5: Top 10 E-kaubandusega müügiga riigid.

Riik	2020	2021	Muutus %
1. Hiina	2296.95	2779.31	21%
2. USA	794.5	843.15	6.1%
3. UK	180.39	169.02	- 6.3%
4. Jaapan	141.26	144.08	2%
5. Lõuna- Korea	110.60	120.56	9%
6. Saksamaa	96.86	101.51	4.8%
7. Prantsusmaa	73.80	80	8.4%
8. India	55.35	67.53	22%
9. Kanada	39.22	44.12	12.5%
10. Hispaania	36.4	37.12	2%

Allikas: (eMarketer 2020) (Triljon dollarites) (autori koostatud)

Tabelis 5 on näha, et Hiina on ülekaalukalt esimene riik maailmas seoses e-kaubanduse müügiga. Hiina edestab teisel kohal olevat USA ligi kolme kordselt ning Hiinale ennustatakse 21 %-list kasvu 2021. aastal. Lisaks ennustatakse kõikidele riikidele e-kaubanduse kasvu, välja arvatud Inglismaale. Autori arvates mängib väga suurt rolli selles Inglismaa lahkumine Euroopa Liidust. See muudab Inglismaalt kaupade tellimise kallimaks, kuna Inglismaa muutub Euroopa Liidu jaoks kolmandaks riigiks ning sellest tulenevalt, hakkavad kehtima importmaksud. Seda juhul kui kaubaostja on Euroopa Liiduriigist ning kaup ostetakse Inglismaalt.

E-kaubandust saab jagada erinevatesse kategooriatesse (Techtarget 2020):

- Business to Business (B2B)
- Business to Consumer (B2C)
- Consumer to Consumer (C2C)
- Consumer to Business (C2B)

Kõige sagedamini räägitav e-kaubanduse tüüp on Business-to-Consumer (B2C) e-kaubandus, kus online-äri püüab jõuda üksikute tarbijateni. B2C kaubandus hõlmab jaemüügikaupade ostmist, reisisiteenust, veebisisu ja palju muud. See on E-kaubanduse tüüp, millega enamik tarbijaid tõenäoliselt kokku puutub. (Laudon *et al.* 2014)

Kõige kiiremini on kasvanud Hiina e-kaubanduse turg. Hiinast tellitavate kaupade arv on iga aastaga tõusnud. Hiinas tähistatakse 11. Novembril vallaliste päeva (China Singles Day), kus iga aasta ületatakse eelmise aasta müüginäitajaid. 2020. aasta müügikäive ulatus 74,1 miljardi dollarini, mis oli ligi 50% rohkem, kui eelmisel aastal (Statista 2020).

E-kaubandus on edasi arenemas m-kaubanduseks. Selle all peetakse silmas kõik ostutehingud, mis on teostatud mobiilsete seadmetega – selleks võib olla nutitelefoni, tahvelarvuti või nutikell.

- 2021. aasta lõpuks prognoositakse m-kaubanduse müüki 54% kogu e-kaubanduse müügist
- 1/3 tarbijate ostuotsus sõltub toodete otsimisel nutiseadmest.
- 168 miljonit inimest teeb ostu mobiiliseadmega.

M-kaubandus on järgmine kiiresti kasvav äri, sest aina rohkem inimesi kasutab nutiseadmeid rohkem kui tavaarvuteid. Hetkel on paljudel ettevõtetel olemas müügirakendused, mis on mõeldud nutiseadmetele. Need ettevõtted, kes pole m-kaubandusega alustanud, peavad sellega lähiajal alustama. Vastasel juhul nad ei jõua konkureerida kiiresti kasvavas äris. (Mroczkowska 2020)

### 2.1.1 Maksumuudatused e-kaubanduses

Hetkel kehtivate õigusaktide järgi, kõik kolmandatest riikidest tellitud pakid, mille väärtus ei ületa 22 euro on maksuvaba ning puuduvad Euroopa Liitu sisenemisel importmaksud. Uue direktiivi järgi kaotatakse ära maksuvabastus. See tähendab, et lõpptarbijale läheb kolmandast riikist tellitud pakk käibemaksu võrra kallimaks.

Alates 1. juulist 2021 kaotatakse ära see vabastus. See toob kohustuse tasuda käibemaksu kolmandast riigist või kolmandalt territooriumilt Euroopa Liitu imporditud kaupadelt (k.a. nt Aliexpressist tellitud toode), olenemata toote väärtusest. Uue seadus muudatuse raames luuakse uus kontseptsioon: kolmandatest riikidest või kolmandatelt territooriumidelt imporditud kaupade kaugmüük. Tollimaksuvabastus kuni 150 euro väärtuses toodetele jääb hetkel kehtima. (vt Tabel 7) (Euroopa komisjon 2020)

Tabel 6: Maksuvabastus enne ja peale uut seadust.

Kauba väärtus	Hetkel kehtiv		Uus kord	
	Käibemaks	Tollimaks	Käibemaks	Tollimaks
Kuni 22 eurot	Käibemaksuvaba	Tollimaksuvaba	Tuleb tasuda käibemaks	Tollimaksuvaba
>22 ja ≤150 eurot	Tuleb tasuda käibemaks	Tollimaksuvaba	Tuleb tasuda käibemaks	Tollimaksuvaba
> 150 eurot	Tuleb tasuda käibemaks	Tuleb tasuda tollimaks	Tuleb tasuda käibemaks	Tuleb tasuda tollimaks

Allikas: (Euroopa komisjon 2020) (autori koostatud)

Euroopa Komisjoni eesmärk on uue seadusega lihtsustada käibemaksu korda ning tagada õiglane käibemaksu laekumine, kus vastavat toodet või teenust hakatakse kasutama. (European Commission 2020). Praegustel tingimustel moonutab käibemaksuvabastus märkimisväärselt konkurentsi ELi tarnijate kahjuks. Selleks et taastada võrdsed tingimused ELi ettevõtjate jaoks ja kaitsta ELi

liikmesriikide maksutulused, tühistatakse importimisel kohaldatav käibemaksuvabastus ning muudetakse imporditud kaupade kaugmüügi käibemaksustamise eeskirju kooskõlas sihtkohapõhise maksustamise printsiibiga. (Euroopa komisjon 2020)

Autor on seisukohal, et lõpptarbijale mõjub maksumuudatus minimaalselt. Hiinast tellitud kaubad on väikse väärtusega. Isegi koos maksudega jäävad need pakid ikkagi odavamaks, kui osta sama toode kohalikust poest või e-poest. Samuti autori arvates on inimesed nõus ootama Hiinast tellitud odavamaid pakke mõistlikku aja jooksul.

Ettevõtete ning e-kaubanduse platvormide jaoks on tegemist väga suure muudatustega. Tagamaks uuele korrale sujuva ülemineku, Euroopa Liit on loonud uue keskkonna *Import One-Stop Shop* (IOSS). Tegemist on elektroonse portaaliga, mida ettevõtted saavad kasutada alatest 1. Juulist 2021. See aitab ettevõtetel täita käibemaksu kohustused kolmandatest riikidest imporditud kaupadele. IOSS-i peamine eesmärk on pakkuda ettevõtetele võimalust tagada oma klientidele läbipaistvat ning probleemide vaba ostukogemust. IOSS võimaldab ettevõtetel deklareerida ning tasuda käibemaksu ühe portaali kaudu liikmesriigis, kus neil on peamine tegevuskoht või vahendaja. Euroopa Liidu liikmesriigid seejärel maksavad üksteisele käibemaksu. (Landmark Global 2021)

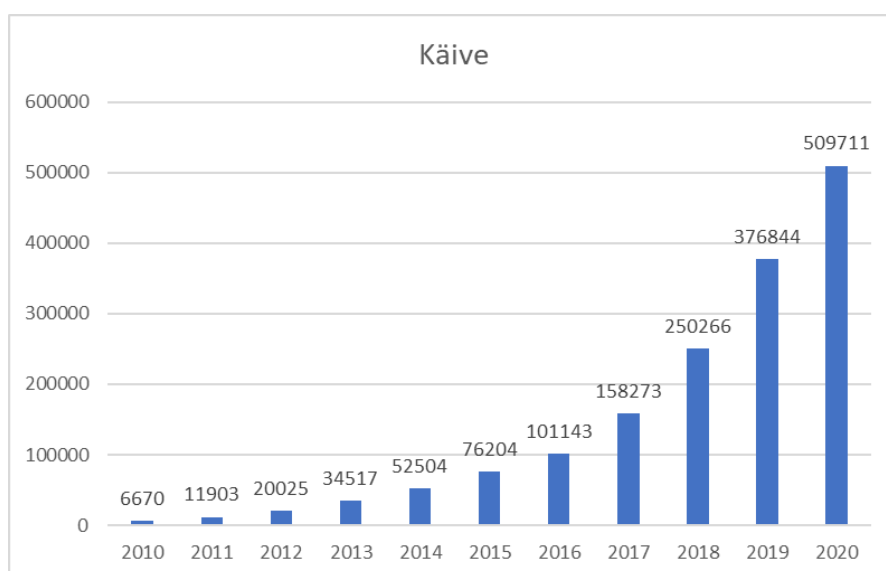
Juhul kui ettevõtted ei liitu IOSS-i portaaliga, siis kolmandast riigist tellitud pakk läheb väga kalliks lõpptarbijale. IOSS-i portaali kasutades lisandub kuni 150 eurostele saadetistele ainult sihtriigi käibemaksumäär. Ilma antud portaalita lausub käibemaksu kogumise vastutus sihtriigis. Sellest tulenevalt sihtriigi tolliasutus võib esitada lõpptarbijale tollivabastuse tasu, mis võib olla suurem kui kolmandast riigist tellitud paki väärtus. (*Ibid*)

Autori arvates uue portaali kasutuselevõtt ei lähe nii sujuvalt, kui loodetakse. Hiinast tellitud pakide arv on meeletult kasvanud ning sellest tulenevalt on andmete maht meeletu. Igal riigil on oma tollisüsteem, kuidas deklareeritakse ning tasutakse makse kolmandatest riikidest tulnud kaupadele. Sellest tulenevalt on väga väike tõenäosus, et kõik Euroopa Liidu liikmed saavad koheselt uue portaaliga makse deklareerida ja tasuda. Saksamaa ning Holland on teavitanud, et nende süsteemid ei ole valmis 1. Juuliks 2021 (Asquith 2021).

## 2.2 Hiina suurimad e-kaubanduse platvormid

Hiina üheks suurimaks e-kaubandusega tegelev ettevõtteks on Alibaba Group. Hiina e-kaubanduse kasvu põhjuseks on eelkõige Hiina riigi suurus ning õitsev majandus. Lisaks Hiina valitsuse investeeringud infrastruktuuri ning maksustamise poliitikasse on soodustanud e-kaubanduse ja sellega seotud logistika ja logistika teenuste arengut. (*E-Commerce in China...* 2016)

2020. majandusaasta, mis lõppes 31. Märtsil 2020. aastal, registreeris Hiina e-kaubanduse korporatsioon Alibaba Group konsolideeritud käibe 509,7 miljardit jüaani (vaata Joonis 3), mis on umbes 72 miljardit USA dollarit. Alibaba asutati algselt 1999. aastal B2B e-kaubanduse portaalina, et ühendada Hiina tootjaid ülemere ostjatega. 2003. aastal laienes teenus, hõlmates Taobao, C2C e-kaubanduse turu ja 2008. aastal Tmall, B2C veebikaubanduse platvorm, mis keskendub kaubamärkidele ja veebimüügile. Digitaalsete pakkumiste lõpule viimiseks avati 2010. aastal grupikaupluste ja väikmüügi veebisait Jujuasuan. Suurim osa Alibaba Grupi tuludest saadakse Hiinas asuva e-kaubanduse kaudu, kuna ettevõtte andmetel on segmendi tulud 2020. aastal 332,8 miljardit jüaani. Sel aastal moodustas Hiina jaemüügi e-kaubandus 65 protsenti ettevõtte tuludest. Rahvusvahelise kaubanduse jaemüük moodustas aastast tulust 24,3 miljardit jüaani. Alibaba Grupi puhaskasum ulatus 140,4 miljardi jüaanini ehk 28 miljardit dollarini. Alibaba Hiina jaemüügiturgudel on aastas umbes 726 miljonit aktiivset ostjat. (Ma 2020)



Joonis 3. Alibaba Grupi käive 2010-2020. (mld. jüaani)

Allikas: (Ma 2020) (autori koostatud)

Jooniselt nr 3 on selgelt näha, kuidas Alibaba Group käive on väga kiiresti kasvanud. Suurim kasv on tekkinud 2020. aastal, käive kasvas üle 133 miljardi jüaani võrreldes 2019. aastaga. Autor on arvamisel, et Alibaba Group käive ning netokasum on kasvamas ka lähiaastatel, kuna Hiina e-kaubandus on hetkel väga kiire kasvutrendiga. Sellele on kindlasti kaasa aidanud Covid-19 pandeemia, kuna inimestele on kehtestatud erinevad liikumiskiirangud ning inimesed tellivad järjest rohkem tooteid ja teenuseid e-poodidest.

Hiina teine kõige suurem e-kaubanduse platvormiks on Jingdong (JD.com). Jingdongile kuulub umbes 17% kogu e-kaubanduse Hiina turust. JD.com on juhtival positsioonil rakendamaks automatiseeritud troonide kohale toomise. Välis ettevõtte nagu Google ja Walmart on investeerinud JD.com, aitamaks konkureerida Alibaba Groupiga. (Matthews 2020)

## **2.3 Ettevõtte X ärimudel**

### **2.3.1 Tänapäevane seis ja strateegia**

Ettevõtte X on 2019. aastast tegutsev Eesti ja Hollandi ühissetevõtte, mille eesmärgiks on pakkuda erinevaid logistikateenuseid e-kaubanduse spetsialistidele kui ka neile, kes vajavad kiiret ja usaldusväärset posti- ja/või kullerteenust. Ettevõtte portfellis on hetkel erinevad tooted/teenused, alates Hiina e-platvormidelt tellitud pakside kohale toimetamine lõppsaajale kui ka erinevate veeteenuste osutamine. Ettevõtte missiooniks on ühendada e-kaubanduse müüjad ja ostjad, mis tagab kiire ja usaldusväärse teenuse B2C e-kaubanduse sektoris.

Ettevõtte asutajatel on olnud mitme aastapikkune kogemus samalaadse ärimudeliga ettevõtte juhtimisel. Eelneval ettevõttel oli suur omanikuks Hiina firma ning samal ajal oli vastav firma ka klient. See tekitas olukorda, kus Hiina firma tihtipeale kasutas oma suur omaniku staatuse ära. Hiina firma kui klient nõudis soodsamaid hindu, mis üldkokkuvõttes tekitas Euroopa firmale kahjumi.

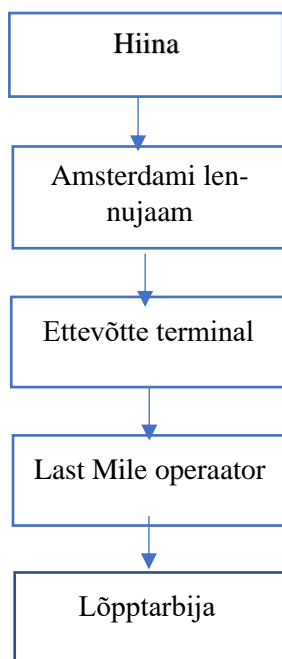
Ettevõtte rajajad olid üksmeelel, et Hiina suuromanik pigem takistab ettevõtte arengut ning lihtsalt on omakasu peal väljas, selle asemele et ühissetevõtet ülesehitada. Sellest tulenevalt sai loodud ettevõtte X, mille omanikeks on Hollandi ja Eesti firmad.

Oma ettevõtte rajamisel saab ise valida oma koostööpartnerid ning strateegiad. Ettevõtte rajamisel sai strateegiaks kulude kokkuhoid. Seda eriti personali koosseisus. Ettevõttel X on siiani väike



koosseis, kõik tööülesanded on konkreetselt jagatud. Uusi töötajaid hakatakse otsima alles juhul, kui kõikide töötajate koormused tõusevad või uute projektide raames on vaja lisaresursse.

Ettevõtte rajamisel võrreldi eelneva ettevõtte koostööpartnereid, nende plusse ja miinuseid. Sellest tulenevalt hakati otuseid tegema, milliste teenuspakkujatega koostööd alustada. Konkurentis eelise saamiseks oli väga oluline leida teenuspakkujaid, kellel oli võrreldes eelmise ettevõttega madalam hind. Antud sektoris on oluline madal hind. Esimeste klientide saamiseks mängiski suurt rolli hinnakiri, kus näidati oma hindu võrreldes konkurentidega.



Joonis 4. Ettevõtte X saadetiste füüsiline liikumine (autori koostatud)

Ettevõtte X terminal asub Hollandis, Amsterdami Schipoli lennujaama vahetus läheduses. Peamine tegevusala on Hiinast tellitud kaupade lõppsaajale kohale toimetamine.

### 2.3.2 Kliendipoolne saadetiste ettevalmistus ja lennujaama protsessid

Hetkel peab klient ise organiseerima saadetised Hiinast Amsterdami. Ettevõtte X jagab Hiina klientidega soovituslikke lennuliine, keda kliendid võiksid kasutada. Nimekirjas olevate lennuliinidega on koostöö sujunud ning pole olnud suuri probleeme kauba kättesaamisega Schipoli lennujaamast. Väga oluline on, et kliendid saadaksid eelhoiatuse (*pre-alert*), mis sisaldab endas Air Waybilli koopiat ning saadetise manifesti (exceli kujul). Air Waybill (AWB) on dokument, mis on kaasas rahvusvahelise lennuga saadetud kaupadega, et anda üksikasjalikku teavet saadetise kohta ja võimaldab saadetist jälgida (Hargrave 2020). *Pre-alert* peab olema saadetud vähemalt

kolm päeva enne, kui saadeti jõuab Amsterdami. See väldib olukorda, kus saadeti on juba lennujaamas ning ettevõttel puudub igasugune info saadetiste kohta. Schipoli cargo vastuvõtu osakonnas võib tekkida segadus ning võib minna kaua aega, kuni nad tuvastavad, kelle saadetisega on tegemist. Schipoli lennujaama cargo statistika andmetele tuginedes (Schipol Cargo 2021), on tegemist väga suure cargo mahu käitlemise lennujaamaga. Seetõttu on väga oluline ettevõtte X klientidele tagada õigeaegne informatsioon (saadeti nr, kogus, kaal ning eeldatav saabumise aeg), mis võimaldaks kiire saadetiste kohale toomise terminali.

Lisaks ülaltoodule on kliendi kohustuseks laadida süsteemi manifestid iga saadetiste kohta. See tagab tollivabastuse võimaluse (vastavalt kliendi soovidele) ning klient saab süsteemis jälgida kogu saadeti kulgu. Klientidel on soovi korral ligipääs ettevõtte tarkvarale, kus saab jälgida saadeti käitlust ning saadeti staatust:

- *Planned* – kliendil õnnestus üleslaadida saadeti manifest.
- *Arrived* – saadeti jõudis ettevõtte terminali.
- *Handling* – saadeti on hakatud käitlema
- *Handled* – kogu saadeti on käideldud ning ootab transporti
- *Departed* – saadeti on terminalist lahkunud ja on liikumas viimase miili operaatori juurde
- *Billed* – saadeti eest on kliendile arve saadetud.

Peale selle on saadetiste pakendamisel mõned olulised nõuded, mida klient peab jälgima:

- Saadeti peab olema kotisilt, kus on unikaalne kotikood. See tähendab seda, et kotikood ei tohi korduda ning peab olema sama, kuidas saadeti manifestis on seda kajastatud. Kotikood (triipkood) peab olema võimalik süsteemis skaneerida.
- Kotisildil peab kirjas olema:
  - mis tootega on tegemist;
  - mis on koti sihtriik;
  - mitu pakki on antud kotis;
  - koti kogukaal.

Viimase asjana peab klient tagama, et tema poolt saadetud pakid on õigete siltidega. See tähendab, et igal tootel on sildi jaoks omad nõudmised. Lisaks peab klient arvestama sellega, et need pakid, millele tollivabastus teeb ettevõtte X ja need pakid, mille tollivabastuse teeb sihtriigi post – erinevad üksteisest.

Saadetised liikuvad Hiina lennujaamast kaubana Amsterdami lennujaama. Lennujaama protsesside hulka kuulub lennuki mahalaadimine, saadetiste toimetamine õigesse osakonda, kontroll, dokumentide vormistamine ning saadetise vabastamine kaubasaajale. Üldjuhul kogu lennujaama protsess on sujuv ning suuri probleeme ei teki. Lennujaamal on õigus erinevate kahtluste puhul hoida saadetist tükk aega lennujaamas ning küsida täiendavaid dokumente.

Kauba vabastamisel lennujaam saadab kauba pealekorrajale vastava teate. Sellest momendist loetakse kaubaladustamise alguseks. Igal Schipoli kauba käitlemisagendil on teatud tunnid ladustamist tasuta. Üldjuhul see on 18 tundi alates kaubavabastamise hetkest. Lisaks kehtivad erinevad hinnad vastavale kaubakäitlejale (vt Tabel 9)

Tabel 7: Schipoli lennujaama kaubakäitlejate ladustamishinnad

	Tasuta	Kg/päeva hind	Saadetise min. päevatasu
Menzies Aviation	0-18 h	0,078 eur	36.80 eur
WFS	0-18 h	7.10 eur/ per 100 kg	47.50 eur
Dnata	0-18 h	0.08 eur	46.54 eur
Swissport Cargo Service	0-18 h	0.09 eur	47.00 eur

Allikas: (Kaubakäitlejate koduleht) (autori koostatud)

### 2.3.4 Terminali protsessid

Saadetiste kohale toomisega algab saadetiste käitlemise protsess terminalis. See üldjuhul on standardne, kuid võib varieeruda vastavalt kliendi soovidele ning kuidas saadetised on Hiinas pakitud. Käitluse eelduseks on asjaolu, et klient on süsteemi manifesti laadinud. Ilma selleta käitlemise protsessi ei saa alustada.

Kõige esimese asjana on vaja teha saadetisele süsteemis import. See moment on terminali KPI alguse momendiks ning see sündmus kajastub ka jälgitava sündmusena. Impordi vormistamisel süsteemis tekib sündmus nimega “*Arrival to OE*”. Sama sündmus tekib ka enimkasutatud tracking lehel 17track.com.

Järgmise asjana tuuakse saadetis vastuvõtualale, kus toimub saadetise lahti pakkimine ning sorteerimine riigi põhiselt. Terminal peab ära fikseerima, kas kõik kotid ja/või karbid on kohal, tuvastama puudujäägid, ära fikseerima viga saanud kotid ning teavitama puudujääkidest kliendihaldurile, kes omakorda edestab vastava info kliendile.

Edasine tegevus sõltub kliendi iseärasustest. Järgmised protsessid ei kuulu standardse käitlemise protsessi hulka ning need kuuluvad lisateenuste nimekirja:

- Paljudel klientidel võib tekkida olukord, kus saadetakse segukotte/karpe. See tähendab, et ühes kotis võib olla mitme erineva riigi pakid ja pakid on vaja sorteerida riigipõhiselt. Üldjuhul see tekib, kui teatud riigi pakkide arv on niivõrd väike (1-10 pakki), otsustatakse need 10 pakki lisada teise riigi olemas olevasse kotti, vältimaks väikse koti moodustamist ning võimalikku kadumist tarneahelas.
- Tollivabastus. Ettevõtte pakub oma klientidele tollivabastuse teenust – st pakid jõuavad tollivabastatuna sihtriiki ning antud riigi postiasutus ei pea tegema sihtriigis tolliformaalsusi. Ettevõtte X tollivabastuse protseduur on kooskõlas hetkel kehtivate tolliformaalsustega – st. kõik alla 22 euro väärtuses pakid on maksuvabad. Ettevõtte X on Hiina klientide jaoks esimene sisenemispunkt Euroopasse. Hiina klient peab teavitama, mis riikidele ta soovib tollivabastust, märkima tarkvaras vastavad riigid ning veenduma, et pakkidel on õiged kleebised. Hollandi vabastusagentuur teeb kliendi saadetistele riskianalüüsi. Kahtluste korral (paki hinna ning sisu kohta) küsib agentuur lisainformatsiooni ja vajadusel tuleb kohapeale füüsilist inspektsiooni läbi viima. See kontroll on vajalik, et teada saada, kas Hiina kliendi saadetised on kooskõlas Euroopa Liidu nõuetega ja tegemist ei oleks keelatud kaupadega. Keelatud esemed konfiskeeritakse. Vale sisuga pakkide avastamisel (manifestis on deklareeritud “kingitus”, väärtuseks 5 dollarit, tegelik pakisisu on näiteks iPhone), pakid ei lubata vabase ringlusesse. Klient peab maksma vastavalt Euroopa Liidu tolliformaalsustele import- ja käibemaks.
- Pakkide ümber kleepimine/ kleebise lisamine. See protsess on eelnevalt kliendiga kokku lepitud, et teatud riigi saadetised tuleb ümber labeldada. On juhtunud olukordi, kus pistelise kontrolli käigus selgub, et pakkidel on täiesti valed sildid ning terve saadeti pakid tuleb ümber kleepida.

Eelviimaseks etapiks on saadetiste ettevalmistus Last Mile operaatori jaoks. Ettevõtte X kasutab nii postiteenust kui ka alternatiiv kanalite teenust. Milline *last mile* kanal valitakse oleneb juba kliendi eripärast ja vajadusest – mis talle on oluline, kas kiirus ja/või hind.

Kõik saadetised, mis lähevad alternatiivkanalisse, nende ettevalmistus on küllaltki lihtne. Terminali töötajad peavad kotikoodid skaneerima süsteemi. Lisaks peavad nad jälgima, et saadetised on pakitud korrektselt, see tähendab et kõik alused on märgistatud vastavalt last mile operaatori nõudmistele.

Need saadetised, mille last mile operaator on postiasutus, peavad olema registreeritud rahvusvahelisse postiasutuse süsteemi. Ülemaailmne Postiliit (UPU) koostöös erinevate postiettevõtetega

töötas välja rahvusvahelise postisüsteemi (IPS) 1995. aastal. IPS on integreeritud rahvusvaheline meilihalduse rakendus, mis ühendab postitöötlust, operatsioonide haldamise ja postiasutuste vahelise sõnumside üheks rakenduseks. IPS pakub postiettevõtetele vahendeid, et neil oleks täpne ja terviklik arusaam posti liikumisest igast punktist nende päritolu ja sihtkoha vahel. IPS-i eesmärk on aidata erinevate riikide postiasutustel parandada rahvusvahelise postiteenuse kvaliteeti. IPS võimaldab jälgida pakke, mahutite ning saadetiste täielikku kulgemist postiasutuste vahel. (*Postal Technology...* )

IPS-i kasutamine on küllaltki keeruline ning aeganõudev. Terminali operaator peab enne IPS-i avamist teadma täpselt, mis riiki ta hakkab süsteemi sisestama, mis tootega on tegemist, millist posti alamklassi kasutada, kas antud saadetus on juba tollivabastatud või sihtriigi post teeb saadetise kohale toimetamisel tollivabastuse, kas kasutada maa- või lennutransporti.

### **2.3.5 Transport ja viimase miili teenus**

Kui viimase miili teenust osutab postikanal, siis on võimalik valida, vastavalt saadetise mahule ja kaalule, kas lennu- ja/või maatransport. Alternatiivkanali jaoks kasutatakse ainult maatransporti, kuna lennutranspordi kasutamine cargo saadetisena on kallid ning keeruline organiseerida saadetised alternatiivkanali last mile operaatorile.

Ettevõtte kasutab kahte maanteetranspordi firmat. Esimene firma keskendub Skandinaavia riikidele. (Rootsi, Norra, Taani, Eesti). Teine firma keskendub kaugematele vedudele Lõuna – ja Ida-Euroopas. Ettevõtte kasutab viit lennutranspordi firmat. Nendeks lennuliinideks on:

1. Air Baltic
2. KLM Airlines
3. TAP Air Portugal
4. SPP Stolitsa
5. Croatia Airlines

Nagu eelpool mainitud, kasutab ettevõtte x nii postiteenust kui alternatiivkanalite viimase miili teenust. Laias laastus 75% mahust on postikanali viimane miil ning 25% on alternatiivkanali viimase miili teenus.

### 2.3.6 Tagastuste protsess

Hetkel kõik need pakid, mille last mile teenust pakub postiasutus, mida ei suudeta kohale toimetada lõppsaajale, need saadab sihtriigi post Leetu, Vilniusesse. Koostööpartner Vilniuses organiseerib tagastuste transpordi Vilniusest Amsterdami. Üldiselt toimub see kaks korda kuus, kui on suurem hulk tagastusi kogunenud Leetu. Peale tagastuste saabumist Amsterdami terminali, laotöötajad esimesel võimalusel hakkavad pakke sorteerima klientide järgi. Tagastuste tarkvara ei ole veel välja töötatud ning hetkel peavad töötajad, kõik pakid excelsisse skaneerima. Kolme kliendiga on kokkulepitud täpselt, mida teha nende tagastustega. Ühe kliendi soov on saada tagasi kõik tagastused. Kahe viimase kliendi soov on teada saada, millised pakid on tagasi tulnud. Amsterdami operatsioonid jagavad kliendihalduriga eelpool mainitud exceli tabelit, mis on sorteeritud kliendi põhiselt. Kliendihaldur jagab seda Hiina kliendiga ning klient analüüsib excelit. Mõne päeva pärast Hiina klient annab teada, millised pakid ta tahab, et terminal saadab uuesti sihtriiki. Terminal peab üles leidma kõik pakid, mis tuleb välja saata ning genereerima neile uued pakikleebised, kus on ka uus tracking kood. 100 % uuesti välja saadetud pakid tuleb IPS-I süsteemis uuesti käidelda ning välja saata.

Kõik ülejäänud klientide tagastused on väikse väärtusega esemed. Klientidega on kokkulepitud, et kõik nende tagastused on ettevõttel X õigus ära hävitada.

## 3. METOODIKA

### 3.1 Uurimisprobleem

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on ettevõtte kasvu tagamine ja konkurentsi eeliste leidmine väga konkurentsi tihedas ärikeskkonnas rahvusvahelise e-kaubanduse tarneahelate jaotusvõrkude turul. E-kaubanduse tähtsus ning osakaal on viimaste aastatega märkimisväärselt tõusnud. Sellele on kaasa aidanud ka 2020. aastal alguse saanud ülemaailmne Covid-19 pandeemia. Inimestel on kehtestatud liikumiskiirangud ning kõik vabaaja veetmiskohad on kas täielikult suletud või teatud piiranguga avatud. Kõige enam on kasvanud Hiina e-kaubanduse turg ning see pidevalt areneb edasi. Hiina e-kaubandusele ennustatakse 2021. aastal 21% kasvu võrreldes 2020. aastaga. Väga suurt rolli hakkab mängima e-kaubanduses maksumuudatus. Selle muudatuse raames kaotatakse ära kuni 22 euro saadetise maksuvabastus. Ettevõtte X on kiiresti kasvamas ning tulevikus on plaanis laiendada uutele turgudele. Mahtude arv on viie kordistunud võrreldes eelmise aasta sama ajaga.

Sellest tulenevalt on lõputöö eesmärgiks välja selgitada, millised on antud ärimudeli arenguvõimalused kasvu ja konkurentsi eelise tagamiseks ning seonduvad protsesside arendamise prioriteetidid:

Eesmärgi saavutamiseks koostas töö autor viis uurimisküsimust:

1. Mis on Hiina klientide ärilised vaated ning ootused partnerile?
2. Mis on ettevõtte X ärimudeli protsessid ning nende kitsaskohad?
3. Milline on maksumuudatuse eeldatav mõju Hiina ettevõtetele ja lõpptarbijatele?
4. Mis on ettevõtte hetkeseis võrreldes konkurentidega?
5. Millised on ettevõtte X arenguvõimalused kasvuks, tulevikukindlama konkurentsieelise allikad, sellest tulenevad vajalikud arengud protsessid?

## 3.2 Valitud meetodika

Autor valis käesoleva magistritöö uurimismetoodikaks kvalitatiivse metodoloogiat. Kvalitatiivse uurimustöö raames kasutatakse struktureerimata või dialoogilist intervjuud. Kogutud materjal sisaldab kvalitatiivseid andmeid. (Õunapuu 2014)

Eesmärkide täitmiseks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud kuue eksperdiga, kellel on olemas mitme aastane kogemus e-kaubanduse ja/või logistika valdkonnas. Intervjuud viidi läbi Zoomi kaudu ning ühe inimesega õnnestus kokku saada.

Autor koostas intervjuude jaoks küsimustikku (vt Lisa 4). Küsimuste koostamisel lähtuti lõputöö eesmärkidest ning vastavalt sellele, kas intervjuueeritav oli ettevõtte X töötaja või ei olnud. Intervjuu viidi läbi vabas vormis, paigas olid küsimused, mida autor intervjuueeritavalt küsis. Autori jaoks oli oluline jälgida intervjuueeritava vastuseid ja teema ülesehitust. See andis autorile võimaluse küsida täpsustavaid küsimusi ning järgnevad küsimused oleksid loogilises järjekorras. Autor sekkus vestlusesse ainult siis, kui oli vaja küsida täpsustavaid küsimusi või oli vaja intervjuueeritavale meelde tuletada küsimust. Viimase asjana uuriti, kas intervjuueeritavatel on enda poolt midagi juurde lisada.

Töö autor viis läbi vaatlused ettevõtte X terminalis erinevatel perioodil. Vaatluse eesmärk oli kaardistada kogu ärimudeli protsessid (vt Lisa 2) ning leida kitsaskohti. Lisaks sellele autor, tõi välja võimalused, kuidas neid kitsaskohti parandada.

Magistritöö autor liitus ettevõttega X 2020. aasta veebruari kuus, kui mahud olid veel väiksed. Omanike poolt oli ülesandeks välja koolitada Amsterdami töötajad ning kogu ärimudel käima saada. Autor võttis vaatluse eesmärgiks muuta terminali protsessid loogiliseks, sujuvaks ning ettevalmistada terminali töötajaid kõrghooajaks – November, Detsember. Vaatlus toimus perioodil veebruar 2020. kuni juuli 2020. Algas perioodil fikseeriti lihtsamaid asju, hiljem fikseeriti konkreetsed käitlus loogikad. Vaatlus sai registreeritud terminalis olles, kus autor algus kuudel aitas terminalis abitöödega ning samal ajal fikseeris erinevaid kitsaskohti.



## **4.UURINGU TULEMUSED**

### **4.1 Kliendi äriiline vaade ja ootused**

Kõikidel intervjueeritavatel oli vähemalt 5-aastane töökogemus e-kaubanduses. Kõikidel on olnud otsene kokkupuude Hiina klientidega.

Hiina klientidele on vaieldamatult kõige olulisem teenuse hind. Nad on väga hinnatundlikud ning läbirääkimistel tuleb hind kokku leppida esimese asjana. Ilma hinnakokkuleppeta ei hakata teisi aspekte koostöös isegi arutama. Hinnale järgneb olulisuselt paki kohale toimetamise kiirus ning teenuse kvaliteet on selle kõrval pigem teisejärguline kaalutus.

Ekspert A täpsustas, et üldjuhul saadab Hiina klient pakke, mille väärtus ei ole kõrge ning see tingib kõrge surve teenuse hinnle. Kallimate saadetiste puhul muutub kiirus tähtsamaks ja teenuse hind jääb teisele kohale. Samuti märgiti, et Hiina klientidega tuleb väga ettevaatlik olla - seda eelkõige sellepärast, et klient võib ka logistika korraldaja üldse ahelast välja lõigata ning sõlmida otselepingu jaotusteenuse pakkuja või pakkujatega. Ekspert A sõnul on väga oluline leida usaldusväärne koostöösuhete ja saavutada win-win olukord, kus Hiina klient on rahul jaotusettevõtte tulemustega ning samal ajal Euroopa partnerile on mahud garanteeritud ja kasv ootuspärane.

Ekspert B sõnul on Hiina klientidega lihtne koostööd teha juhul, kui suudetakse rahuldada kliendi vajadused. Oluline on ka tagada nii teenusega kui ka suhtluses, et nad tunnetaksid ennast prioriteetse kliendina. Samas on aga ka kaubasaatjaid, kes ei ole koostööaltid ning ei jaga informatsiooni oma tarneahela kohta nii vabalt.

Ekspert C lisas, et Hiina kliendid eelkõige otsivad Euroopas partnereid, kes oleks nende jaoks aken Euroopasse. Väga oluline on nende jaoks see, et koostööpartner suudaks täita Aasiast tulenevaid nõuded. Ekspert rõhutas, et kindlasti peab olema partner jätkusuutlik nii koostöö kui ka võimekuse poole pealt. Arvestada tuleb ka kindlasti sellega, et Hiina klientidel on palju erinevaid teenusepakkujaid riskide hajutamiseks.

Ekspert D tõi välja asjaolu, et äriiline vaade ja ootused sõltuvad sellest, millise kliendiga on tegemist. Tuleb eristada, kas kliendiks on platvorm või tegu on konsolidaatoriga. Platvorm soovib

kõike asju ise kontrollida ja organiseerida. Konsolidaatorid kombibeerivaid erinevate platvormide mahte ning nemad eelkõige otsivad võimalikult soodsaid lahendusi. Erinevate valikute tegemisel ei lähtuta ainult hinnast. Oluline on, et hinna ja kvaliteedi suhe oleks väga heas balansis.

Ekspert E arvates on Hiina klientide ja Euroopa partnerite ootused erinevad, mis eelkõige tuleneb erinevast töökultuurist. Kuna tegemist on väga konkurentsitiheda alaga, siis Hiina ettevõtted tunnevad ennast juhi positsioonil ja käituvad ka vastavalt. Keeruliste juhtumite puhul, kus Euroopa koostööpartner keeldub allumast Hiina nõudmistele, võib tõenäoliselt pidada ka koostöösuhte katkemist ja uue jaotuspartneri juurde suundumist.

Ekspert F sõnul on Hiina kliendid mõistetavad kui müügimehed, kes on eelkõige huvitatud müügi kasvatamisest. Hiina kliendid on oma Euroopa koostööpartneri tooted ja/või teenused müünud oma klientidele. Neile on väga oluline, et pakid oleksid kätte toimetatud lõpptarbijale teatud hinna ja aja piires. Samas tõdes ekspert, et Hiina kliendid ootavad Euroopa partnerilt kohalikke teadmisi erinevate riikide eripärasuste kohta. Nende jaoks on Euroopa kui üks suur riik ning nad ei erista, kus on näiteks Eesti või Itaalia või kohalikest protsessidest või jaotusteenuse pakkujatest tulenevaid kuluerisusi. Sellest tulenevalt ei seisne oodatava teenuse olemus mitte ainult füüsilise jaotuse toimetamises, vaid ka lisanduvast kõrges oskusteabes, et muuta kohalik keerukus kliendi jaoks võimalikult lihtsateks lahendusteks.

## **4.2 Firma protsesside kitsaskohad ja arenguvõimalused**

Ettevõtte X on noor ettevõtte ning taolises konkurentsitihedas valdkonnas reputatsiooni loomiseks läheb mõni aasta aega. Siiski, ettevõtte esimene tegevusaasta oli planeeritust parem. Vaatamata sellele on ettevõttel logistikaprotsessides (kirjutatud lahti varasemalt peatükis 2) kitsaskohad, mille parendamine võimaldaks mõjutada korrigeerida nii kulu kui kiirust ning suurendada ettevõtte kasvupotentsiaali.

Autor viis läbi Amsterdami terminalis vaatluse ning analüüsis ettevõtte protsesse. Vaatlused viidi läbi 2020. aastal erinevatel perioodidel. (vt Lisa 3). Vaatluse eesmärk oli kaardistada kogu terminali tegevus ning välja selgitada nii mahtude, ajalised kui kvaliteediga seotud kitsaskohad. Autor fikseeris terminalitöötajate puudujäägid ning identifitseeris muutuskohad, et aidata kaasa terminali protsesside arengule. Järgnevalt on käsitletud ühekaupa kokku viit peamist kitsaskohta.

Esimeseks kitsaskohaks oli saadetiste mahalaadimine veoautost ning kohaletoomine vastuvõtualale. Saadetisi laadis maha veoautojuht ning asetas saadetised autorambi vahetusse lähedusse. Ettevõtte X jagab terminali teise ettevõttega, mistõttu mõlema ettevõtte saadetised laetakse maha sama autorambi juurde. Suure sagedusega esines olukordi, kus nii ettevõtte X kui ka teise ettevõtte saadetised toodi terminali sama veoautoga ja/või mitme veoautoga samal ajal. Antud olukord tekitas palju segadust. Terminali tuli sisse väga palju kaupa ning teise ettevõtte töötajad aitasid veoautojuhil saadetised maha laadida. Ajutine ladustamisala autorambi juures oli täis ning teise ettevõtte töötajad otsustasid viia ettevõtte X saadetised nende vastuvõtualale. Ettevõtte X vastuvõtuala asus aga terminali teises otsas. Saadetised toodi vastuvõtualale sorteerimata ning nende sorteerimine AWB järgi oli aja- ja ressursimahukas. Sarnane pudelikael esineb näiteks ka pühapäeviti, kui ettevõtte X ei tööta ning teine ettevõtte töötab. Esmaspäeval terminali jõudes võisid töötajad avastada, et nende vastuvõtualal on nädalavahetusel lennujaamast peale korjatud saadetised. Ka siin olukorras on saadetised täiesti segamini.

Tuvastatud kitsaskoha ületamiseks leppisid ettevõtted autori ettepanekul kokku:

- Ettevõtet X teavitatakse koheselt, kui nende saadetised on ladustatud ajutise ladustamisalale autorambi juures. Lisaks käivad ettevõtte X töötajad pisteliselt kontrollimas, ega nende saadetised pole ajutises ladustamisalas.
- Ettevõtte X töötajad ise liigutavad alused ajutisest ladustamisalast ettevõtte X vastuvõtualale.
- Terminalijuht ning terminali juhiabi monitoorivad reedel järgmise nädalal sissetulevate saadetiste infot. Selle põhjal saab määrata prognoositava vajaduse, kuivõrd on pühapäeval vaja teha lisatööd saadetiste sorteerimisega. Antud muudatus oli väga vajalik, sest esmaspäev on üldiselt väga kiire ja tulemuseks on töövoo mõnetine ühtlustamine.

Antud muudatus viidi sisse 2020 aasta märtsikuus. Terminali töötajad harjusid kohe uue muudatusega. See vähendas nende töökoormust. Ettevõtte X töötajad ise toovad saadetised vastuvõtualale, sellega neil on kontroll, kus mingi saadetis on paigaldatud.

Teiseks kitsaskohaks oli saadetiste käitlemisprotsessi loogika. Iga sissetuleva saadetise käitlemisprotsessiks on aega 48 tundi. See tähendab, et kõik käitlemisprotsessid, mis on kirjeldatud alapeatükis 2.3.5., peavad olema tehtud sellele saadetisele 48 tunni jooksul (nädalavahetus ei lähe arvesse). Märkimisväärse sagedusega esines olukordi, kus puudus süsteem käitlemise jaoks. Näiteks reede tööpäeva lõpus tuli sisse uus saadetis. Süsteemis märgiti, et saadetis on kohal. Esmas-

päeval võidi see saadetis aga üldse unustada, sest hakati tegelema uute saadetistega, mis just vast- selt terminali laekunud. Lisaks sellele läks terminali töötajatel kaua aega, et nad seaksid saadeti- ste prioriteedi vastavalt sellele, millal nad terminali jõudsid. Käitlusprotsessis alustati saadetisega „elava järjekorra“ printsiibil, st mis olid kõige lähemal operaatori lauale. Süsteemis ei kontrollitud saadetise vanust ega jooksvat ooteaega. Kõrval esines ka olukordi, kus aeti segamini saadetiste riikide prioriteetidid.

Antud kitsaskoha parandamiseks:

- Terminali töötajatele viidi läbi koolitus ning täiustati olemasolevaid juhendeid. Ettevõtte X mahud olid piisavalt suured, mis aitas kaasa koostada fikseeritud veoautode väljumis- graafikut. Uue väljumisgraafiku järgi väljusid Norra, Rootsi ja Taani veoautod igal esmas- päeval. Sellest tulenevalt saavad terminali töötajad keskenduda Norra, Rootsi ja Taani mahtudele esmajärjekorras. Kui need saadetised on käideldud, veoauto jaoks valmis paki- tud ning dokumendid on vormistatud, siis võetakse ette järgmised riigid.

Antud muudatus viidi sisse 2020 aasta maikuuks, kui mahud hakkasid suurenema. Antud muudatus tõi kaasa protsessi kiiruse paranemise. Terminali töötajatele on kindel arusaam, mis saadetised tuleb prioritseerida teatud päevadel. See tõstab oma korda protsesside kvaliteeti, kui vähendatakse inimvea võimalust.

Kolmandaks kitsaskohaks oli IPS-I süsteem ning sellega opereerimine. Nagu eelnevalt mainitud, siis kõiki saadetised, mille viimase miili operaator on postiasutus, tuleb käidelda IPS-I süsteemis. See on küllalki keeruline süsteem, sest peab väga detailselt jälgima, mis süsteemi sisestatakse. Hetkel tagab IPS-i süsteem kiire käitlemise (andmete automaatse saatmise süsteemi) ainult täht- postile ja *prime* saadetistele. Saadetisele tehakse süsteemis import, mis saadab kõikidele tähtposti ja *prime* riikidele eelinfo IPS-I süsteemi, mis tagab nendele kottidele kiire käitluse. Operaator avab IPS-I süsteemis kiirkäitluse akna. Sinna peab ta käisitsi lisama kaalu, skanneerima kotikoodi ning süsteem prindib välja korrektse sildi, mis tuleb kotile lisada. Lihtposti käitlemise jaoks peavad operaatorid lisama käsitsi kotikaalu ning pakide arvu kotis. Vaatluse käigus selgus, et kiirkäitlu- sega suudavad operaatorid sama aja jooksul hinnanguliselt kaks korda rohkem tähtposti või *prime* kotte käidelda kui lihtposti kotte.

Antud kitsaskoha parandamiseks tegi autor juhtkonnale ettepaneku, et järgmiseks kõrghooajaks on vaja investeerida IPS-I arendusse. Selle arendusega on vaja viia lihtposti käitlus sarnaseks nagu

tähtposti ja *prime* saadetise käitus. Lihtposti maht on viimase poole aastaga kasvanud ning see oleks loogiline käik, muutmaks terminali käitusprotsessi efektiivsemaks.

Antud arendust ei ole sisseviidud, kuna hetkel on IT- resurssid viimase miili operatoorite probleemide parandmisele sunnitud.

Neljandaks kitsaskohaks on ettevõtte X poolt kasutatud tarkvara, mis mõjutab kogu ettevõtte protsesse. Kahjuks peab tõdema, et tarkvara on väga ebastabiilne ning pidevalt on probleeme erinevate operatsioonidega. Kõige suurema tagajärjega on olukord, kus tarkvara oli täielikult maas ning terve terminal ei saanud saadetisi käidelda, kuna käitusprotsess on väga tihedalt seotud tarkvaraga. Hiina klientidele on väga tähtis, et nad saaksid saadetisi jälgida reaalajas. Füüsiliselt kõik saadetised said küll käideldud ning edastatud õigeaegselt viimase miili operaatorile, jälgimissüsteemis olid aga vastavad staatuseandmed kas täielikult puudu või ka kuvatud valed kirjed. Esines ka situatsioon, kus IT-firma ei suutnud piisavalt kiiresti andmed korda teha ning konkreetne klient loobus juhtumi tulemusena ettevõtte X teenustest. Teiseks, erinevate probleemide lahendamisel võivad tekkida tarkvaralised tõrked mõnes järgnevas protsessi lülis. Näiteks IT-firma teeb korda kõik jälgimissündmused (*tracking events*), kuid samal ajal tekib rike terminalis, kus terminali töötajad ei saa jätkata normaalset käitluseprotsessi.

Antud kitsaskoha parandamise osas:

- Antud tarkvara ning selle haldamine on sisse ostetud IT-firma poolt. Firmaga on pidevalt räägitud, et ettevõtte X ei ole rahul antud tarkvaraga ning nad peavad seda stabiilsemaks ning paremaks muutma. Autor on seisukohal, et antud tarkvara tuleb välja vahetada. Seda tuleks teha esimesel võimalusel, kuna ettevõtte-X kasvab väga kiiresti ning antud tarkvara ei suuda rahuldada ettevõtte vajadusi pikemas perspektiivis.
- Autor on seisukohal, et uus tarkvara tuleb ülesehitada nullist. Sellega seoses tekib lähitulevikus olukord, kus ettevõttel on vaja oma IT-osakonda, mis hetkel puudub. Autor on veendunud, et ettevõtte oma IT-tiim suudab tarkvara paremini arendada ja hallata.

Viiendaks ja autori arvates kõige suuremaks kitsaskohaks on viimase miili teenuse hetkeseis. Võin tekkida olukord, kus pakid on toimetatud viimase miili teenusepakkujale, kuid partner ei suuda pakke kohale toimetada mõistlikku aja jooksul. Näiteks on olukordi, kus kliendi pakk jõuab Hiinast Eestisse kolme kuni nelja päevaga. Tegemist on küllatki kiire transiidiajaga. Vaatamata sellele needsamad pakid toimetatakse lõpptarbijale kuni kahe nädala jooksul ning halvimal juhul võivad pakid lihtsalt kaduma minna. Ettevõtte X on silmitsi täpselt sama probleemiga. Hetkel ligi 75% ettevõtte mahtudest läheb postikanalisse ehk viimase miili teenust osutab kohalik postiasutus.

Tegemist on teadliku valikuga, kuna postikanali vastav teenus on teatud riikide jaoks ainus lahendus. Kõrval aga on ettevõttel X mõne riigi postikanali teenuse jaoks olemas taga varuvariant. Siin hakkab rolli mängima viimase miili hind ja kvaliteet. Alljärgnev tabel 10 annab ülevaate viimase miili operaatorite teenuse kvaliteedist tähtposti või *prime* pakside osas ettevõttele X ajavahemikul 01.01.2010-01.04.2021. Tegemist on logistikaprotsessi viimase ning kõige olulisema protsessiga.

Tabel 8: Viimase miili teenuse kvaliteet.

Riik	Lubatud teenuse täitmisaeg	Tegelik teenuse täitmisaeg
Itaalia	5 päeva	7,64 päeva
Norra	3 päeva	5,76 päeva
Rootsi	2 päeva	3,24 päeva
Taani	2 päeva	1,39 päeva
Serbia	4 päeva	3,92 päeva
Soome	2 päeva	3,32 päeva
Poola	3 päeva	6,46 päeva
Iirimaa	2 päeva	3,80 päeva
Tšehhi	3 päeva	3,90 päeva
Montenegro	4 päeva	5,03 päeva

Allikas: Autori koostatud ettevõtte X andmete põhjal.

Tabelist nähtub selgelt, et kümnest last-mile teenuse operaatorist ainult kaks on pakid lubatud ajajooksul kohale toimetanud lõpptarbijale. Antud kitsaskoha parandamiseks leiab autor, et ettevõtte X peab oluliselt laiendama oma viimase miili teenuse võrgustikku. Ideaalis tuleb leida igale riigile vähemalt kaks alternatiivset operaatorit. Selline mitmik-jaotus annab võimaluse järsu kvaliteedi või hinna muutumise tagajärjel, mis on postiäris sagedased nähtused, või ka muude jooksvalt monitoritavate asjaolude esilekerkimisel, suunata mahud teisele viimase miili teenuse pakkujale. Lisaks see vähendab kliendi kaotamise riski konkurendile, kellel on parem teenuse kvaliteet teatud riigis.

Viimase miili teenuse kvaliteet sõltub väga paljudest asjaoludest. Esimese asjana, saab välja tuua, Hiina klientide manifestide kvaliteet. Kliendi andmete põhjal x arve pakke on manifesti järgi, reaalselt ei ole võimalik kontrollida, kas manifest vastab tegelikkusele. Teise asjana võib viimase miili teenust mõjutada lõpptarbija käitumine. On väga palju juhtumeid, kus lõpptarbija lihtsalt ei lähe oma paki järgi ning see tuleb tagastustena tagasi.

### 4.3 Maksumuutuse mõju ärimudelile ja tarneahela protsessidele

Ekspertide hinnangul tekitab kõnealune maksumuudatus esimestel kuudel palju segadust. Ekspert D arvates läheb kogu tarneahel lihtsamaks tänu uuele IOSS skeemile. Lisaks toodi välja, et kõige väljakutsuvamaks kuuks saab just juulikuu. Uue seaduse kohaselt rakendub käibemaks kõikidele pakkidele. Tellimise hetkel asuvad kõik pakid Hiinas ja üleminekunädalatel tekib olukord, kus kaup telliti enne maksumuudatust. Nendele kaupadele platvorm ei saa rakendada IOSS skeemi, mistõttu käibemaksu kogumise kohustus jääb sihtriigi kanda.

Ekspert A hinnangul võib lõpptarbijaid oodata ebameeldiv üllatus, kui platvorm ei ole liitunud IOSSi portaaliga. Lõpptarbijale võib tulla ootamatult, kui temaga võetakse ühendust ning küsitakse maksude tasumist ja alles siis saab ta oma paki kätte. Eeldatavalt paljud võivad keelduda maksude tasumisest, kuna lõpptarbijal võib leida, et ostu tegemise hetkel oli ju makse seaduslik ja täielik. Ekspert B tõi välja asjaolud, et suure tõenäosusega lõppkliendil väheneb huvi oma pakk kätte saada, kui ta peab lisatoiminguid selle jaoks tegema. See omakorda suurendab tagastatud pakkide hulka, mis võib sihtriigi postile lisa koormust tekitada.

Ekspert C selgitas, et Euroopa Liit oleks pidanud olema konkreetsem uue seadusega. IOSS kõrval on muud erinevad võimalused, kuidas Euroopas kaubad sisse tollida. See on tekitanud palju poleemikat. Hiina kliendid ei tea, missugune variant on kõige parem ja kõige mõistlikum. Lisaks sellele hetkel ei osata hinnata, mis on kõikide võimaluste plussid ja miinused. Ekspert C tõi välja, et Euroopa Liit oleks pidanud uue seadusega kehtestama e-kaubanduse jaoks ühe ainukese lahenduse, mis rakendub kõikidele riikidele. Lisaks on riigid teavitanud, et tuleks kaaluda uue korra edasi lükkamist.

Ekspert E on veendunud, et uus maksumuudatus väga suurt mõju ärimudelile ei tekita. Tema hinnangul läheb natuke aega, kui kõik osapooled on harjunud uue korraga. Lisaks ta arvab, et uus maksuseadus ei muuda Hiinast Euroopasse liikuvaid mahte. Ekspert F arvates kannatab kõige rohkem Euroopa lõpptarbijal. Uue maksuseadus vähendab nende heaolu ning tema arvates hakkavad inimesed vähem tellima kolmandatest riikidest saadetisi. Ekspertide hinnangul Hiinast tellitud pakkide arv väheneb ligikaudu 30 %.

#### **4.4 Hinnang konkurentide tegevusele**

Ettevõtte X suurimal konkurendil on hetkel käsil põhjalik muutuste periood. Viimase poole aasta jooksul on vahetunud ettevõtte nõukogu ning hetkel otsitakse uut tegevjuhti. See on küllaltki oluline tegur, kuna hetkel puudub konkurendil kindel strateegia ja suund, kuidas edestada konkurent. Hetkel suurimaks eeliseks on kindlasti konkurendi uus tarkvara. Konkurent kasutas pikalt sarnast tarkvara nagu ettevõtte X, kuid 2020. aasta lõpus võeti kasutusele täiesti uus rätsepa-lahendusega tarkvara.

Ekspert A hinnangul on põhimõtteliselt väga keeruline konkureerida ettevõtetega, kes on turul olnud rohkem kui kakskümmend aastat. Ettevõtte X silmapaistvaks nõrkuseks on väike suurus, piiratud ressursiga meeskond. Konkurentidel on ressursside eelis, nad on leidnud lahendusi majasiseselt ning neil puudub vajadus teenus väljaspoolt sisse osta. Näitena toob ekspert välja Hollandis asuva ettevõtte POSTNL. Neil sõidavad enda veoautod teatud riikidesse ning seeläbi on võimalik lisanduv kulusääst. Lisaks sellele tuli intervjuudes välja asjaolu, et suurematel ettevõtetel on lihtsam Hiina klientidega koostööd teha. Neid ettevõtteid tuntakse turul ning nad on mingil määral ennast minevikukogemusega Hiina klientidele juba tõestanud. Alustaval ettevõttel on see keeruline, sest nad alles sisenesisid turule ning tegelevad oma algteenuste püsti panemisega.

Ekspert C sõnul on konkurentidel lihtsam, sest nad on mitu aastat turul olnud, mistõttu neil on tekkinud kindel kliendibaas. Samas märgiti asjaolu, et suurteil ettevõtetel on teatud piirid ja määrgureglid rohkem paigas. Covid-19 pandeemia ajal oli näha, et paljudel suurteil ettevõtetel jäi vajaka paindlikusest. Igasuguste muudatuste läbi viimine võib suures ettevõttes võtta kaua aega. Suutmatust kiiresti reageerida turutingimustele ja kliendi vajadustele võib kaasa tuua e-kaubanduses oma turuosa kaotamise konkurendile.

Ekspert E on samuti arvamusel, et hetkel on konkurentidel lihtsam hoida oma olemasolevaid kliente. Alustav ettevõtte peab palju vaeva nägema, et saada mingi turuosa antud sektorist. Klientidele tuleb näidata, et ettevõtte X hind, kiirus ja kvaliteet on konkurentide omast parem

#### **4.5 Ärimudeli uuendatud prioriteedid ja eelistatud arengusuunad tarneahela protsessides**

Intervjuudest tulenevalt jäi kõlama, et ärimudeli arendamiseks on vaja kindlasti liikuda Hiina klientidele lähemale. Ettevõtted peavad avama Hiinas oma kontorid, kus neil on lihtsam kliendiga suhelda kui ka välja selgitada nende soove ja vajadusi. See aitab kindlasti kaasa usalduse tekkele,



mis soodustab ettevõtte vahelist koostööd. Teise asjana märgiti, et kindlasti tuleb tulevikus mõelda edasiste ladude avamisele Euroopas. See on aitab kaasa kiiremale transpordi ajale teatud riikidesse ning samuti lõpp-tarbija saab oma paki tunduvalt kiiremini kätte. Ekspert A tõi välja vajaduse laiendada last-mile teenuspakkujate hulka iga riigi jaoks. See tagab võimaluse suunata kõik selle riigi jaotusmahud teisele teenusepakkujale, olukorras kui esimese teenusepakkuja lahendus ei toimi. Leiti ka, et ärimudelit põhimõtteliselt ei ole vaja niivõrd muuta, kuivõrd vaid on vaja tulla uute ja huvitavate toodetega, kus on paigas hinna ja kvaliteedi suhe. Samuti on väga tähtis äritarkvara paremaks tegemine, mis on eelduseks uute lahenduste välja töötamiseks. Lisaks on väga oluline olla innovaatiline, sest turul on äärmiselt palju teenusepakkujaid. Tuleb olla esimeste hulgas, kes tuleb turul välja uue ja kvaliteetsema teenusega. Ekspert D on arvamusel, et ärimudelis on vaja prioritseerida väga headele tehnilistele lahendustele tarneahela protsessides. Tuleb olla realistlik ning väga hästi teada, mida tehakse. Peab olema erinevad ja töökindlad last-mile partnerid, kes Hiinast tellitud kaubad sihtriigis lõpptarbijale kohale toimetab.

Väga oluliseks asjaoluks peetakse ka usaldusväärsete viimase miili teenusepakkujate portfelli arendamist. Ekspert E hinnangul peavad need tänases olukorras olema postiasutuste välised teenusepakkujad, kuna praeguses olukorras on teada, et postiasutused toimetavad pakid lõpptarbija-tele väga suure viivitusega. Tema näeb väga suurt võimalust mahtude kasvatamiseks, kui Hiina kliendi poolt tehtavad ettevalmistused saadetistele, teeb Euroopa jaotuspartner ise. Paljudele tundub loogiline teha need ettevalmistused Hiina odava tööjõud poolt. Tema näeb väga suurt võimalust mahtude kasvatamiseks, kui vastavad protsessid (sorteerimine riigi, toote ja muu näitajate põhjal) mehhaniseeritakse Euroopa partneri terminalis. Selle tulemusel on võimalik klientidele pakkuda väga madalat hinda. Antud sektor on äärmiselt hinnatundlik, mistõttu selline uuendus ärimudeli protsessides peaks tagama automaatsel suuremaid mahte.

Kokkuvõttes on väga oluline jälgida, turul toimivat ning selle põhjal prioritseerida ärimudeli protsesse. Hetkel paljud ettevõtted otsivad postikanali last-mile teenusele alternatiiv pakkujaid. Intervjuudes toodi välja ka võrdlusi, et näiteks Rootsis on tekkinud start-up firmad, millel on olemas moodsamad ja uuemad kättetoimetamise variandid. Sellest tulenevalt saab järeldada, et sellisele paki kättetoimetamisviisile on nõudlus. Oluline on sõlmida koostöölepinguid just selliste firmadega, mis leidnud lahenduse oma sihtriigi turul paki kättetoimetamisele, mida lõpptarbijad kasutavad ning on rahul teenusega.

Tabel 9: Ärimudeli arendamise SWOT analüüs

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetentsed töötajad</li> <li>• Kontaktvõrgustikud võimaldavad värvata uut kompetentset personali</li> <li>• Mahtude kasvutempo</li> <li>• Kliendibaasi laienemine</li> <li>• Paindlikkus arenduse ja protsesside konfigureerimise osas (kui IT võimaldab)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viimase miili partnerid ei vasta kohati kõigile ootustele, nende teenuse arendamisvõimalus läbi lepinguliste meetmete on väga piiratud</li> <li>• Noor ettevõtte, mitmed protsessid välja kujunemata</li> <li>• Põhirõhk viimase miili optimeerimise väljakutses on IT'l, mille arendus-võimekus firmas on piiratud</li> <li>• Vähene tuntus ja lühike tõestamiskogemus Hiina e-kaubanduse teenindamise turul</li> </ul>
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhete arendamine Hiina mõjukamate klientidega; kogemuse akumulatsioon ja parem Hiina klientide tundmine võimaldab toetada nii suhteid kui kuluefektiivsust</li> <li>• Hiina kliendid otsivad odavaid ja lihtsaid lahendusi. Hinnale keskendumist tuleb toetada protsesside lihtsustamise ja läbipaistvusega</li> <li>• Hiina-Euroopa E-kaubanduse edasine kasv makro tasemel, mida 2021 EU käibemaksu-regulatsioon ei pruugi oluliselt pidurdada</li> <li>• Koostööpotentsiaal erinevate ettevõtetega</li> <li>• Siseneda uuele turule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erinevatel arendusprojektidel on püsikulud, mille tagatud katmiseks oleks vaja kliendilt pikaajalist mahtude garantiid – taolist kinnitust on raske saada</li> <li>• Hiina klientide soov jaotusahelaid ise juhtida ning kaldumus sageli uusi, varem kokku leppimata nõudmisi partnerile esitada</li> <li>• Turu võimalik konsolideerumine tulevikus – suuremad konsolideeritud tegijad jäävad alles, väiksemad surutakse välja?</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud

Ärimudeli arendamise lähtekohaks peab kindlasti olema kulude kokkuhoid. Iga töötaja tööle võtmine toob kaasa lisakulusid, seetõttu personalikasv peab olema ettevõtte siseselt analüüsitud ning kasvama vastavalt vajadusele. Ohtude vältimiseks on vaja leida erinevad koostööpartnerid, kelle abil on võimalik saada pikaajalised mahu garantiid.

#### 4.6 Järeldused ja ettepanekud

Intervjuude käigus selgus, et Hiina klientidele on kõige tähtsam hind, mis on kõige aluseks. Järgmisena on neile oluline kiirus ning samuti ka kvaliteet. Kvaliteedi all peetakse silmas, et pakside

liikumist oleks võimalik näha saabumisest Euroopa partnerile kuni lõpptarbijale kättetoimetamiseni. Koostöö alustamiseks peab teenuse hind olema paigas ning alles siis hakatakse täpsustama teisi tingimusi. Hiina tunneb ennast juhupostitsioonil, kuna tema lõppkokkuvõttes otsustab, millise Euroopa jaotuspartneriga ta koostööd alustab. Tegemist on äärmiselt konkurentsitiheda sektoriga, kus väga palju erinevaid teenusepakkujaid. Sellest tulenevalt peab Euroopa jaotuspartner keskenduma uute ja innovaatiliste toodete väljatöötamisele. Hiina kliendid on äärmiselt hinnatundlikud, mistõttu uue toote ja/või teenuse hind, kiirus ja kvaliteet peab olema paigas. Euroopa jaotuspartner peab tagama lubatud kiiruse ja kvaliteedi. Vastasel juhul Hiina kliendid hakkavad kasutama teiste Euroopa partnerite teenuseid.

Uute toodete ja/või teenuste väljatöötamiseks ei piisa hetkel kasutatavatest teenusepakkujatest. Euroopa ettevõtted peavad leidma uusi viimase miili teenusepakkujaid. See on eelkõige oluline riskide maandamiseks, kui eelistatud teenuspakkujal tekivad ootamatud tehnilised probleemid, siis on olemas mitu varu varianti, kuhu ettevõtte mahud suunata.

Käesoleva töö esimene peatükk käsitleb erinevaid strateegiaid, mida ettevõtted saavad kasutada tagamaks ettevõtte kasvu kui ka konkurentsi eelise teiste ettevõtete eest. Uuringu tulemustele tuginedes leiab autor, et ettevõtte X peab Euroopa jaotuspartnerina keskenduma **kululiidri** strateegiale ning seda saavutama nii toote ja teenuse arendamise läbi kui mahu kasvatamise ja ühikukulude vähendamise läbi. Tegemist on äärmiselt konkurentsi tiheda sektoriga, kus on palju teenusepakkujaid samale tootele ja/või teenusele. Ettevõtte X peab hästi teadma, mis on kliendi **ootused ja vajadused ning kuidas need muutuvad**. Sellest tulenevalt on ettevõttel võimalik olemasolevaid teenuseid parendada ning tuua turule innovatiivne teenus, mida konkurendid pakkuda ei suuda. Samuti on tegemist väga hinnatundliku sektoriga. **Kululiidri strateegia** korral peavad Euroopa jaotuspartnerid vähendama kõikides ärimudeli protsessides kulusid. Ainult sellisel juhul suudetakse toote hinna viia konkurentidest madalamale, mis tagab suuremad mahud Hiina klientide poolt.

## KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on antud Euroopa jaotuspartneri ärimudeli arenguvõimalused kasvu ja konkurentsi eelise tagamiseks ning millised on seonduvad protsesside arendamise prioriteedid.

Eesmärgi saavutamiseks koostas töö autor viis uurimisküsimust:

1. Mis on Hiina klientide ärilised vaated ning ootused partnerile?
2. Mis on ettevõtte X ärimudeli protsessid ning nende kitsaskohad?
3. Milline on maksumuudatuse eeldatav mõju Hiina ettevõtetele ja lõpptarbijatele?
4. Mis on ettevõtte hetkeseis võrreldes konkurentidega?
5. Millised on ettevõtte X arenguvõimalused kasvuks, tulevikukindlama konkurentsieelise allikad, sellest tulenevad vajalikud arengud protsessid?

Uurimusküsimuste lahendamiseks kasutati kvalitatiivse metodoloogiat. Autor viis läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud kuue eksperdiga, kellel on olemas mitme aastane kogemus e-kaubanduse ja/või logistika valdkonnas. Lisaks sellele autor viis läbi vaatluse ettevõtte terminalis. Vaatluse eesmärk oli kaardistada kogu terminali protsessid, leida protsessides kitsaskohti ning neid parandada.

Esimese uurimusküsimusena uuriti, mis on Hiina klientide äriiline vaade ning ootuse Euroopa jaotuspartnerile. Hiina klientidele on äärmiselt oluline hind, kiirus ja kvaliteet. Hiina kliendid tunnevad ennast juhipostitsioonil. Tegemist on sektoriga, kus on äärmiselt palju teenusepakkujad. Sellest tulenevalt saavad Hiina kliendid valida, millise Euroopa ettevõttega koostööd tehakse. Euroopa jaotuspartner peab tagama klientidele lubatud kiiruse ja kvaliteedi. Vastasel juhul Hiina kliendid hakkavad kasutama teiste Euroopa partnerite teenuseid.

Teise uurimusküsimusena selgitati välja ettevõtte X ärimudeli protsessid ning nende kitsaskohad. Ettevõtte X on 2019. aastast tegutsev Eesti ja Hollandi ühissetevõte, mille eesmärgiks on pakkuda erinevaid logistikateenuseid. Ettevõtte protsessid algavad saadetiste peale korjamisega Amsterdamis Schipoli lennujaamast. Terminali jõudes hakatakse saadetisi käitlema vastavalt

kliendi poolt tellitud teenusele. Ettevõtte X kasutab saadetiste last-mile teenusepakkujale transpordiks nii maismaa kui ka lennutransporti. Suurimateks kitsaskohtadeks on postiasutuste vaheline IPS-i süsteem, ettevõtte X poolt kasutatud tarkvara ning last-mile teenuspakkujate kvaliteet.

Kolmanda uurimusküsimusena uuriti, mis on uue maksumuudatuse mõju Hiina ettevõtetele ning Euroopa lõpptarbijatele. Uus maksuseadus loob kohustuse tasuda käibemaksu kolmandast riigist või kolmandalt territooriumilt Euroopa Liitu imporditud kaupadelt (k.a. nt Aliexpressist tellitud toode), olenemata toote väärtusest. Lõpptarbijate jaoks lähevad pakid käibemaksu võrra kallimaks. Euroopa Liit on loonud uue keskkonna *Import One-Stop Shop* (IOSS). Tegemist on elektroonse portaaliga, mida Hiina ettevõtted saavad kasutada alatest 1. Juulist 2021. See aitab ettevõtetel täita käibemaksu kohustused kolmandatest riikidest imporditud kaupadele. IOSS-i peamine eesmärk on pakkuda ettevõtetele võimalust tagada oma klientidele läbipaistvat ning probleemide vaba ostukogemust

Neljanda uurimusküsimusena selgitati välja, mis on ettevõtte hetkeseis võrreldes konkurentidega. Hetkel on konkurentidel suur eelis, sest nad on olnud turul mitu aastat. Sellest tulenevalt neil on tekkinud kindel kliendibaas, neid tuntakse ning nad on mingil määral tõestanud end Hiina klientide ees. Alustaval ettevõttel läheb mõned aastad aega, et endale nimi teha ettevõttemaastikul. Noore ettevõtte eelis on see, et nad on paindlikumad. Suurel organisatsioonil võtab muudatuste läbi viimine kaua aega. Antud ärikeskkonnas on väga oluline kiiresti reageerida

Teoreetilises osas on väljatoodud erinevad strateegiad, mida ettevõtted saavad kasutada tagamaks ettevõtte kasvu kui ka konkurentsi eelise teiste ettevõtete eest. Uuringu tulemustele tuginedes, autori arvates peab Euroopa jaotuspartner keskenduma **kululiidri** strateegiale.

Viienda uurimusküsimusena uuriti, millised on konkreetse ettevõtte arenguvõimalused kasvuks ning mis on prioriteedid. Euroopa jaotuspartneril tuleb kõige rohkem keskenduda uute last-mile partnerite leidmisele. Esiteks on ettevõtte tegutseb väga konkurentsi tihedas ärikeskkonnas, kus tuleb oma tooteid ja teenuseid pidevalt arendada. Seetõttu, et Hiina klientidele on hind väga oluline. Võib tekkida olukord, kus konkurent on suuteline pakkuma odavamalt ja paremat teenust, siis Hiina kliendil ei ole mingi probleem vahetada Euroopa koostööpartner. Teiseks aitab uute last-mile teenusepakkujate leidmine riske maandada. See on eriti oluline, kui ainukesel teenuse osutajal

tekivad probleemid ning neid ei suudeta kiiresti likvideerida. Tagavara teenuspakkuja olemasolul saab Euroopa jaotuspartner suunata selle riigi mahud koheselt neile.

## **SUMMARY**

### **CHINA E-COMMERCE EUROPEAN DISTRIBUTION PARTNER BUSINESS MODEL DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR GROWTH AND COMPETITIVE ADVANTAGE**

Jaanis Väinaste

This master's thesis provides an overview what are the development opportunities of the given European distribution partner's business model to ensure growth and competitive advantage, and what are the related process development priorities.

To achieve this goal, the author compiled five research questions:

1. What are the business prospects and expectations of Chinese customers for the partner?
2. What are the business model processes in Company X and their bottlenecks?
3. What is the expected impact of the tax change on Chinese companies and end-users?
4. What is the current state of the company compared to competitors?
5. What are the development opportunities of company X for growth, the sources of a more secure future competitive advantage, the necessary development processes?

Qualitative methodology was used to solve the research questions. The author conducted six semi-structured interviews with six experts with several years of experience in e-commerce and / or logistics. In addition, the author conducted a survey in the company's terminal. The aim of the survey was to map the processes of the entire terminal, to find bottlenecks in the processes and to improve them.

The first research question was the business view of Chinese customers and the expectation of an European distribution partner. Price, speed, and quality are extremely important to Chinese customers. Chinese customers feel that they are in charges. This is a sector with an extremely large number of service providers. As a result, Chinese customers can choose which European company

to work with. The European distribution partner must guarantee the speed and quality promised to customers. Otherwise, Chinese customers will start using the services of other European partners.

The second research question was to identify the processes of company X's business model and their bottlenecks. Company X is an Estonian-Dutch joint venture operating since 2019, the aim of which is to offer various logistics services. The company's processes begin with picking up shipments from Amsterdam Schipoli Airport. Upon arrival at the terminal, shipments will be handled according to the service ordered by the customer. Company X uses both land and air transport to transport shipments to the last-mile service provider. The biggest bottlenecks are the IPS system between post offices, the software used by company X and the quality of last-mile service providers.

The third research question examined the impact of the new tax change on Chinese companies and European end-users. The new tax law creates an obligation to pay VAT on goods imported into the European Union from a third country or third territory (including, for example, a product ordered from Aliexpress), regardless of the value of the product. For end users, parcels will be more expensive by VAT. The European Union has created a new environment for the Import One-Stop Shop (IOSS). It is an electronic portal that Chinese companies will be able to use from 1 July 2021. It will help companies meet VAT obligations on goods imported from third countries. The main goal of IOSS is to offer companies the opportunity to provide their customers with a transparent and hassle-free shopping experience

The fourth research question was to find out what the current situation of the company is compared to competitors. Now, competitors have a big advantage because they have been on the market for several years. As a result, they have a solid customer base, are well known and have to some extent proven themselves to Chinese customers. It takes a few years for a start-up company to make a name for itself in the corporate landscape. The advantage of a young company is that they are more flexible. It takes a long time for a large organization to make changes. In this business environment, it is very important to react quickly

In the theoretical part, various strategies are presented that companies can use to ensure the company's growth as well as a competitive advantage over other companies. Based on the results of the study, the author believes that the European distribution partner should focus on **the cost leader strategy**.



The fifth research question examined what the development opportunities of a particular company for growth are and what are the priorities. The European distribution partner needs to focus most on finding new last-mile partners. First, the company operates in a highly competitive business environment where its products and services must be constantly developed. Because for Chinese customers, price is very important. A situation may arise where a competitor is able to offer a cheaper and better service, then the Chinese customer has no problem switching to another European partner. Second, finding new last-mile providers will help relieve the risks. This is especially important if the sole service provider encounters problems and cannot be fixed quickly. If there is a backup service provider, the European distribution partner can direct the volumes of that country to them immediately.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Asquith, R. (20. February 2021. a.). Germany to miss postal operators IOSS July 2021. Kasutamise kuupäev: 16. Aprill 2021. A., allikas: Avalara: <https://www.avalara.com/vat-live/en/vat-news/germany-to-miss-ioss-july-2021-launch-date.html>
- Laudon in, H. (23. October 2019. a.). 3 Main Types of Business Strategies. Kasutamise kuupäev: 07. March 2021. a., allikas Marketing91: <https://www.marketing91.com/types-of-business-strategies/>
- Burns, P. (2007). Entrepreneurship and small business (2nd ed.) Palgrave Macmillan
- Chai, W. (20. December 2020. a.). Definition: e-commerce. Kasutamise kuupäev: 13. Veebruar 2021. A., allikas: Searchio: <https://searchio.techtarget.com/definition/e-commerce>
- China Business Handbook 2016 (Kuupäev puudub) Kasutamise kuupäev: 13. March 2021. a., allikas Ibercina: [http://www.iberchina.org/files/2016/business\\_handbook\\_china.pdf](http://www.iberchina.org/files/2016/business_handbook_china.pdf)
- Dnata koduleht (2021) Kasutamise kuupäev: 16. March 2021., allikas: [https://www.dnata.com/en/media/Warehouse%20Facilty%20Characteres%20JAN2021%20V2\\_tcm27-86405.pdf](https://www.dnata.com/en/media/Warehouse%20Facilty%20Characteres%20JAN2021%20V2_tcm27-86405.pdf)
- E-Commerce in China: Opportunities for Asian Firms (10. October 2016.a) Kasutamise kuupäev: 04 April 2021. a., allikas International Trade Centre: <https://www.intracen.org/publication/E-Commerce-in-China-Opportunities-for-Asian-Firms/>
- eMarketer. (2020). Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales, 2020&2021. Kasutamise kuupäev: 16. March 2021. A., allikas: eMarketer <https://www.emarketer.com/chart/242909/top-10-countries-ranked-by-retail-ecommerce-sales-2020-2021-billions-change>
- Euroopa Komisjon. (2020). Selgitavad märkused e-kaubanduse käibemaksueeskirjade kohta Kasutamise kuupäev: 16. March 2021. A., allikas: European Commision: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/vatecommerceexplnatory\\_28102020\\_et.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/vatecommerceexplnatory_28102020_et.pdf)
- European Commision. (2020). Modernising VAT for cross-border e-commerce. Kasutamise kuupäev: 20. Detsember 2020. A., allikas: Europa [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/vat/modernising-vat-cross-border-ecommerce\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/modernising-vat-cross-border-ecommerce_en)
- Hargrave, M. (7. September 2020.a.). Air Waybill (AWB). Kasutamise kuupäev: 21. March 2021.a., allikas Investopedia:

- Herrero, A., Xu, J. (2017). China's Belt and Road Initiative: Can Europe Expect Trade Gains? *China & World Economy*, 25 (6), 84-99.
- Hisrich, R.D, Peters, M.P., Shephard, D.A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Hopewell, K. (2015). Different paths to power: the rise of Brazil, India and China at the world trade organization. *Review of international political economy*, 22 (2), 311–338.  
<https://www.investopedia.com/terms/a/airway-bill.asp>
- Importing and Exporting in China: A Guide for Foreign Trading Companies. (16. July 2015.a) Kasutamise kuupäev: 09. March 2021. a., allikas China Briefing: <https://www.china-briefing.com/news/importing-and-exporting-in-china-a-guide-for-foreign-trading-companies/>
- Kotler, P., Jain, D.C., Maesincee, S. (2002). Muutuv turundus: kasumi, kasvu ja uuendamise võimalusi. Tõlgitud eesti keelde 2003 Kirjastus Pegasus.
- Laudon, K.C., Traver, C.G. (2014). *E-commerce. business. technology. society*. 10th edition. Pearson
- Liu, T., Woo, T.W. (2018). Understanding the U.S.-China Trade War, *China Economic Journal*, 11:3, 319-340.
- Ma, Y. (12. November 2020. a.). Alibaba's gross merchandise volume on Singles' Day from 2011 to 2020s Kasutamise kuupäev: 02. April 2021. A., allikas: Statista <https://www.statista.com/statistics/364543/alibaba-singles-day-1111-gmv/>
- Ma, Y. (22. May 2020. a.). Alibaba's annual revenue FY 2010-FY 2020 Kasutamise kuupäev: 04. April 2021. A., allikas: Statista <https://www.statista.com/statistics/225614/net-revenue-of-alibaba/>
- Matthews, O. (7. August 2020. a.). The biggest ecommerce companies in China – a brief guide. Kasutamise kuupäev: 15. April 2021. a., allikas Supchina: <https://sup-china.com/2020/08/07/the-biggest-ecommerce-companies-in-china-a-brief-guide/>
- McCullar, M. (2010). *China: Power and Perils*. Stratfor.
- Menzies koduleht (2021) Kasutamise kuupäev: 16. March 2021., allikas: [https://customer.menziesworld.nl/Files/Rates/2020/Menzies\\_World\\_Cargo\\_AMS-RTM.pdf](https://customer.menziesworld.nl/Files/Rates/2020/Menzies_World_Cargo_AMS-RTM.pdf)
- Miettinen, A., Rikkinen, L., Teder, J. (2008). *Ettevõtlus. II, Äriideest, äriplaanist, ettevõtte rajamisest ja kasvust*. Tallinn: Kirjastus Külim
- Mourya, S.K., Gupta, S. (2014) *E-Commerce*, Alpha Science International. ProQuest Ebook Central. Kättesaadav: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=5248356>.

- Mroczkowska, A. (1. January 2020. a.). What is mCommerce? Definition and Types of Mobile Commerce. Kasutamise kuupäev: 13.03.2021., Kättesaadav: <https://www.thedroidsonroids.com/blog/what-is-mcommerce-definition-and-types-of-mobile-commerce>
- Naughton, B., (2014). China's economy: complacency, crisis & the challenge of reform. Daedalus, 143 (2), 14–25.
- Õunapuu, L (2014) Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimusviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. NY: Free Press.
- Postal Technology Center. Kättesaadav: <http://www.ptc.upu.int/ps/ips.shtml>, 04. aprill 2021.
- Qin, Z., Chang, Y., Li, S., Li, F. (2014). E-commerce Strategy. London: Springer.
- Reiljan, A. (2004). Ettevõtte: teooria ja rakendused. Võru Täht
- Salu, M. (2014). Ettevõtluse alused. Argo kirjastus
- Schipol koduleht. (2021) Kasutamise kuupäev: 16. March 2021. Kättesaadav: <https://www.schiphol.nl/en/cargo-statistics/>
- Selling goods to customers in the EU: Get your business ready for the new EU VAT e-commerce rules (2021). Kasutamise kuupäev: 16. April 2021.a., allikas: Landmark Global: <https://landmarkglobal.com/new-eu-import-vat-rules/>
- Shopify.com. 28.Detsember.2020. Kättesaadav: <https://www.shopify.com/encyclopedia/what-is-e-commerce>
- Sloman, J, Hinde, K., Garratt, D. (2013). Economics for business (6th ed.). Pearson.
- Swissport Cargo koduleht (2021). Kasutamise kuupäev: 16. March 2021., allikas: <https://www.swissport.com/fileadmin/downloads/stations/ams/2021/THC-2021-final.pdf>
- Tiffany, P., Peterson, S.D., Barrow, C. (2012). Business plans for dummies (3rd ed). John Wiley & Sons Ltd.
- Timmons, J.A., Spinelli, S. (2007). New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st century. (7th ed.) McGraw-Hill/Irwin.

Visualizing China's Trading Partners (20. January 2020.a) Kasutamise kuupäev: 28. March 2021.  
a., allikas China Briefing:  
<https://howmuch.net/articles/chinas-exports-imports-trade-balance>

WFS koduleht (2021) Kasutamise kuupäev: 16. March 2021., allikas: <https://www.wfs.aero/wp-content/uploads/2019/11/WFS-Holland-Terminal-Charges-01-January-till-31-December-2020.pdf>

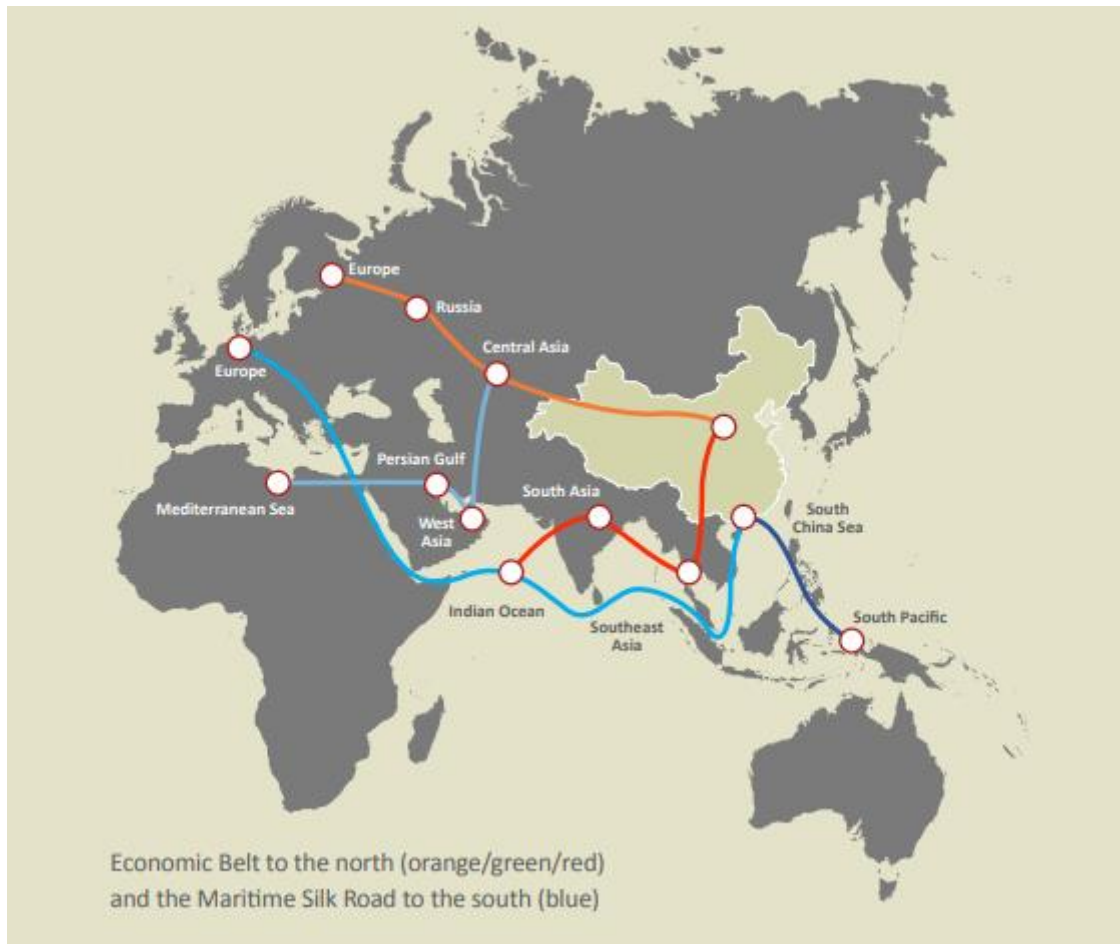
Wickham, P.A. (2006) Strategic Entrepreneurship (4th ed). Pearson Education Ltd.

Winter, T. (29. March 2016. a.). One Belt, One Road, One Heritage: Cultural Diplomacy and the Silk Road. Kasutamise kuupäev: 13. March 2021. A., allikas: The Diplomat: <https://thediplomat.com/2016/03/one-belt-one-road-one-heritage-cultural-diplomacy-and-the-silk-road/>

Wu, Y. (2007). Export performance in China's regional economies. Applied Economics. 39, 1283-1293

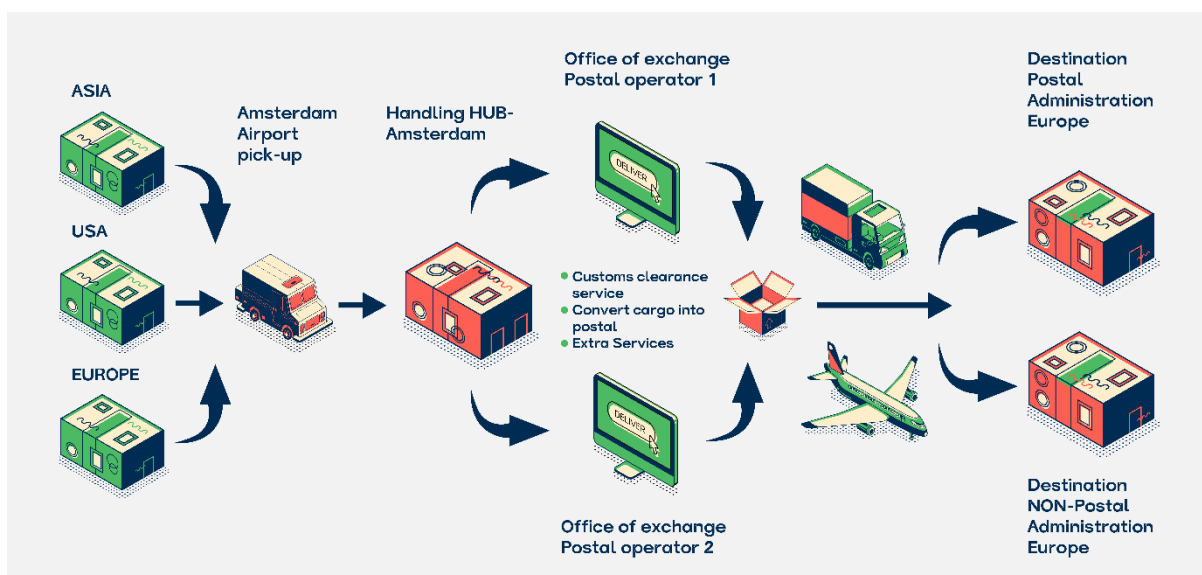
# LISAD

## Lisa 1. *One Belt One Road*



Allikas: (China Business Handbook 2016)

## Lisa 2. Ettevõtte X protseduurid



Allikas: (Lehtmäe, T. (ettevõtte X turundusjuht) 2021)

### Lisa 3. Vaatluspäevik

Vaatluspe-riood	Kitsaskoht	Ettepanek(ud)	Muudatuste sisseviimine
03.2020	Veoauto mahalaadimine	Ettevõtte X ise tegelevad enda saadetistega; Pühapäeval ettevalmistused Esmaspäevaks	03.2020
04.2020	Käitlemisprotsess	Koolitused, lisa juhendid	05.2020
06.2020 – 07.2020	IPS-i süsteem	Lihtpostile kiirkäitluse Upgrade.	Upgrade hetkel puudub (05.2021 seisuga)
02.2020-12.2020	Tarkvara	Uus tarkvara, oma IT-Tiim	2021. aasta alguses palgati IT-juht, kes hakkab paremaid IT-lahendusi välja mõtlema
02.2020-12.2020	Viimase miili teenus	Laiendada viimase miili teenuse võrgustikku	Peale 2020. aasta kõrghooaja hakati otsima uusi partnereid 2021. aasta kõrghooajaks



## **Lisa 4. Intervjuude küsimused**

Välisekspertid

Mis on turul hiinlaste ootused?

Hiinlaste ootuste omavahelised erisused ja viimase aja muutused (kui on)?

Mida nõutakse Euroopa koostööpartnerilt?

Millisel juhul (kui on teada, et on juhtunud) lõpetatakse koostöö Euroopa partneriga?

Kuidas tekib hind hiinlastega suhtes? Kui pikaks ajaks tehakse lepingud?

Mis osas tehakse / saab teha hiinlastega koostööd? Kui palju hiinlased jagavad infot jms?

Kuidas tegeletakse probleemide korral - vastutus, hüvitused, viivised..?

Kas hiina kliendiga on detailne teenusetaseme leping (SLA)? Mis kriteeriumid seal on?

Mida muudab Hiina jaotuses uus maksuseadus?

*Kellel on kõige rohkem vahetut turuinfot, et teha optimaalsemaid lahendusi?*

Kui lihtne on hiina jaotuse teenindamise turule siseneda? Milline on risk, et uued tulijad vallutavad turgu?

Kas omal algatusel saab hiinlastega mingite tingimuste osas vms läbi rääkida?

*Kas keegi on teistest kuidagi erinev / teeb midagi teistmoodi? (kas keegi on teinud midagi innovaatilist?)*

Firma seest:

Mis on meie eelised konkurentide ees?

Mida hiinlased ootavad? Mida hiinlased nõuavad? (SLA jms)

Kui sageli hiinlaste nõuded muutuvad?

Mis osas on võimalik tänastele ootustele vastata, mis osas on protsessides pudelikaelad?

Kui suur on hiinlaste surve hinnale? Kuivõrd pushitakse kõrgemat teenindustaset / mahtu?

Milliseid andmeid hiinlased koguvad jaotuse kohta (mis analüütikat nemad teevad)?

Kui sageli tuleb ette vajadust kahju hüvitada või maksta trahve?

Mis on meie riskijuhtimise praktikad?

Kuidas tuleks ärimudelit kohendada, mahtude kasvatamiseks? Mis on “õigete sõprade” roll?

Kuidas toimetavad peamised konkurendid? Mis on nende eelis võrreldes meiega?

Kas on vaja leida uusi partnereid? Mingit uut infot, mida täna ei ole? Kui palju saab tegeleda arendusega, kui palju tuleb lihtsalt “tuld kustutada”?

Kuidas tekivad hinnapakkumised? Kas firma teab (tagantjärgi), et mõnikord sai tehtud halb hind ja tehing jäi kahjumisse? Kui nii juhtub, siis kas on viga liiga optimistlikus hinnapakkumises või ootamatus jaotuskulude kasvus?

## Lisa 5. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Jaanis Väinaste (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

\_\_\_\_\_ Hiina  
e-kaubanduse Euroopa jaotuspartneri ärimudeli arendusvõimalused kasvu ja konkurentsieelise tagamiseks \_\_\_\_\_

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Tarvo Niine,

*(juhendaja nimi)*

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

<sup>1</sup>Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.