

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ettevõtluse õppetool

Martin Malinovski

**EESTI TEEDEEHITUSE ETTEVÕTETE  
EKSPORDIVÕIMALUSTE UURING NORRA JA SOOME  
SIHTTURU NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Rünno Lumiste

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Martin Malinovski .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõplase kood: 132171

Üliõpilase e-posti aadress: [martin.malinovski998@gmail.com](mailto:martin.malinovski998@gmail.com)

Juhendaja dotsent Rünno Lumiste

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## LÜHENDID JA MÕISTED

|       |   |
|-------|---|
| AS    | Aktsiaselts   |
| EL    | Euroopa Liit  |
| EMTAK | Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator (EMTAK); rahvusvaheliselt ühtlustatud klassifikaatori NACE Eesti rahvuslik versioon, mille neli esimest taset vastavad NACE-le ning viies tase on rahvuslik, mille loomisel on arvestatud Eesti majanduse eripära ning vastavat seadusandlust |
| IKT   | Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia  |
| KOV   | Kohalik omavalitsus   |
| NACE  | Euroopa Ühenduse majanduse tegevusalade klassifikaator NACE on neljatasemeline klassifikaator, mille lühend tuleneb klassifikaatori prantsuskeelsest nimest <i>Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne</i>                                       |
| NPRA  | Norwegian Public Roads Administration ehk Norra Maanteeamet   |
| OÜ    | Osaühing  |
| TAÜ   | Tegevusalaüksus (inglise keeles <i>local kind of activity unit</i> , KAU)   |

# SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| LÜHENDID JA MÕISTED .....  | 3  |
| SISUKORD .....   | 4  |
| ABSTRAKT .....   | 6  |
| SISSEJUHATUS .....   | 7  |
| 1. TEEDEEHITUSE EKSPORT JA TURU-UURINGUTE LÄBIVIIMINE .....                      | 9  |
| 1.1 Teedehitus eksport juhtimisteooriate valguses .....                          | 9  |
| 1.2 Teedehituse kui teenuse eksport.....   | 15 |
| 1.3 Turu-uuringute läbiviimise meetodika .....                                   | 21 |
| 2. EESTI TEEDEEHITUSE ETTEVÕTETE OLUKORD, EKSPORDIVÕIMEKUS JA -<br>VAJADUS ..... | 26 |
| 2.1 Eesti teedehituse turuolukord.....   | 26 |
| 2.2 Ettevõtete varasem ekspordialane praktika.....                               | 34 |
| 2.3 Ettevõtete hinnang nende ekspordivõimekusele.....                            | 36 |
| 3. NORRA JA SOOME TEEDEEHITUSE TURU-UURING.....                                  | 39 |
| 3.1 Norra .....  | 39 |
| 3.1.1 Sihturu tutvustus .....  | 39 |
| 3.1.2 Teedevõrgustiku pikkus .....   | 42 |
| 3.1.3 Valdkonna ülevaade .....   | 43 |
| 3.1.4 Teedehituse nõudlus .....  | 46 |
| 3.1.5 Konkurentsikeskkond.....   | 50 |
| 3.1.6 Turu jagunemine ja välisettevõtete aktiivsus .....                         | 53 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.1.7 | Hangete korraldus .....                            | 55  |
| 3.2   | Soome .....  | 57  |
| 3.2.1 | Sihtturu tutvustus .....                           | 57  |
| 3.2.2 | Teedevõrgustiku pikkus .....                       | 59  |
| 3.2.3 | Valdkonna ülevaade .....                           | 61  |
| 3.2.4 | Teedehituse nõudlus .....                          | 65  |
| 3.2.5 | Konkurentsikeskkond.....                           | 70  |
| 3.2.6 | Turu jagunemine ja välisettevõtete aktiivsus ..... | 72  |
| 3.2.7 | Hangete korraldus .....                            | 75  |
| 3.3   | Sihtturgude uuringu kokkuvõte ja järeldused .....  | 76  |
|       | KOKKUVÕTE .....                                    | 79  |
|       | VIIDATUD ALLIKAD .....                             | 82  |
|       | SUMMARY .....                                      | 92  |
|       | LISAD .....  | 95  |
|       | Lisa 1. Sihtturgude uuringu resümee .....          | 95  |
|       | Lisa 2. Ettevõtete küsimustik.....                 | 96  |
|       | Lisa 3. Telefoniintervjuu kokkuvõte A.....         | 98  |
|       | Lisa 4. Telefoniintervjuu kokkuvõte B .....        | 101 |
|       | Lisa 5. Telefoniintervjuu kokkuvõte C.....         | 105 |
|       | Lisa 6. Telefoniintervjuu kokkuvõte D.....         | 108 |
|       | Lisa 7. Telefoniintervjuu kokkuvõte E .....        | 110 |
|       | Lisa 8. Norra eksperdi vastused.....               | 113 |
|       | Lisa 9. Soome eksperdi vastused .....              | 118 |

## **ABSTRAKT**

Globaliseerunud maailmas ja kasvavates konkurentsitingimustes seisavad ettevõtted üha enam silmitsi uute väljakutsetega. Kõikides majandussektorites peavad ettevõtted edu saavutamiseks ning jätkusuutliku arengu tagamiseks arvestama rahvusvahelistumisest tingitud mõjudega, nende hulgas ka teede ehituse ettevõtted. Sellest tulenevalt on ekspordivõimaluste otsimine ja välisturu-uuringute läbiviimine edukate juhtimisotsuste langetamise võti.

Uuringus tuuakse välja Eesti teedehituse turul valitsevaid pingeid – valdkonna arenguvõimalused on piiratud avaliku sektori teedehitustööde tellimismahtude vähenemise tõttu. Veelgi enam, üha tihenev konkurents ohustab valdkonna ettevõtete jätkusuutlikku tegutsemist – ettevõtete ressursside ebapiisav ekspluatatsioon (nii masinate kui personali osas) põhjustab ettevõtetevahelise olemusvõitluse. Sellest tingituna on üha aktuaalsemaks saamas teedehituse ekspordi temaatika. Ettevõtetega läbiviidud intervjuudest järeldus, et ekspordisuunaline tegevus on teedehituse ettevõtete seas küll päevakajaline, kuid varasema praktikaga vähe kinnitatud. Ettevõtted tunnistavad ekspordi olulisust üha keerulisemate koduturu tingimuste kontekstis. Sellest tulenevalt uuriti töös Eesti teedehituse ettevõtete ekspordivõimalusi potentsiaalsete sihtturgude, Norra ja Soome, näitel.

Läbiviidud Norra ja Soome sihtturu uuringute põhjal järeldub, et mõlemad turud on Eesti teedehituse ettevõtetele potentsiaalsed, küll aga Norra puhul seda oluliselt enam kui Soome. Norra on teedehituse valdkonna mahult elaniku kohta maailma esinumbrite seas. Norra avaliku sektori kulutused teedele on järjest kasvavad ning eeskätt suurtes teetööde projektides ollakse avatud ka välismaistele sisenejatele. Kui konkurentsikeskkond oli Norras võimalusi pakkuv, siis Soome teedehitus- ja teehooldusettevõtete konkurents on aastate jooksul oluliselt tihenenud. Seda seetõttu, et Soome on olnud atraktiivne ja avatud uutele turule sisenejatele. Samuti on Soome üldine majandusareng kogemas keerulisi aegu, mis võib Venemaa transiidi languse ja Ukraina kriisist ajendatuna jätkuda ka edaspidi.

**Võtmesõnad:** turu-uuring, teenuste eksport, teedehitus, ekspordivõimalused, ekspordivõimekus, Norra turu-uuring, Soome turu-uuring

## SISSEJUHATUS

Globaliseerunud maailmas ja kasvavates konkurentsitingimustes seisavad ettevõtted üha enam silmitsi uute väljakutsetega. Kõikides majandussektorites peavad ettevõtted edu saavutamiseks ning jätkusuutliku arengu tagamiseks arvestama rahvusvahelistumisest tingitud mõjudega ning makromajanduslike trendidega. Informatsiooni levik ja parem kättesaadavus võimaldab senisest kiiremalt reageerida muutuvatele majandustingimustele. Lisaks on arenenud riikide piirid avatumad kui kunagi varem, mis on tinginud ekspordi võidukäigu praktiliselt kõikides valdkondades. Sellest tulenevalt on ekspordivõimaluste otsimine ja välisturu-uuringute läbiviimine võtmeks edukate juhtimisotsuste langetamisel. Meedia vahendusel levivad signaalid teedehituse alafinantseerimisest, elanike rahuolematus teede korrashoiuga ning autori isiklik huvi ja kokkupuude teedehituse valdkonnaga ajendasid uurima Eesti teedehituse ekspordi rahvusvahelisi võimalusi. Magistritöö eesmärgiks on Eesti teedehituse ettevõtete ekspordivõimaluste hindamine Norra ja Soome sihtturu näitel.

Käesolevas töös tuuakse välja Eesti teedehituse turul valitsevad pinged – valdkonna arenguvõimalused on piiratud avaliku sektori teedehitustööde tellimismahtude vähenemise tõttu. Veelgi enam, üha tihenev konkurents ohustab valdkonna ettevõtete jätkusuutlikku tegutsemist – ettevõtete ressursside mittepiisav ekspluatatsioon (nii masinate kui personali osas) põhjustab ettevõtetevahelise olemusvõitluse. Sellest tingituna on saanud üha aktuaalsemaks traditsiooniliselt kohaliku turuga seotud teedehituse kui teenuse ekspordi temaatika. Leidmaks kinnitust Eesti teedehituse turul levivatele pingetele ning teedehitusele suunatud finantseeringute mahu langusele, viiakse töö empiirilise osa esimeses peatükis läbi Eesti teedehituse turuolukorra kaardistamine, millest saab lähtepositsioon järgnevatele välisriikide turu-uuringutele ja järeldustele.

Selleks, et Eesti teedehituse ettevõtted suudaksid säilitada elujõulisuse, hoida oma ressursse, tuleb neil ühe alternatiivina kaaluda välisturgudele sisenemist. Seejuures on ettevõtete rahvusvahelistumine muutunud kaasajal üha levinumaks ja koguni hädavajalikuks nähtuseks – seda ka valdkondades, milles ajalooliselt teenuseid ja tooteid ei ole eksporditud.

Selliste valdkondade eksport eeldab aga veelgi põhjalikumat analüüsi – kas, kuhu ja kuidas eksportida? Käesolev töö adresseeribki neid küsimusi.

Magistritöö esimene peatükk sisaldab uuringu teoreetilisi aluseid, mis jagunevad kolme teemagruppi. Esiteks käsitletakse ekspordi temaatikat levinud juhtimisteooriate valguses, et välja tuua olulisemaid arusaamu ja põhimõtteid ning rõhutada ekspordi tähtsust kaasaegses ärikeskkonnas. Kuna juhtimisteooriaid on mitmeid ning ükski neist eraldiseisvalt ei ole ammendav ekspordi mõtestamisel, siis kasutab autor neid üksteist täiendavatena. Teises teooria alapeatükis defineeritakse teenuste ekspordi mõiste. Samuti arutletakse, miks teedehituse eksport kuulub teenuste ekspordi hulka. Kuigi teenuseid on ajalooliselt pakutud kohalikul turul tarbimiseks, siis kaasajal on need üha enam muutumas efektiivsemaks, kaubeldavateks ja piiriülesteks, mistõttu on ka teedehituse eksport muutumas üha aktuaalsemaks. Teoreetiliste lähtealuste kolmandas peatükis leiavad kajastust kaasaja turu-uuringute läbiviimise peamised põhimõtted ja meetodilised lähenemised.

Teise peatüki praktilises osas analüüsitakse ettevõtetega läbiviidud intervjuude põhjal ja ettevõtete majandustulemustest lähtuvalt Eesti teedehituse turuolukorda. Samuti selgitatakse välja varasem välisurgudel tegutsemise praktika ja esitatakse ettevõtete seisukohad seoses teedehituse ekspordiga, mis antakse ülevaate Eesti teedehituse ettevõtete ekspordivõimekusest.

Töö kolmas peatükk sisaldab Norra ja Soome turu-uuringuid. Sihtturgude uuringu meetoodika kujundati peaaesjalikult esimeses peatükis käsitletud teoreetilistele põhimõtetele tuginedes. Sihtturgude uuringutes kajastatakse üksnes autori ja valdkondlike ekspertide hinnangul olulisemaid teemasid, sest suurema hulga teemade käsitlemisel on oht fookuse hajumiseks, mille tulemusel uuringutulemuste kasutegur võib langeda. Uuringute esimestes peatükkides tehakse lühitutvustus valdkonna relevantsematest mõjukeskkondadest, sh poliitiline, majandus- ja looduskeskkond. Teisena tuuakse välja peamised valdkonna statistilised näitajad, misjärel tehakse ülevaade nõudlusest ja sellega seotud trendidest. Konkurentsiolukord koos turu jagunemise ja välisettevõtete aktiivsusega moodustavad uurimuse kolmanda peatüki. Viimasena hinnatakse uuringutulemuste põhjal sihtturgudele sisenemise potentsiaali Eesti teedehituse ettevõtete seisukohast lähtuvalt.



# 1. TEEDEEHITUSE EKSPORT JA TURU-UURINGUTE LÄBIVIIMINE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade ekspordi olulisusest kaasaegses globaliseerunud ärikeskkonnas, teedehitusest kui teenuste ekspordist ning turuanalüüsi läbiviimise meetodikast. Antud peatükis käsitletud teoreetilisele alusele toetuvad töö empiiriliste osade peatükid (ptk 2, 3).

## 1.1 Teedehitus eksport juhtimisteooriate valguses

Globaliseerunud maailmas ja kasvavates konkurentsitingimustes seisavad ettevõtted üha enam silmitsi rahvusvahelistumisest tingitud väljakutsetega. Kõikides majandussektorites peavad ettevõtted edu saavutamiseks ning jätkusuutliku arengu tagamiseks kohanema globaliseerumisest tingitud mõjudega ning arvestama rahvusvaheliste trendidega. Arenenud riikide riigipiirid on avatumad kui kunagi varem ning informatsiooni kättesaadavus ja liikumiskiirus on ületanud mõõdetavuse – informatsioon on kättesaadav kodust väljumata, selle voog on pidev ja kontrollimatu.

„Iga riigi seisukohast on oluline eksport ja efektiivne tootmine, mis tulenevad ettevõtete edust rohkem müüa ja toota odavamalt. Nende küsimuste lahendamiseks on sama oluline nii makroökoonoomika küsimused ja hoovad (n. intressimäär) kui ka igapäevased juhtimisküsimused –ilma viimaseta ei oleks esimest“ (Rungi 2014, 3). Juhtimisteooriatega saab ilmestada ekspordi olulisust struktuuride (näiteks ettevõtte või riik) juhtimisel. Konkreetselt ekspordi käsitlevat juhtimisteooriat ei ole autorile teadaolevalt loodud, kuid sellele vaatamata saab üldlevinud juhtimisteooriate kaudu eksporditeematikat käsitleda.

Juhtide otsustamise teooria alla kuuluva **mänguteooria** kaudu on võimalik näitlikustada, miks võtavad ettevõtted vastu otsuse eksporditurgudele sisenemiseks. Mänguteooria lähtub eeskätt olukorrast, kus turul tegutsevaid ettevõtteid on vähe ning nende otsuseid ajendavad teiste sama valdkonna ettevõtete otsused. Mänguteooria fookuses on teise

ettevõtte järgmiste käikude ennustamine, et omakasu maksimeerimise eesmärgil teha õige otsus. Seda teooriat on sageli kirjeldatud malemängu põhimõtte kaudu, kus ettevõtted teevad oma käike lähtudes teise ettevõtte tehtud käikudest ja võimalikest tulevastest otsustest. (Rungi 2014, 15; Simon 1978, 360) Kohalikku turgu jagavad ettevõtted seisavad sageli küsimuse ees, kas alustada ekspordiga või laieneda uutele turgudele kui konkurendid on seda tegemas. Saavutades eksporditurgudel edu, kasvatab ettevõtte oluliselt oma ressursse ning võib saavutada seeläbi konkurentsieelise koduturul (näiteks kogemuste/referentside, tehnoloogia arvelt). Juba 1989. aasta töös on Shapiro välja toonud, et mängustrateegiast on saanud valdav metoodiline alus ettevõtete äristrateegiate analüüsimisel (Shapiro 1989, 125–126).

Teisena saab välja tuua paralleeli **tööstusharu teooriaga**, mille kandvaks ideeks on valdkonna olulisus ettevõtete edu, käekäigu ja võimaluste määramisel. Antud ideed illustreerib Porteri viie konkurentsijõu mudel, mille alusel tegevusvaldkondasid analüüsid selgub, et nad erinevad üksteisest tarbijate tingimisjõu, asenduskaupade ja -teenuste arvu, tarnijate tingimisjõu, uute turule sisenejate arvu ja olemasolevate ettevõtete konkurentsitaseme põhjal. Ettevõtete ekspordivõimalused on ära määratud (piiratud) nende tegevusvaldkonna eripäradest. (Porter 1998, 3–6) Näiteks kiiresti riknevate toidukaupade tootmisel ei pruugi toodangu eksportimine suurte vahemaade taha olla kasumlik ettevõtmine. Samuti ei ole mõistlik eksportida põllumajandussaadusi, mille kasvatamist pärsib kohalik looduskeskkond, riikidesse, kus nende saaduste kasvatamine on laialdaselt levinud. Eelpool väljatoodud näidete kehtimist lükatakse kaasajal üha enam ümber. Turunduse kiire areng ning tarbijate ostuharjumuste ja väärtuste muutumine on lõhkunud paljud traditsiooniliselt tuntud barjäärid. (Aaker jt 2001, 1–2) Näiteks on hakatud tootma ja turustama veine riikidest, kus ajalooliselt ei ole viinamarja kasvatamine mõeldav olnud.

Teedehituse valdkond on väga tugevalt mõjutatud tegevusvaldkonna spetsiifikast. Teedehituse valdkonna omapära avaldub eeskätt selles, et teedevõrgustiku näol on tegemist avaliku teenusega ning kliendiks on avalik sektor. (Kohaliku ... 2013) See omakorda tähendab, et nõudlus on suhteliselt stabiilne ja püsiv. Avaliku sektori tarbimine on palju enam reguleeritud ning sellele võidakse kohaldada suurema tõenäosusega proteksionistlikke meetmeid. Teisest küljest ei pruugi regulatsioonide tõttu lojaalse kliendisuhete loomine olla võimalik, sest avalikus sektoris taotletakse praktilistel alustel võrdsete võimaluste loomist kõigile pakkujatele (riigihanke seadused, hinnapõhised valikukriteeriumid jmt). (Lember jt

2011, 22–29) Teedehituse ettevõtete eksporti ei saa käsitleda kui kaupade eksporti, kuigi tegemist on töötleva tööstuse sektorisse kuuluva valdkonnaga (antud teemat on lähemalt käsitletud järgnevas alapeatükis). Kolmandaks, teedehitus valdkond on suure investeerimismahukusega valdkond, mis eristab seda enamikest teenindussektori ettevõtetest.

Kapitalimahuka valdkonnana ei saa teedehituse puhul tähelepanuta jätta **ressursipõhist vaadet**, mille kohaselt ettevõtte konkurentsieelised on seotud tema ressurssidega (Wernerfelt 1984, 172–173). Ressurssidena võidakse käsitleda nii materiaalseid ressursse nagu tööjõud, masinad ja seadmed, tooraine aga ka mittemateriaalseid ressursse nagu teadmised ja oskused, kontaktivõrgustik jmt. Ekspordi korraldamisel ja uutele turgudele sisenemisel on ressurssidest tulenev konkurentsieelis hädavajalik. Informatsioon sihtturust kui ressurss on üheks esimeseks konkurentsieeliseks uuele turule sisenemisel. (Barney 1991, 101–103) Üheks võimaluseks eelnimetatud informatsiooni omandada on sihtturu uuringute läbiviimine, millele käesoleva töö empiiriline osa ka keskendub. Teedehituses on käibevahenditest ja põhivaralistest ressurssidest tulenev konkurentsieelis määravaks jõuks eelkõige siis, kui soovitakse tegutseda välisurgudel – seda teemat käsitletakse teises peatükis, mis põhineb ettevõtete juhtidega läbiviidud intervjuude andmetel.

Vaatamata sellele, et ettevõttel võivad ekspordi korraldamiseks vajaminevad ressursid ja teadmised sihtturust olemas olla, ei pruugi nendest sihtturule sisenemiseks piisata. Teedehitus on kohalikult tasandilt vaadatuna suhteliselt staatiline valdkond – nii turu kui ka tegevusala tehnoloogiliste aspektide seisukohast – kuid kohalikelt turgudelt välja liikudes tuleb olla senisest adaptiivsem ning kohaneda uue keskkonna erisustega. Teedehituses käib töö valdavalt projektipõhiselt, mistõttu võib ettevõtetel olla otstarbekam positsioneerida end korraga mitmel välisurul (juhul kui ühel turul tööd ei saada, on võimalus saada teiselt). Turgude eripäradest tulenevalt tuleks tervikut näha dünaamilise keskkonnana, kus ühest keskkonnast teise liikudes tuleks olla suuteline kiiresti kohaneda ja uued tehnoloogilised lahendused kasutusele võtta. Lisaks tuleb arvestada muude teedehitust mõjutavate trendidega, näiteks liikluskoormuse ja -kiiruse kasvust tingitud kõrgema ehituskvaliteedi nõudmistega, mis omakorda nõuab tehnoloogiliste uuenduste sisseviimist. Kui ressursipõhine vaade jättis taolise dünaamika kõrvale, siis dünaamiliste võimekuste käsitus katab antud valdkonna (Teece et al 1997, 509–513).

Teece kirjeldab oma töös, kuidas **dünaamiliste võimekuste** käsitus on sageli parem kui mänguteooria, kuna see keskendub konkurentsieelise loomisele dünaamilises keskkonnas samal ajal kui mänguteooria keskendub eeskätt vastukäikude tegemisele – ehk üks on proaktiivne ja teine reageeriv (Ibid.). Käesoleva töö autori hinnangul tuleks neid teooriad nagu mitmeid teisigi käsitleda üksteist täiendavatena. Teedeehituses ei saa üksikud suured ettevõtted, kes jagavad valdavat osa turust, tähelepanuta jätta asjaolu, kui üks nendest asub aktiivselt välisurgudele tegutsema. Välisurgudel edu saavutades võib ettevõtte koguda piisavalt ressursse, et koduturul näiteks hinda alandades võita enamuse turuosast. Eelpool nimetatud situatsiooni puhul on tegemist olukorraga, kus peamised konkurendid peavad mänguteooria seisukohast kavandama vastukäigu. Kui aga mitu ettevõtet otsustavad välisurgudele minna, siis jääb dünaamilise võimekuse teooria alusel peale see, kes suudab kiiremini õppida ja uuel turul kohaneda (Ibid.).

**Sotsiaalse evolutsiooni teooria** ühe peamise postulaadi kohaselt on ettevõtete eksistents tsükliline. Esimeses tsüklis tutvuvad ettevõtted turul valitseva mitmekesisusega – dünaamiline keskkond pakub palju alternatiive ja variatsioone. Teises tsüklis seisavad organisatsioonid silmitsi valikute rohkusest tulenevate raskustega – organisatsioonidel on keeruline piisavalt kiiresti kavandada ja ellu viia edukaid otsuseid pidevalt muutuv keskkonnas. Kolmandas tsüklis organisatsioonid pidevalt tekivad ja kaovad, teisisõnu ettevõtted püüavad säilitada oma eksistentsi olukorras, milleni on viinud nende tehtud valikud. (Baum 2000, 2–3) Sellele tuginedes saab käsitleda ka ettevõtete ekspordisuunalist tegevust. Kõigepealt seisavad ettevõtted valiku ees, kas alustada ekspordiga. Antud küsimusele otsitakse vastuseid majanduse kolme põhiküsimuse kaudu: mida, kellele/kuhu ja kuidas (eksportida). Kaasaja majandusteadlased on üha enam fookusseerimas küsimust „kuidas“, kuna tänapäeva praktika on tõestanud, et võimalik on praktiliselt kõike, ükskõik kust, kuhu ja kellele müüa, kui seda vaid õigesti teha. Pärast otsuste langetamist on ettevõtete eesmärk tehtud valikutest tingitud olukorraga toime tulla – eksporditurule sisenemise korral teha kõik, et uuel turul edu saavutada, ellu jääda. (Chopra, Sanders 2000, 832)

Evolutsiooniteooriad käsitlevad ettevõtte etappe sünnist surmani (Singh ja Lumsden 1990, 162–163). Sing ja Lumsden on oma töös välja toonud, et igas kontekstis kehtivat ettevõtte sünni ja suremise definitsiooni ei pruugi eksisteerida, oluline on definitsioone kohandada vastavalt konkreetsele kontekstile (Ibid. 186). Ettevõtete elutsüklit aitavad

paremini mõista kasvufaasid. Erinevaid vaateid ja definitsioone ettevõtete kasvufaasidest on mitmeid. Üheks lihtsamaks võib pidada ettevõtete elutsükli jagamist neljaks faasiks: seemnefaas, kasvufaas, küpsusfaas ja hääbumisfaas. Tavapäraselt peetakse majanduse edasiviivaks jõuks alustavaid ja varajases kasvufaasis olevaid ettevõtteid, kelle areng on kiireim ja summaarne panus majanduskasvu suurim. (Levie 2008, 2) Väikeste ettevõtete arenguvõimelisust tähtsustas N. C. Churchill oma 1983. aasta artiklis, jagades ettevõtteid viide kasvufaasi: alustamise faas, ellujäämise faas, varajane kasvufaas, kasvufaas ja küpsusfaas (Churchill 1983).

Ekspordi seisukohast on kasvufaaside eristamine oluline saamaks aimu, millises faasis on konkreetse valdkonna ettevõtte ekspordivõimalused paremad. Näiteks IKT sektori *start-up*-ide puhul ei ole reeglina ekspordisuunaline tegevus sedavõrd kapitalimahukas kui see on alustavate teedeehituse ettevõtete puhul. Seega ei saa rääkida seemnefaasis ja varajases kasvufaasis tee-ehitusettevõtete puhul suuremahulisest ekspordist. Ekspordijõulised kapitalimahukate valdkondade ettevõtteid peavad olema kogunud piisava ressursivaru, et suuta kanda välisturgudele sisenemisega kaasnevaid kapitaliriske. Antud järeldust valideeritakse ka töö empiirilises osas ettevõtete läbiviidud intervjuude tulemustes.

Ettevõtete keskmine aktiivne (arenguvõimeline) eluiga on näidanud viimase 50 aasta jooksul järjepidevat langustrendi. Seda ilmestab hästi Ameerika suurimaid ettevõtteid hõlmav börsiindeksi S&P 500 statistika, mille kohaselt suutsid ettevõtteid indeksi koosseisus püsida 1960-ndatel ligikaudu 60 aastat järjest ning tänapäevaks on antud näitaja langenud 18-le aastale (Creative ... 2012, 4). Kuigi see tendents on seotud enam nõ uue aja valdkondadega saab siiski üldistada, et ettevõtteid saavutavad oma küpsusfaasi kiiremini kui kunagi varem, kuid seda faasi hoida on oluliselt keerulisem. Seega on arenguvõimaluste otsimine ettevõtete jätkusuutlikkuse seisukohast mõõdapääsmatu. Uutele eksporditurgudele sisenemine on seejuures üheks peamiseks alternatiiviks.

Eelnevalt on korduvalt välja toodud teedeehituse suurt kapitalimahukust, mistõttu ei saa tähelepanuta jätta **ressursisõltuvuse teooriat**, mille keskseks ideeks on ettevõtte ellujäämiseks vajalike ressursside tagamine (Pfeffer jt 1978, 45). Ressursisõltuvuse teooria tähtsustab ettevõtte võtmeaspekte ja –töötajaid (tööjõukapital), kes suudavad kasutada ja kontrollida ressursside olemasolust tulenevat võimu (Tremblay jt 1998, 10). M. Tremblay, J.

Côté, ja D. B. Balkin arvates sõltub ettevõtte edu suurel määral müügi juhi positsioonist (Ibid. 10). Müügi juhid või eksporditurgude puhul ekspordijuhid, on ettevõttes need isikud, kelle kompetents saab määravaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel, kuid ilma ressurssideta (sh käibevahendid, tööjõud, põhivarad ja nendest tulenev tootmisvõimsus, - efektiivsus ja kvaliteet) on nad jõuetud. Teedehituses ei ole otstarbekas isegi väga kompetentset juhti uutele turgudele saata, kui ettevõttel puuduvad reaalsed vahendid sellega kaasnevate investeeringute tegemiseks.

Eeskätt müügi juhid on need, kes puutuvad oma töös kokku erinevate sotsiaalsete kontaktidega ja oskavad hinnata nendes peituvat väärtust. **Võrgustikuteooria** aitab mõista, kuidas mitmesugused sotsiaalsed võrgustikud (sh indiviidide-, ettevõtete- või muude instantside vahelised suhted) mängivad ettevõtete käekäigus olulist rolli (Brass jt 2004, 795). Tänapäeval mõõdetakse sotsiaalvõrgustike kui organisatsioonide rahalist väärtust nende aktiivsete kasutajate arvu alusel (Anders 2013) ning mitte pelgalt nende käitamiseks arendatud tarkvara, põhivara jmt klassikaliselt väärtust omavate ressursside alusel (Facebook, Twitter, LinkedIn jmt näited). Võrgustikuteooria ilmestab, kuidas sotsiaalsed kontaktid ja nende kaudu liikuv informatsioon on saanud kaasaja globaliseerunud ühiskonnas uue tähenduse.

Kuigi võrgustikuteooria on teiste juhtimisteooriate kõrval üks uusimaid, on sellest saanud kaasajal üks domineerivam ja aktuaalsem käsitlus. Mina Behyan on uurinud mitteametlike sotsiaalsete võrgustike (kontaktide) mõju ettevõtte ekspordi edukusele ja järeldanud nende positiivset mõju, samal ajal nentides selle mõõtmise keerukust (2011, 84). Sotsiaalsete võrgustike kaudu on võimalik pääseda ligi teadmistele ja informatsioonile, mis võivad viia võimalike rahvusvaheliste äritehinguteni (Ibid, 84–85). Sellest tulenevalt saab eeldada, et ka teedehituses on sotsiaalne kapital suure tähtsusega, hoolimata sellest et teedehituse projektid tulevad suuremalt jaolt avalikust sektorist, mis taotleb oma tegevuses läbipaistvust ja praktilistest alustest lähtuvaid otsuseid.

## 1.2 Teedeheituse kui teenuse eksport

Ettevõtete tegevusalade defineerimine on muutunud kaasajal äärmiselt keeruliseks ning sellest on saanud lõputute arutelude teema (Porter 1998, 32). Porter on oma töös lähtunud lihtsustusest ja defineerinud tööstusharu kui ettevõtete gruppi, kes toodavad üksteise suhtes asenduskaupu (Ibid. 5). Antud lihtsustatud definitsiooni saab üle kanda ka tertsiarsele ehk teenindussektorile. Vaatamata selle definitsiooni lihtsusele ei ole tööstusharu määramine sedavõrd selge. Kaasajal on üha keerulisem öelda, kas üks toode/teenus on teise suhtes asenduskaubaks/-teenuseks või mitte. Seda asjaolu võimendab killustunud turgudel valitsev kõrge konkurentsitas, mis sunnib ettevõtteid oma valdkonna sees üha kitsamalt spetsialiseeruma. Sellest tulenevalt võivad ettevõtted tegutseda küll ühes valdkonnas, kuid üksteisega mitte konkureerides. Taoline tendents loob üha hägusmaid piire tegevusvaldkondade vahele ning tekitab uusi, kitsamaid harusid, mis omakorda tingib pideva vajaduse tegevusalade klassifitseerimise kaasajastamise järele. (Ibid. 191)

Teenused moodustavad Eesti SKP-st ligikaudu 2/3 (67%), kuid nende eksport moodustab vaid veerandi Eesti kogueksportist. Seevastu töötlev tööstus, kuhu alla kuulub ka ehitus, moodustab Eesti SKP-st ligikaudu 30%, kuid sektori eksport moodustab riigi kogueksportist ligikaudu 57%. (Kerner 2013, 47) Teenused omavad arenenud riikide ekspordis järjest suuremat osatähtsust, mistõttu on nende eksport muutunud üha aktuaalsemaks. Tertsiarne sektor hõlmab endas ka kõige kiiremini arenevat IKT valdkonda, millest kasvab pidevalt välja uusi teenuseid, mis on sageli rahvusvahelised ja riigipiiridega hoomamatud. Sellest tulenevalt on innovatsiooni tõukel viimastel aastakümnetel loodud hulk selliseid teenuseid, mis on arendatud adresseerima rahvusvahelist turgu. (Mishra jt 2011, 24)

Seoses eelnevalt mainitud teenusearenduse võidukäiguga IKT sektoris on oluliselt suurenenud ka traditsiooniliste valdkondade võimalused tegevuse laiendamiseks koduriigi piiridest väljapoole (Ibid. 23). Tänu IKT sektori innovaatilistele lahendustele on saanud võimalikuks oma tegevusasukohast füüsiliselt väljumata omandada vajalikke teadmisi ja informatsiooni – ettevõtetel on võimalik väiksemate kuludega ja lühema aja jooksul kui kunagi varem omandada vajaminev teave välisturgudest, osaleda välisriikide hangetes ning juhtida distantsilt tööd (teenuse osutamist). See on andnud tõuke ka teiste (peale IKT)

teenustesektori tegevusalade ekspordi suurenemisele. Seejuures on muutunud kaupade ja teenuste eristamine keerulisemaks.

Teenuseid on sageli keeruline kaupadest eristada, sest teenused on kaupadega teatud tasemel seotud. (Teenusmajanduse ... 2012, 9). „Kui kaupade eksport on sama vana kui riigipiirid siis teenusteeksport on suhteliselt uus nähtus. Sarnaselt kaupu tootvatele firmadele püüavad ka teenuste pakkujad oma tegutsemise ulatust laiendada ja teenuseid pakkuda rahvusvaheliselt“ (Lumiste 2015). Kuigi teenuseid on ajalooliselt pakutud kohalikul turul tarbimiseks, siis kaasajal on nad üha enam muutumas efektiivsemaks, kaubeldavateks ja piiriülesteks. Nii on liigitud teenuste – mis on traditsiooniliselt olnud seotud vaid kohaliku turuga – osutamise üha enam kohaliku omavalitsuse, maakonna või riigipiiridest väljapoole. (Mishra jt 2011, 2).

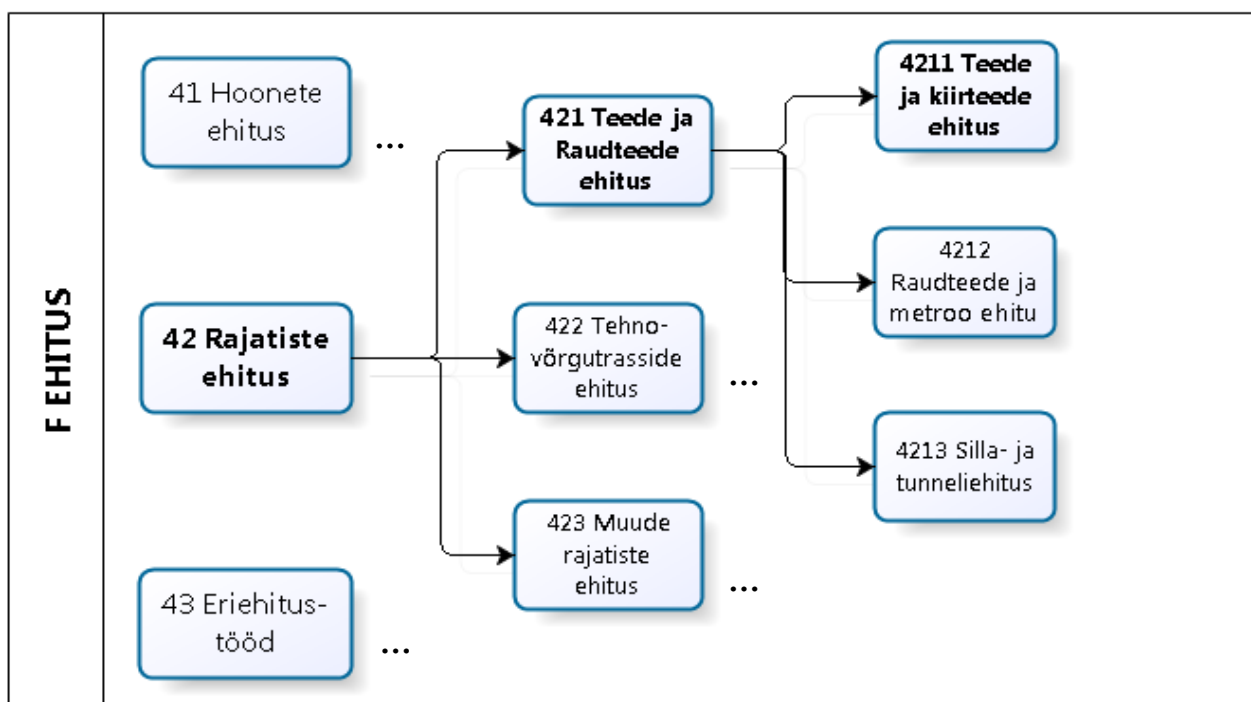
Ametlikult liigitub ehitus sekundaarsektori ehk töötleva tööstuse hulka (Tallinnast ... 2008). Sellest tulenevalt analüüsitakse järgnevalt, miks ehitustööde ekspordi tuleks käsitleda teenuste ekspordi põhimõtetele tuginedes. Teenuste defineerimisele on võimalik läheneda kahel viisil – läbi teenuse mõiste või läbi tegevusalade, mis teenustesektorisse kuuluvad. Sagedamini defineeritakse teenustesektorit sinna kuuluvate tegevusalade kaudu. Kuna teenusmajandus hõlmab oma sisult väga erilaadseid tegevusi, mida ei ole võimalik kokku võtta paari omadusega, siis seetõttu piirduakse praktikas pigem tegevuste loetlemisega (Teenusmajandus ... 9) Vaatamata sellele, et teedehitus kuulub ametliku jaotuse alusel sekundaarsektoris (töötlev tööstus), siis ekspordi kontekstis omab teedehitus teenustele omaseid tunnuseid.

Teedehitustööde ekspordimise kirjeldamise teenuste ekspordi kaudu teeb aga raskemaks asjaolu, et tertsiaarsel sektoril ei ole ühte kindlat definitsiooni. (Mishra jt 2011, 9). Kuigi teenuste erinevaid definitsioone on palju, siis enamasti eristab teenuseid siiski see, et tegemist on mingi tegevuse või protsessiga, teenus on mittemateriaalne, teenuse osutamine toimub vahetult konkreetsele kliendile ja teenust ei ole võimalik ladustada (Lumiste 2015). Seega teenused katavad heterogeense ulatuse immateriaalsetest toodetest ja tegevustest (Pariag 2009, 6), mida on keeruline piiritleda.

Teenuseid aitavad kaupadest eristada tegevusalade klassifikaatorid. „Klassifikaatorid on vajalikud informatsiooni süstemaatiliseks grupeerimiseks ja organiseerimiseks ning andmete



võrreldavuse tagamiseks. Klassifikaatori kategooriad peavad olema ammendavalt kirjeldatud ning üksteist välistavad“ (Teenusmajandus ... 23). Käesolevas töös eristatakse teedehitust teistest valdkondadest Euroopa Liidus kehtestatud tegevusalade klassifikaatori NACE alusel (vt lühendid ja mõisted). Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator (EMTAK) on rahvusvaheliselt ühtlustatud klassifikaatori NACE Eesti rahvuslik versioon. EMTAK-i neli esimest taset vastavad NACE-le ning viies tase on rahvuslik, mille loomisel on arvestatud Eesti majanduse eripära ning vastavat seadusandlust (EMTAK 2008, 92). Kõige täpsema käsitluse alusel lähtutakse käesolevas töös teedehituse käsitlemisel NACE neljanda taseme koodist 4211, millele vastav EMTAK-i nimetus on „teede ja kiirteede ehitus“. Teede ja kiirteede ehitus kuulub „rajatiste ehituse“ (kasutatakse ka „tsiviilehitus“, ing. keeles *Civil Engineering*) alla. Järgnevalt on toodud ehituse valdkonna EMTAK struktuur (vt joonis 1).



Joonis 1. EMTAK 2008 klassifikaatori struktuur ehituse valdkonnas (F)

Allikas: (EMTAK 2008, 189–190)

Kuigi ehituse tulemusel valmivad füüsilised objektid nagu tootmises, siis laiemal määral alusel liigitub ehitus siiski teenuste hulka – ehitus on protsess, see toimub vahetult töö tellija juures ja tellija jaoks ning tegevuse väljundit ei ole võimalik ladustada ega transportida. (Teenusmajanduse ... 2012, 8) Antud tõlgenduse alusel klassifitseerivad teenusteks teede ja neid ümbritseva infrastruktuuri hoolduse ja korrashoiu tegevused, mis

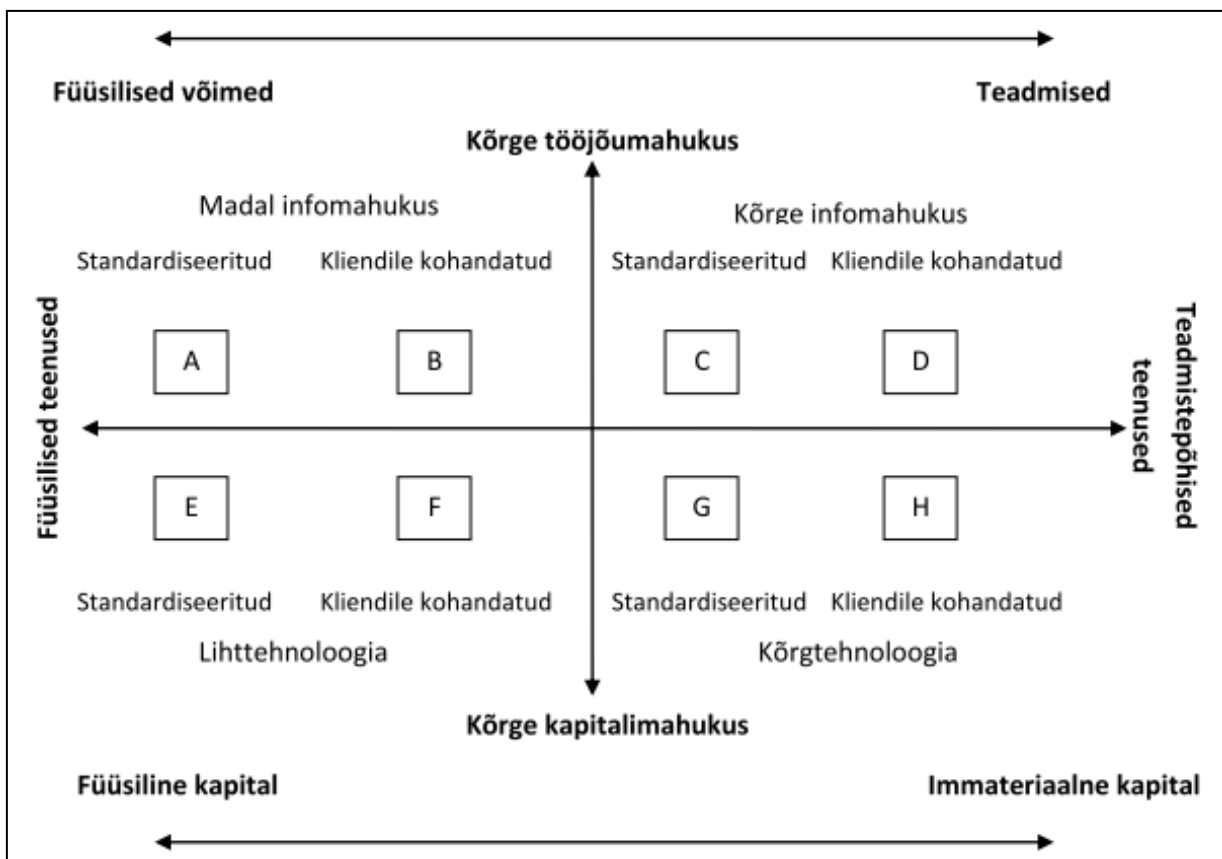
samuti kuuluvad üleeuroopalise tegevusalade klassifikaatori NACE alusel teede ja kiirteede ehituse (NACE 4211) hulka. Teenuste defineerimisega ei ole väga paljud autorid tegelenud – tegevusalade kaudu on teenusmajandust käsitletud näiteks Esa Viitamo, Johannes Glücker ja Ingmar Hammer. (Teenusmajanduse ... 2012, 12, 139)

Glückler ja Hammer liigitasid oma töös teenindussektori alla lisaks varasemalt levinud NACE jagudele G–O ka jao E, jättes siiski kõrvale jao F ehk ehituse (Glückler ja Hammer 2011, 2). Jaod E ja G–O kujutavad endast järgmisi NACE (Rev.1.1<sup>1</sup>) esimese kategooria tegevusalasid: veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus (E), hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont (G), veondus ja laondus (H), majutus ja toitlustus (I), info ja side (J), finants- ja kindlustustegevus (K), kinnisvaraalane tegevus (L), kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus (M), haldus- ja abitegevused (N) ning avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus (O). Kui Glücker ja Hammer jätsid teenusmajanduse defineerimisel ehituse välja, siis ühe detailseima teenustesektori jaotuse välja pakkunud autor Esa Viitamo tõi ehituse teenusmajanduse kategooriatesse sisse (Viitamo 2007, 54).

Viitamo on oma 2007. aasta raportis jaganud teenused kaheksasse gruppi, A-st H-ni (vt joonis 2). Jaotus põhineb kolmel mõõtmel: tööjõu/kapitalimahukus, standardiseeritus, väljundi materiaalsus (manuaalsed ehk füüsilised teenused ja teadmistepõhised teenused). Mudeli nõrkuseks võib pidada asjaolu, et jaotus ei lähtu konkreetsetest tegevusaladest, mistõttu praktikas ei pruugi antud mudel piisavat selgepiirilist olla. Samuti võib teatud tegevusala korruga kuuluda mitmesse kategooriasse. (Viitamo 2007, 52) Sarnaselt võib ka ehitus üheaegselt kuuluda nii gruppi A kui B – ehitustööd võivad olla üsna standardiseeritud kui ka täiesti eksklusiivsed ehk kliendile kohandatud. Teedehituse põhitegevused on üldjuhul standardsed, kuid nende teostamise tehnoloogia võib siiski ühel või teisel moel varieeruda tulenevalt tellija soovidest, materjalidest, looduskeskkonna eripäradest jmt tingimustest.

---

<sup>1</sup> NACE versioonid alates varasemast: NACE Rev. 1, algse NACE (1970) esimene revideeritud versioon; NACE Rev. 1.1, NACE Rev. 1 väiksemate muudatustega versioon; NACE Rev. 2.



Joonis 2. Viitamo teenuste jaotuse mudel

Allikas: (Viitamo 2007, 52)

Teenustesektori heterogeensust illustreerib ka teenustesektori liigitumine teadmismahukateks ja vähem teadmismahukateks teenusteks (KIT 2010, 1). Teadmismahukaid teenuseid seostatakse sageli innovatsiooniga ja teadusega (Strambach 2008, 153), kuid laiemal käsitluse alusel moodustavad teadmismahukate teenuste grupi suur hulk erinevaid valdkondasid nagu vee- ja õhustransport, meedia, finants, kindlustus, avalik haldus jne (KIT 2010, 29). Vähem teadmismahukate teenuste hulka kuuluvad müük, maismaa- ja torustransport, laondus, kinnisvaraalaane tegevus, hoonete ja maastike hooldus jt. Käimasoleval sajandil on enam aktuaalsust kogunud suurema teadmismahukusega valdkonnad, mida ilmestab hästi ka Eesti Teenusmajanduse Koja 2015. aasta põhitees: „Teadmistepõhine teenusmajandus, mille eest seisab Koda, käivitab enim hästitasuvate ja suurt lisandväärtust loovate töökohtade teket ning on suurima ekspordipotentsiaaliga majandusharu“ (TEEMA2015 ... 2014).

Mõnevõrra jäävad uute ja kõrge teadmumahukusega tegevusalade võidukäigu varju need teenused, mis autori hinnangul kujutavad endast majanduskeskkonna pikka perspektiivi silmas pidades stabiilsemat osa teenustesektorist. Kui majanduslikult rasketel aegadel loobutakse eeskätt eluliselt vähemoluliste teenuste tarbimisest, mis kuuluvad sagedamini kõrge teadmumahukusega teenuste hulka (konsultatsiooniteenused, IT-rakendused jmt), siis sellised teenused nagu ehitus, toitlustus, majutus on mõnevõrra vähem tundlikud majanduskeskkonna dünaamilisuse suhtes. Vähem teadmumahukad teenused tagavad muuhulgas paljude eluks vajalike avalike teenuste olemasolu (nt vesi- ja kanalisatsioon, teedevõrgustik, elektri- ja soojusenergia, info ja side).

Kuigi eelnevast tulenevalt on ehituse valdkonda liigitatud kord teenuste, kord kaupade hulka, siis ehituse kui protsessi ekspordi kontekstis kuulub ehitus siiski teenuste hulka. Praktikaks võib ehituse tegevusaladel esineda nii kaupade kui teenuste ekspordit. Näiteks on Eestis valmistatud puitmajade Norra saatmise korral tegemist kaupade ekspordiga, aga Norras puitmaja ülespaneku korral on tegemist teenuse ekspordiga. Eesti Statistikaameti andmetel kuuluvad teenuste ekspordi alla ka ehitusteenused, mida Eesti residendid müüvad mitte-residentidele (Kerner 2013, 47). Seejuures on käesoleva töö raames oluline silmas pidada, et teedehituse puhul mõeldakse siinkohal teedehituse ja hoolduse protsessi (töö teostamist), mitte materjalide tootmist, projekteerimist vmt seotud tegevusala. Käesolevas töös lähtutakse teede ehitusest kui tööprotsessi osutamisest ning seega räägitakse teenuste ekspordist. Ehituse puhul on oluline vahet teha, et ehitus kui tegevusvaldkond kuulub sekundaarsesse sektorisse (töötlev tööstus) ning statistikas ei kajastu teenuste sektori koosseisus, kuid kui räägitakse teenuste ekspordist, siis sinna hulka saame arvata ka ehitusteenuse teostamise.

Vastavalt OECD-le võib teenuste ekspord oma järgmisi vorme (Lumiste 2015, 1):

Meetod 1: Ühe riigi territooriumilt teenindatakse teise riigi kliente. Näiteks saadetakse mobiiltelefon hooldusesse teise riiki, kus see ära remonditakse ning kliendile tagasi saadetakse.

Meetod 2: Teenuste osutamine välismaalastele. Näiteks pakutakse Tais välismaalastele erinevaid spa-teenuseid ning korraldatakse erinevaid meditatsioonilaagreid. Välismaalaste osa teenuste tarbimisest ei ole sageli fikseeritud, mistõttu seda ei kajastata tavaliselt statistikas.

Meetod 3: Esindatus kohapeal. Rahvusvaheline teenusepakkuja pakub teenuseid kohapeal läbi sihtriigis esinduse. Sihtriigi seisukohast vaadeldakse teenuse pakkumist impordina ja lähteriigi seisukohast ekspordina.

Meetod 4. Teenuste osutamine sihtriigis läbi füüsilise kohaloleku. Mitmed firmad pakuvad välismaal teenuseid. Näiteks Eesti puhastusfirmad pakuvad Soomes puhastamisteenuseid.

Kuna teedehitust ei saa teostada ilma kohapealse kohalolekuta, sest teenust osutatakse konkreetsel ja statsionaarsel maa-alal, siis kirjeldab autori hinnangul teedehituse ekspordi kõige paremini meetod nr 4. Küll aga on võimalik ette valmistada ja juhtida kohapealsete tööde teostamist distantisilt. Näiteks ei pea teedehituse hanke võitnud välismaine ettevõtte alati ise füüsiliselt kohal viibima – ta võib kasutada alltöövõtjaid, renditööjõudu ja –tehnikat.

### **1.3 Turu-uuringute läbiviimise meetodika**

Töö empiirilise osa eesmärgiks on Eesti teedehituse ettevõtete ekspordivõimaluste uurimine, mille käigus antakse ülevaade kahest potentsiaalsest välisturust. Samuti hinnatakse Eesti teedehituse ettevõtete võimalusi nendel turgudel edu saavutada. Turu-uuringud moodustavad töö keskse osa, mistõttu on asjakohane uurida kaasaja turu-uuringute läbiviimise meetodilisi lähenemisi. Turu-uuringute meetodikast on teoseid avaldanud mitmed autorid, tuntumad neist on järgmised: Yvonne McGivern, Anne E. Beall, Edward F. McQuarrie, David Mort. Kõikide eelpool nimetatud autorite teosed on ilmunud sarnasel ajal, mistõttu on nende turu-uuringute käsitletud üldises plaanis sarnased.

Turuanalüüside läbiviimine on pärit USA-st (Wagner 1938, 132) ning aktiivselt hakati turu-uuringute temaatikat teaduskirjanduses käsitlema teise maailmasõja järgsetel aastakümnetel. Kui maailmasõdade vahelisel ajal olid laialdaselt levinud operatsiooniliste uuringute läbiviimine tootmisettevõtetes, siis teise maailmasõja järgselt taastusid eraturu konkurentsitingimused ning esile kerkis turundus. Seoses sellega hakati läbi viima ka turu-uuringuid. Turgude uurimise olulisus on järjest kasvanud, sest globaliseeruv ja pidevalt muutuv ärikeskkond pakub selleks lõputut ainet. (McAnally 1951, 61) Informatsiooni paljususe tõttu on oluline uurida, milline on hea turu-analüüs.

Turuanalüüs on kasulik ja täidab oma eesmärgi vaid siis, kui see on süstemaatiline ja lähtub konkreetsest ülesande püstitusest, vajadusest ja valdkonna eripäradest (McGivern 2013, 4). Hea turuanalüüs on personaalne ja adresseerib sihtgrupi jaoks kõige olulisemaid teemasid ning toob välja kõige tähtsamad järeldused (Hamlin 2000, 1038). Turu-uuringu läbiviimisel ei peaks lähtuma pelgalt standardsest metoodikatest, vaid tuleks välja töötada konkreetseks uuringuks sobiv lähenemine. Õpikuteadmistest on kasu vaid siis, kui omatakse ettekujutust sellest, milliste teadmiste omandamist uuringuga taotletakse (Wagner 1938, 132). Juba 1938. aastal rõhutas Gertrud Wagner, et turu-uuringute läbiviimisel on oht, et oluline informatsioon võib taustamüra sees tähelepanuta jääda (Ibid. 132). Kahtlemata viiakse läbi ka turu ülevaateid, mis käsitlevad väga üldiselt tervet riigi majandust ning ei keskendu konkreetsele valdkonnale. Sellised uuringud on üldjuhul heaks taustteaveks, kuid konkreetsetes valdkonnas tegutseva ettevõtte jaoks omavad need vähe väärtust. (McGivern 2013, 4)

Nagu eelnevalt mainitud, ei ole olemas sellist uurimismeetodit, mis oleks rakendatav kõikidel juhtudel. Uuringu läbiviija jaoks on oluline kõigepealt selgeks teha, mida soovitakse uuringuga teada saada ja saavutada. Vastavalt sellele töötatakse välja sobiv metoodika. (Vahtramäe 2008, 3) Juba 1951. aastal lõi Mark Abrams välja kolm peamist turu-uuringu läbiviimise meetodit. Abramsi töö puhul on tegemist industriaalajastul kirjutatud tööga, mistõttu antud uurimuses on turu-uuringud fookuseeritud tööstusliku tootmise toetamisele. Eksperimentaalne kampaania oli turu-uuringu üks võimalike viise. See põhines eeskätt toodete, pakendite, hinnastamise, turustamise ja reklaami vallas uute lahenduste katsetamisel. Teiseks meetodiks oli müügitulemuste analüüs, mis kujutas endast ettevõtete tulemusnäitajate alusel turu hindamist. Ja kolmandaks meetodiks oli tol ajal laialdaselt publitseeritud tarbijaküsitluste läbiviimine, tavaliselt intervjuu vormis. (Abrams 1951, 11) Tänapäeval on uuringutüüpe ja alaliike lisandunud hulgaliselt juurde ning nende kirjeldamiseks on tarvis laiemat käsitlust.

Üldiselt saab uuringud jagada kolmeks: uurimuslik uuring, kirjeldav uuring ja põhjuslik uuring. Uurimuslik uuring tegeleb probleemi identifitseerimisega ja defineerimisega, seda kasutatakse ettepanekute ja hüpoteeside tegemiseks. Kirjeldava uuringu eesmärgiks on uurimisobjekti kirjeldamine, andes vastuseid nii kvalitatiivsel kui kvantitatiivsel kujul. Kirjeldav uuring eeldab põhjaliku andmebaasi olemasolu, mis annab informatsiooni turu suuruse, toote/teenuse turuosas, tarbija profiili jmt kohta. Kirjeldavad uuringud on rohkem

struktureeritud ja ettevalmistatud kui teised uuringud. Kirjeldav uuring toetub paljuski teistele allikatele (nagu statistikaametite poolt väljastatud andmed) ja küsitlustele. Kolmas uuringu tüüp, põhjuslik uuring, selgitab seoseid erinevate tegurite vahel. Põhjuslik uuring adresseerib „miks“ küsimust ja selle käigus uuritakse, kas teatud mõjuri muutmine omab turule mingit mõju. (McGivern 2013, 46–47).

Teedehituse valdkonnas on peamiseks teenuse tellijaks avalik sektor, kelle tarbijakäitumist ja -harjumusi ei ole otstarbekas esmajärjekorras analüüsida, sest tööde tellimine on reguleeritud seadusandlusega (seda enam Skandinaaviamaades) ning sotsiaalsed, emotsionaalsed, kultuurilised jmt aspektid seda oluliselt ei mõjuta (võrreldes erasektorile suunatud kaupade ja teenustega). Sellest tulenevalt on McGivern'i poolt kirjeldatud uuringuliikidest asjakohasem teine, kirjeldav uuring, mis lähtub turu kirjeldamisel peaaesjalikult teisestest andmeallikatest ja andmebaasidest. (Ibid, 46–47) Seejuures on statistika kirjeldava turu-uuringu läbiviimisel keskse tähtsusega (Abrams 1951, 13). Tänapäeval on statistilised näitajad kättesaadavamad kui kunagi varem. Kirjeldava turu-uuringu läbiviimiseks vajalikke andmeid koondavad riigipõhised statistikaandmebaasid ja mitmesugused valdkondlikud üksused (teedehituse puhul nt Maanteeamet).

Kui uuringu probleemi defineerimine on esimese sammuna tehtud, siis järgmisena tuleks koostada uuringupüstituse lühikokkuvõtte, mis sisaldaks muuhulgas uuringu probleemi, eesmärki, sihtgrupi kirjeldust, välja pakutud meetodikat, tegevuskava jm. Käesoleva uurimustöö tarbeks on autor koostanud resümee, mida saab näha töö lisades (LISA 1). Turu-uuringu läbiviimisel on oht ülesandest kõrvale kalduda (nt andmete paljususest tingituna), mistõttu tasub uuringu teostamisel aeg-ajalt uuringupüstituse kokkuvõtte alusel mälu värskendada ja orientiiri õigeks seada. (McGivern 2013, lk 97-98)

Sekundaarandmetel põhinevad uuringud on kaasajal üha enam levinud uuringute läbiviimise viis, sest üha enam on informatsiooni interneti vahendusel kättesaadav. Teisest küljest on internetist usaldusväärsete andmete leidmine sageli keeruline ja ajakulukas protsess. Sellele vaatamata ei saa kaasajal väita, et sekundaarandmetel põhinevaid uuringud ei tagaks kvaliteeti, mida küsitluste, vaatluste ja teiste vahetute uurimismeetodite kasutamisel on võimalik saavutada. Vastupidi, usaldusväärsetele sekundaarallikatele tuginedes on võimalik saada ülevaadet oluliselt suuremast valimist kui seda võimaldaks näiteks intervjuude

läbiviimine. Uuringutulemusi on võimalik täiendavate intervjuude ja küsitluste läbiviimise teel valideerida, tõstes sellega uuringutulemuste usaldusväärsust veelgi. (Ibid, 110)

Uuringu kasutatud sekundaarandmed võivad olla nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset laadi. Praktikas on nende kahe uurimismeetodi eristamine keeruline. (Hirsjärvi jt 2005, 126) Üldlevinud arusaama järgi uuritakse kvantitatiivse uurimismeetodiga tunnuseid mõõtmise teel ning antud meetodi tulemusi on võimalik kajastada arvulises väljenduses (Ibid, 131). See-eest kvalitatiivse uurimuse keskmes on kirjeldamine – antakse edasi informatsioon, mida ei ole võimalik väljendada arvudes (Ibid, 152). Näiteks aasta jooksul registreeritud ettevõtete arvu puhul on tegemist kvantitatiivse informatsiooniga, kuid ettevõtete pankrotistumise põhjuste uurimise korral on tegemist kvalitatiivse informatsiooniga.

Üldjuhul ei ole turu-uuring üksnes kvalitatiivne või kvantitatiivne uurimus. Kuivõrd need uuringut iseloomustavad tunnused (kvalitatiivne, kvantitatiivne) on omavahel tihedalt seotud, siis kasutatakse uuringutes neid üksteist täiendavate meetoditena (Ibid, 127). Näiteks saab kvantitatiivse näitajana välja tuua sihtturul tegutsevate ettevõtete arvu ning täiendada seda kvalitatiivse informatsiooniga, mis kirjeldab ja põhjendab seda arvu. Sihturu kohta valdkondlikku ülevaadet koostades on kvantitatiivsete näitajate kasutamine möödapääsmatu, kusjuures oluline on välja tuua valdkonna väärtuseline maht, valdkonna ettevõtete ja töötajate arv jne. Kvalitatiivsete näitajatega on võimalik neid arve selgitada ja põhjendada. (McGivern 2013, 146).

Pärast andmekogumist tuleb analüüsi etapp. Andmeid on võimalik analüüsida paljude statistiliste meetodite kaudu, mis võib üldjoontes liigitada kaheks: uurivad meetodid ja kinnitavad meetodid. Uurivaid meetodeid kasutatakse selleks, et teada saada, mida kogutud andmed meile ütlevad ning andmetest kokkuvõtte tegemiseks kasutatakse lihtsat aritmeetikat, jooniseid ja tabeleid. Kinnitavad meetodid rakendavad tõenäosusteooria ideid eesmärgiga vastata konkreetsetele küsimustele. Tõenäosuse kasutamine on oluline otsuste langetamisel, sest selle abil saab mõõta, väljendada ja analüüsida määratlematuid tulevasi sündmusi. (Saxena 2011, 165) Käesoleva töö turu-uuringute osas kasutab autor eeskätt esimest, uurivat meetodit, mida mõnel juhul täiendatakse (selgete trendide ilmnemisel) tõenäosusel põhinevate järeldustega.



Turu-uuringu ülesehituses ja sisus on variatsioone väga palju. Üldjuhul teostatakse turu-uuring konkreetsele sihtgrupile, mistõttu lepatakse enne uuringu läbiviimist kokku uuringu eesmärk ning pakutakse välja uuringu metoodika, mis määrab suurel määral uuringu raporti ülesehituse. Kui eesmärgiks on konkreetsest turust ja valdkonnast ülevaate tegemine, siis teemasid tuleb käsitleda antud valdkonna eripäradest lähtudes. (McGivern 2013, 326) Näiteks teedeühituse puhul on asjakohane uurida avaliku sektori iga-aastast teetööde tellimuste mahtu (nõudlust), samas kui toiduainetööstuse valdkonnas turu-uuringut läbi viies ei ole antud info relevantne.

Sihtturu üldisest olukorrast ülevaate saamiseks on võimalik kasutada mitmeid üldlevinud väliskeskonna analüüsimudeleid – sealhulgas eelnevalt mainitud Porteri viie jõu mudelit, aga ka PESTLE analüüsi. PESTLE analüüs on edasiarendus PEST analüüsist, mis kategoriseerib peamised makromajanduslikud mõjud järgnevate valdkondade vahel: poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed, tehnoloogilised, juriidilised ja keskkonnaalased. (PESTLE ... 2013) Ka PESTLE-st on mitmeid edasiarendusi, kus tuuakse sageli juurde veel eetilisi ja demograafilisi näitajaid (STEEPLED). PESTLE jaotust on hea kasutada makromajandusliku ülevaate koostamisel, mis võib olla valdkondliku turu-analüüsi üks osa.

Turu uuring peab olema sihtgruppi adresseeriv, mistõttu on uuringu teostajal soovitatav uuringu läbiviimisel endalt esitada järgmisi küsimusi:

- Miks ma selle kirjutasin?
- Mis ma tahtsin saavutada?
- Kes seda loeb?
- Miks nad peaksid tahtma seda lugeda?
- Mida nad juba nagnii teavad?
- Mida nad tahavad teada saada?

Andmekogumise, analüüsimise ja tulemuste tõlgendamise tulemusel valmib ülevaatlik dokument, mis on võimalikult kontsentreeritud ning ülevaatlik. Turu-uuringu dokumendile kohalduvad samad põhimõtted kui presentatsioonile – see peab edastama tulemusi ja järeldusi selgelt ning efektiivselt (McGivern 2013, 518-520).

## **2. EESTI TEEDEEHITUSE ETTEVÕTETE OLUKORD, EKSPORDIVÕIMEKUS JA -VAJADUS**

Käesolevas peatükis kirjeldatakse Eesti teedehituse olukorda ja tuuakse välja ettevõtete esindajate seisukohti seoses teedehituse ekspordiga. Turuolukorra hindamiseks kasutati ettevõtete aastaaruannetest kättesaadavaid finantsnäitajaid. Samuti viidi läbi telefoniintervjuud viie teedehituse ettevõtte juhiga. Intervjueeritute anonüümsuse tagamiseks ei tooda nimeliselt välja intervjueeritavate seisukohti. Intervjuud viidi läbi järgmiste ettevõtete esindajatega: Nordecon AS, TREV-2 Grupp AS, Tref AS, Lemminkäinen Eesti AS ja Nordpont OÜ. Intervjuude küsimused ja kokkuvõtted on toodud lisades (vt lisa 2 kuni 7). Intervjueeritud ettevõtete käive moodustab 50% Eesti teedehituse valdkonna müügitulust. Peatükk koosneb kolmest osast: esimeses osas antakse ülevaade Eesti teedehituse turuolukorrast, teises kirjeldatakse ettevõtete teedehituse ekspordi varasemat praktikat ning kolmandas peatükis tuuakse välja ettevõtete esindajate seisukohad ja hinnangud teedehituse ekspordi potentsiaalile.

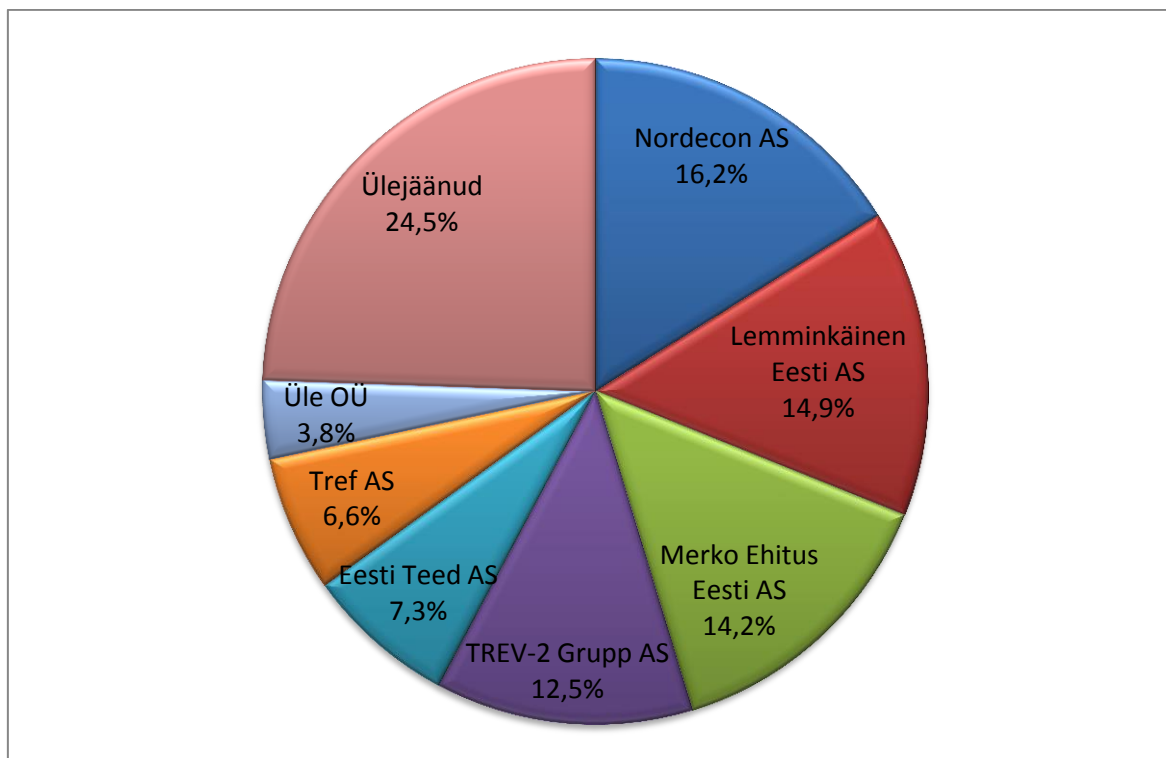
### **2.1 Eesti teedehituse turuolukord**

Järgnevalt antakse ülevaade Eesti teedehituse ettevõtete 2009–2013 aastate majandusnäitajatest ja sellega seotud trendidest. Analüüsi alusandmed pärinevad ettevõtete majandusaasta aruannetest. Analüüsi teostamiseks moodustati valim Eesti suurematest teedehituse ettevõtetest, sest suuremad teedehituse ettevõtted on omavahel võrreldavad, nendele kuulub valdav osa turu mahust ning seeläbi iseloomustavad nad paremini valdkonna olukorda.

Käesoleva töö autor on arvutanud Eesti teede ja kiirteede ehituse (EMTAK tegevusala 4211, edaspidi teedehitus) turumahu ja suuremate turuosaliste positsiooni turul (vt joonis 3). Turumaht on arvatud teedehituse valdkonnas tegutsevate ettevõtete (EMTAK 4211 – teede ja kiirteede ehitus) 2013. aasta teede ja kiirteede ehitusest saadava müügitulu summeerimise teel. Järgnevalt on kirjeldatud turumahu arvutamise meetodikat.

Eesti teedehituse ettevõtete loetelu saadi Amadeus andmebaasi vahendusel, mis koondab Euroopa suuremate (alates 500 000 € müügituluga) ettevõtete finantsnäitajaid. Amadeus andmebaasi väljavõtte alusel saadi loetelu viiekümne kolmest ettevõttest ja nende finantsnäitajatest. Järgnevalt tuvastati suuremad turuosalistes ja samas valdkonnas tegutsevad tütarettevõtted ning leiti nende müügitulu osakaal summaarsest. Kajastamiseks vaid teede ja kiirteede ehitusest saadavat turumahtu, võeti ettevõtete aastaaruannetest välja teede ja kiirteede ehituse tegevusala müügitulu näitajad. Kontsernide puhul liideti Eesti emaettevõtte teedehituse müügitulule juurde Eestis tegutsevate tütarettevõtete teede ja kiirteede ehitusest saadavad müügitulud (proportsionaalselt osaluse alusel). Selle tulemusel saadi Eesti teedehituse ettevõtete summaarseks käibeks 392 miljonit eurot.

Saadud tulemuste põhjal eristub selgelt neli suurimat turuosalist: Nordecon AS, Lemminkäinen Eesti AS, Merko Ehitus Eesti AS ja TREV-2 Grupp AS. Kõik nimetatud ettevõtted (v.a Lemminkäinen Eesti AS) on lisaks enda majandustegevusele ka konsolideerimisgrupid, omades teisi teedehituse valdkonnas tegutsevaid tütarettevõtteid. Lemminkäinen Eesti AS on loetelust ainuke väliskapitalil (Soome kontserni kuuluv) põhinev ettevõtte. Suurima turuosaga kuulub Nordecon AS-ile, kelle teedehituse käibesse on arvestatud ka tema tütarettevõtete Järva Teed AS ja Hiiu Teed OÜ panus. Merko Ehitus Eesti AS põhilise osa teedehituse käibest genereerib Tallinna Teede AS, kes on emaettevõtteks teetööde firmale Vooremaa Teed AS. Käibelt neljandale kohale positsioneerus TREV-2 Grupp AS, kes oli 2013. aastal konsolideerijaks teedehituse ettevõtetele AS Teede REV-2 ja Kagu Teed AS (tänapäevaks on viimane registrist kustutatud, ühendati 2014. aastal Teede REV-2-ga).



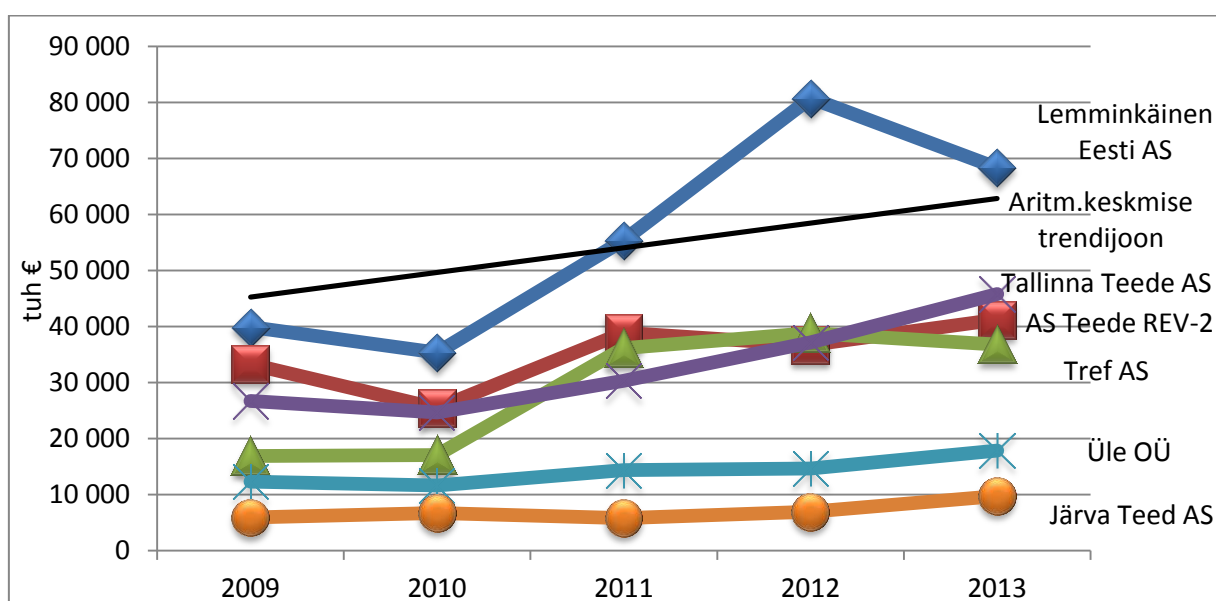
Joonis 3. Eesti teede ja kiirteede ehituse (EMTAK 4211) turu jagunemine peamiste turuosaliste vahel müügitulu alusel, 2013

Allikas: (Ettevõtete aastaaruanded (2013); Amadeus)

Eesti teedehituse olukorrast ülevaate saamiseks analüüsiti valdkonnas tegutsevate ettevõtete finantstulemusi. Selleks moodustati esindusvalim teedehituse ettevõtetest, kelle teede ja kiirteede ehituse osakaal konsolideeritud müügitulust on üle 50%, sest väiksema osakaalu puhul ei pruugi ettevõtete finantstulemused teedehituse valdkonda soovitud täpsusega representeerida. Antud valimisse kuuluvad ettevõtted Lemminkäinen Eesti AS, AS Teede REV-2, Tallinna Teede AS, Tref AS ja Üle OÜ, Järva Teed AS. Nordecon AS jäeti nimetatud valimist välja, sest antud ettevõtte teostab suurema osa teetöödest enda kui emaettevõtte all, mistõttu esitatakse Nordecon AS majandustulemused aastaaruandes konsolideerituna koos teiste tegevusalade tulemustega ning selle alusel jääb ettevõtte teedehituse müügitulu osakaal alla 50%. Lisaks jäeti esindusvalimist välja Eesti Teed AS-i, mis on riigile kuuluv ettevõtte (asutati 2011. aastal). Esindusvalim moodustab ligikaudu poole Eesti teedehituse turust (187 mln €/392 mln €).

Järgneval joonisel on kajastatud esindusvalimi 2009–2013 aasta müügitulu statistika (vt joonis 4). Lisaks on joonisele lisatud ettevõtete aritmeetilise keskmise müügitulu

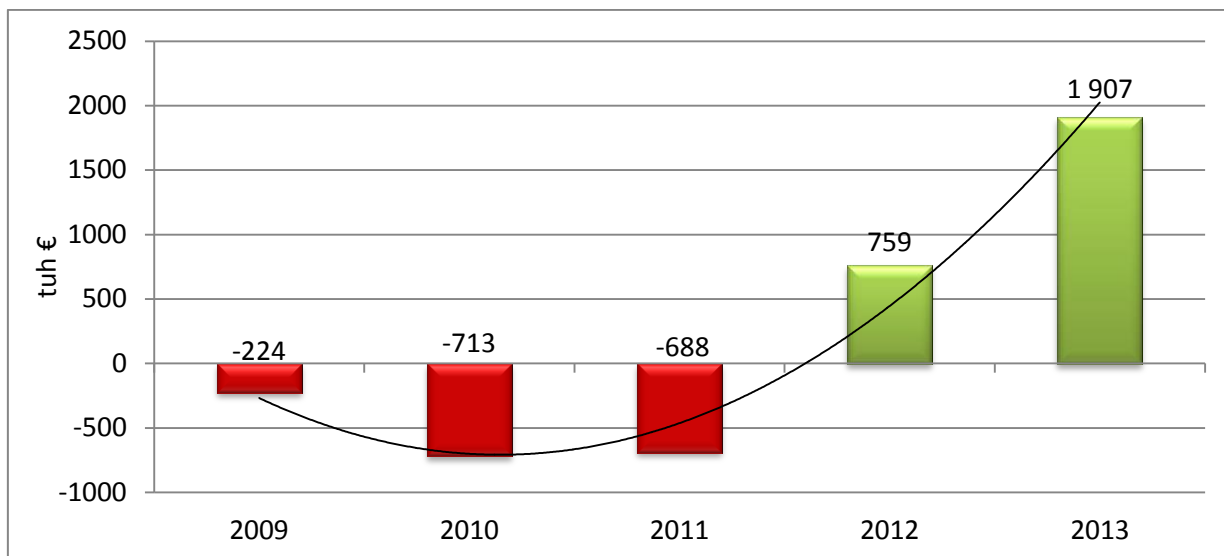
trendijoon (ei ole soetud y-telje väärtusega), mis näitab selgelt ettevõtete müügitulude kasvutrendi. Käesoleva töö koostamise hetkeks ei olnud avalikustatud kõikide ettevõtete 2014. aasta aruandeid, mistõttu on 2014. aasta tulemuste hindamisele tuginetud eeskätt ettevõtetega läbiviidud intervjuude informatsiooni põhjal. Kuigi aastatel 2009–2013 võib täheldada väikest kasvutrendi, siis intervjuudes töid ettevõtteid välja, et 2014.aasta tulemused ilmestavad turul valitsevat pinget – müügitulud on jäänud 2013. aastaga võrreldes samale tasemele või langenudki. Teedehituse keerulist aastat kinnitab ka Nordeconi 2014. aasta müügitulude aruanne, mille järgi teedehitusest saadav müügitulu langes 30% (Nordecon AS 2013 ja 2014 aastaaruanne).



Joonis 4. Esindusvalimi ettevõtete müügitulu 2009-2013

Allikas: (Koostatud ettevõtete Lemminkäinen Eesti AS, AS Teede REV-2, Tallinna Teede AS, Tref AS ja Üle OÜ, Järva Teed AS 2009–2013 aastaaruannete põhjal)

Majanduslangusest alates kogesid enamik teedehituse ettevõtteid ärikahjumit, mis pöördus kasumiks alles 2012. aastal. Seda kinnitab joonis, mis on koostatud esindusvalimi ettevõtete keskmistest majandustulemustest (vt joonis 5). Vaatamata sellele töid kõik telefoniintervjuudele vastanud välja teedehituse valdkonna keerulise turuolukorra, mistõttu on kasumimarginaalid langetatud minimaalse tasemeni, et keerulistes konkurentsitingimustes tagada oma masinatele eksploatatsioon ja hoida töötajaid hõivatuna.



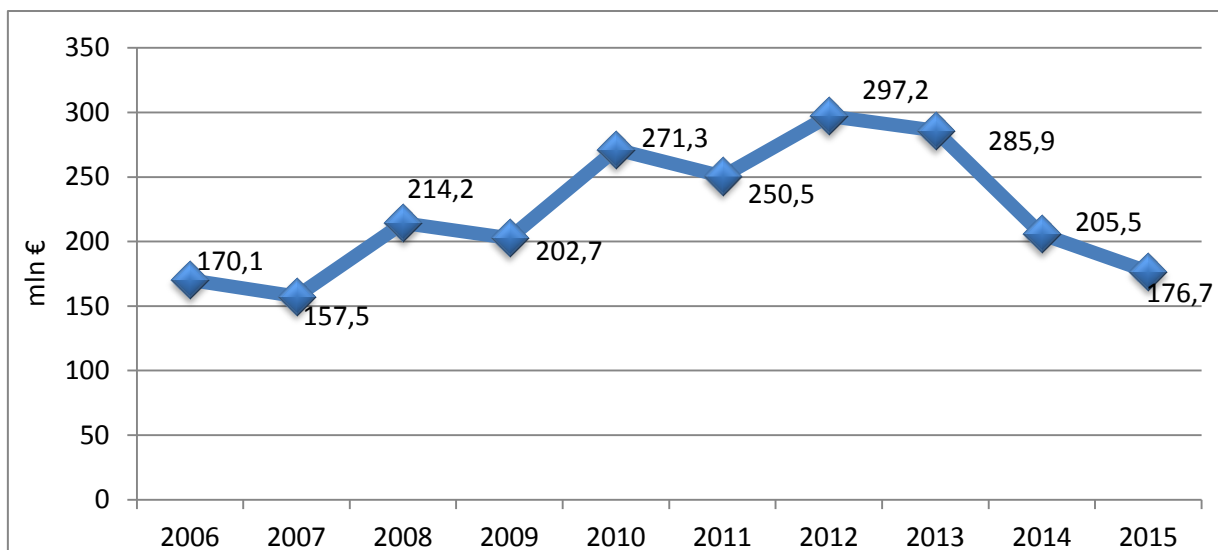
Joonis 5. Esindusvalimi ettevõtete keskmine (aritmeetiline) ärikasum/-kahjum 2009-2013

Allikas: (Koostatud ettevõtete Lemminkäinen Eesti AS, AS Teede REV-2, Tallinna Teede AS, Tref AS ja Üle OÜ, Järva Teed AS 2009–2013 aastaaruannete põhjal)

Keskmine esindusvalimi ettevõtete ärikasum 2012. aastal oli 2% ja 2013. aastal 5% müügitulust. Nordecon AS, kes ei kuulu küll esindusvalimisse, oli käesoleva töö analüüsi läbiviimise hetkeks avalikustatud 2014. aasta majandusaruanne ning seal välja toodud andmed kinnitavad intervjueritud ettevõtete juhtide viiteid turu langusele. Nordecon AS 2013. aasta ärikasum moodustas 3,1% müügitulust, ent 2014. aastal oli sama näitaja 2,5 % (Nordecon AS 2013 ja 2014 aastaaruanne). Eelnevast võib järeldada, et teetööde pakkumine on jäänud samaks või suurenenud, kuid nõudluse maht on langenud. Teedehituse puhul on tegemist ressursimahuka valdkonnaga, kus ettevõtted on teinud suuri investeeringuid ning ettevõtted ei ole niivõrd paindlikud turuolukorra muutustele kui kõrge teadmismahukusega valdkondade ettevõtted.

Maanteeameti kui teedehituse valdkonna tööde põhilise tellija viimaste aastate eelarve mahud on järsult vähenenud. (vt joonis 6). Alates 2012. aastast on Maanteeameti eelarve langenud ligikaudu 120 miljonit eurot ning 2015. aastaks eraldatud eelarve maht on ligikaudu 30 miljonit eurot vähenenud. Ettevõtjate sõnul põhjustas eelarvekulude languse nii Euroopa Liidu vahendite vähenemine kui ka teede finantseerimise eraldamine aktsiisituludest 2014. aastal. Kahe ettevõtja sõnul võib nõudlust pikas perspektiivis pidada siiski stabiilseks – kui ühel aastal tellitakse teedehituse töid oluliselt vähem, siis järgmistel aastatel tuleb

kulutada teedehooldusele selle võrra rohkem. Võttes arvesse inflatsiooni ja teisi makromajanduse mõjusid, siis mahu ühikud mida tellitakse on iga-aastaselt vähenemas.



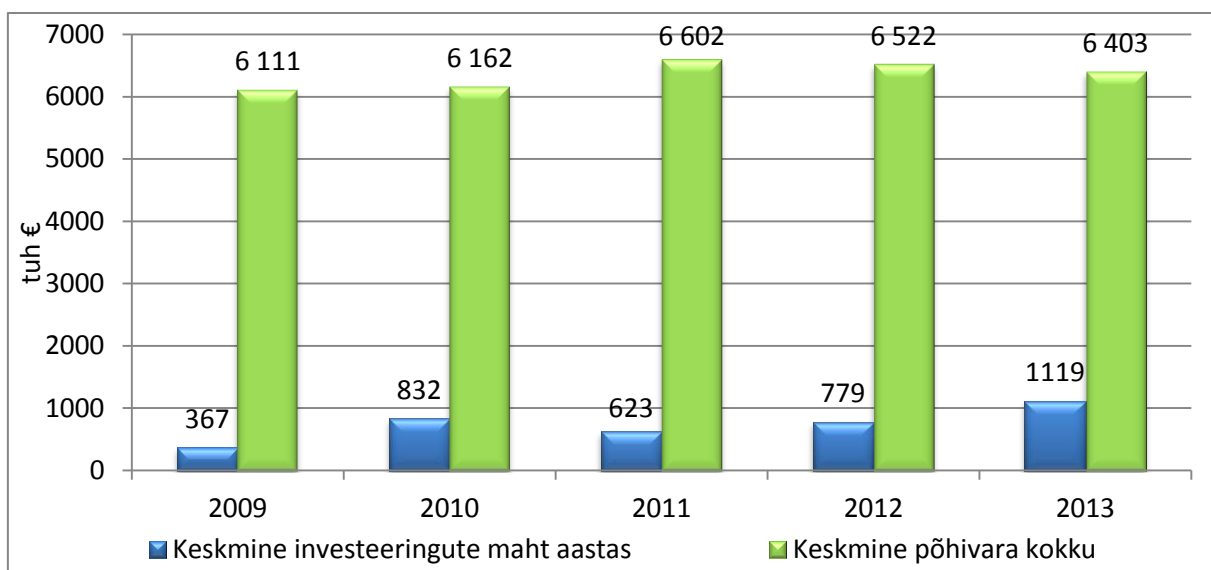
Joonis 6. Maanteeameti eelarve maht 2006 – 2015

Allikas: (Eelarve 2015)

Teiseks tellijast tulenevaks takistuseks peavad ettevõtjad avaliku sektori hangete madalaima hinna kriteeriumit. See ajendab teedehitajaid keskenduma minimaalse hinna kalkuleerimisele, jättes teisejärguliseks kvaliteedi ja keskkonnaalased prioriteedid. Sellest tulenevalt on teedehitajad huvitatud tööde teostamisel vaid minimaalsete kehtestatud standardite täitmisest ning täiendavat lisaväärtust neil tellijale pakkuda ei ole mõistlik, sest nõutust enama pakkumisel kaotatakse konkurentsivõimekus. See tingib aga ühiskonna rahuolematuse teede kvaliteedi ja teedehitusettevõtete. Ühe intervjueritud ettevõtte juhi sõnul on Riigi Kinnisvara AS edukalt piloteerinud ka kvaliteedi ja teostuse komponendiga hangete korraldamist hoonete ehituses, ent teede ehitusse pole antud praktika veel jõudnud.

Eelnevalt välja toodud probleeme on intervjueritavad toonud põhjusteks, miks investeeringute mahud on viimastel aastatel hoitud minimaalsel tasemel. Kuigi jooniselt 7 selgub, et keskmine teedehituse ettevõtete investeeringute maht aastas on 2012. ja 2013. aastatel kasvanud, siis intervjuudes kinnitasid kahe ettevõtte esindajad, et möödunud majandusaastal hoiti investeeringuid planeeritud mahust oluliselt madalamal. Esindusvalimi ettevõtete põhivara väärtus bilansis on näidanud ühtlast langust 2011. aastast alates.

Tuginedes ettevõtete juhtidega läbiviidud intervjuudele, võib eeldada, et antud trend on jätkunud ka 2014. aastal.



Joonis 7. Esindusvalimi ettevõtete keskmine (aritmeetiline) investeeringute maht ja keskmine põhivara väärtus 2009 – 2013

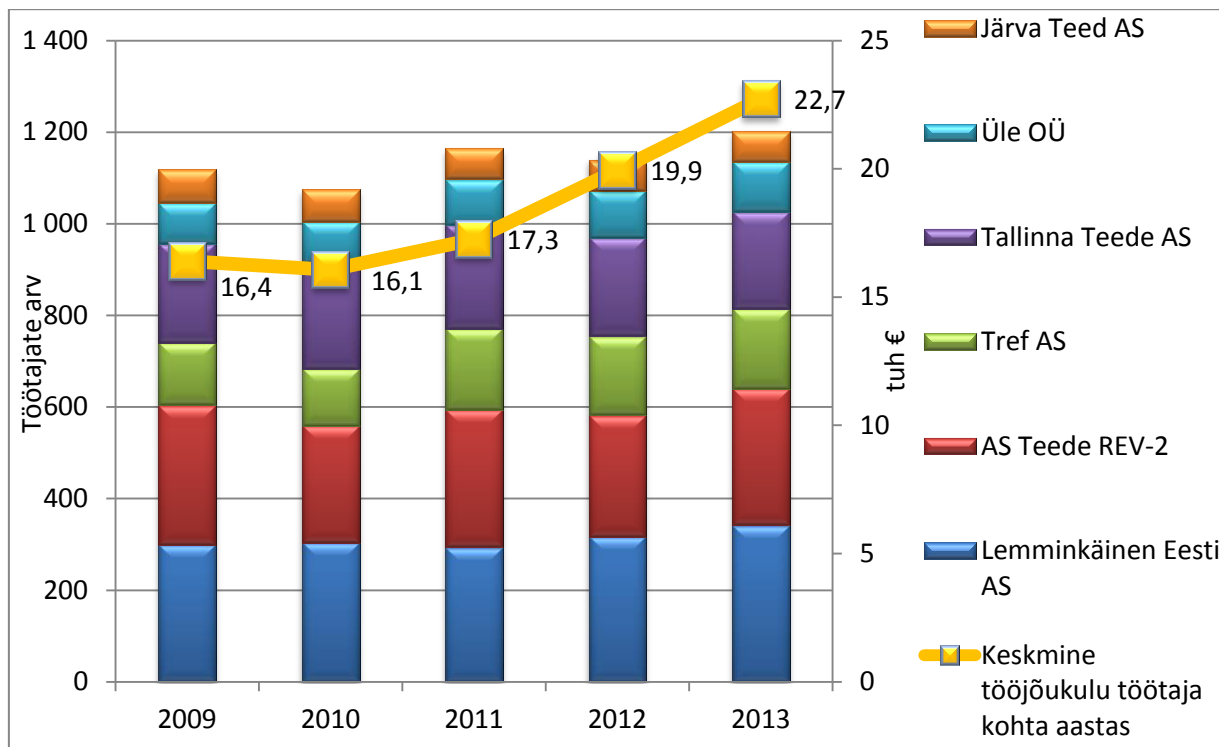
Allikas: (Koostatud ettevõtete Lemminkäinen Eesti AS, AS Teede REV-2, Tallinna Teede AS, Tref AS ja Üle OÜ, Järva Teed AS 2009–2013 aastaaruannete põhjal)

Ettevõtete ressursivajadus on põhjendatud hooajalisuse mõjuga, sest hooaja tipus, august–september, on oluline teostada maksimaalne töödemaht, et hakkama saada väiksema koormusega perioodil. Sellest tingituna on tipphooajavälisel ajal ressursid alakoormatud (nii masinad kui tööjõud). Lisaks käsitleti ettevõtete esindajatega läbiviidud intervjuudes tööjõuturu olukorda teedehituses ning peamise probleemina antud valdkonnas ilmnas, et kvalifitseeritud spetsialistide leidmine on keerukas ning spetsialiste on raskes ettevõttes hoida. Ettevõtete juhtide sõnul ei koolita Eesti haridussüsteem piisavalt spetsiifiliste masinate operaatoreid, keda teedehituse ettevõtetel kõige enam on tarvis. Seetõttu on spetsialistide ettevõttes hoidmine kulukas, sest kvalifitseeritud tööjõu puudumine tingib palgasurve. Samuti on töötajate üleostmine konkurentide poolt tavapärane nähtus.

Analüüsid esindusvalimi ettevõtete töötajate arvu ilmneb, et aastate lõikes on see suhteliselt stabiilsena püsinud (vt joonis 8). Kui ühel aastal on töötajaid rohkem, siis järgmisel on neid taas vähem. Selline kõikumine näitab, et töötajate arvu suurendamine ja vähendamine on ettevõtete üks väheseid mooduseid muutuvatele turutingimustele reageerida. Jooniselt 8 on



näha pidev tööjõukulude kasv alates 2010. aastast. Keskmise tööjõukulu töötaja kohta saavutas 2013. aastal rekordtaseme – 22 700 eurot aastas. Sellest lähtuvalt võib järeldada, et ka 2014. aastal kasvasid tööjõukulud.



Joonis 8. Esindusvalimi ettevõtete töötajate arv ja keskmine aastane tööjõukulu töötaja kohta 2009-2013

Allikas: (Koostatud ettevõtete Lemminkäinen Eesti AS, AS Teede REV-2, Tallinna Teede AS, Tref AS ja Üle OÜ, Järva Teed AS 2009-2013 aastaaruannete põhjal)

Palkade kasv, teedehituseks eraldatud finantseeringute langus, inflatsiooni mõju ja materjalide piiratus tingib hinnatõusu, millest tulenevalt peavad ettevõtted hakkama oma ressursse (masinad ja seadmed, töötajad) vähendama või otsima neile uusi rakendamisvõimalusi. Üheks võimaluseks on välisurgudele minek, mida käsitletakse ettevõtetega läbiviidud intervjuude põhjal alljärgnevatel alapeatükkides.

## 2.2 Ettevõtete varasem ekspordialane praktika

Viiest telefoniintervjuule vastanust neljal on vähemalt ühekordne välisurgudel tööde teostamise kogemus. Teedehitustööde ekspordi sihtriikidena töid intervjueeritavad välja Läti, Leedu, Soome, Rootsi, Norra, Ukraina ja Venemaa. Arvukatele potentsiaalsetele sihtriikidele vaatamata kinnitas ainult üks vastanutest, et ettevõtte juhtkond mõtleb pidevalt teedehituse teenuse eksportimisele. Teised kolm vastanut, kes on teedehituse teostamisega välisurgudel varasemalt kokku puutunud, aktiivselt teedehituse teenuse eksportimisega ei tegele.

Peamiste ekspordi takistavate teguritena toodi välja riikide erinevat ettevõtluskultuuri ja seadusandlust, korruptsiooni, ettevõtte tootmismahdade väiksust ning vajadust põhjaliku ettevalmistuse ja planeerimise järgi. Viiest intervjueeritavast üks vastanu ei olnud varem välisurgudega kokku puutunud, ehkki hinnapakkumisi tööde teostamiseks on ettevõtte varasemalt esitanud. Sellest võib järeldada, et kuigi teedehituse ekspordialane tegevus on olnud võrdlemisi tagasihoidlik, siis selle otstarbekus on varasema praktikaga kinnitust leidnud.

Põhiliselt on intervjueeritavad, kes on varasemalt teedehitustööde eksportimisega kokku puutunud, teostanud töid projektipõhiselt alltöövõtu korras kohalikele firmadele. Ainult kaks intervjueeritavat on välisriikidesse sisenenud peatöövõtja rollis, kuid seda ainult endistesse Nõukogude Liidu riikidesse teedehitusteenuseid eksportides. Mitme vastanu sõnul on Skandinaaviasse võimalik siseneda eeskätt läbi partnerluse kohalike ettevõtetega. Ühe intervjueeritava sõnul oleks teiseks võimaluseks Skandinaavia turule siseneda Eesti ettevõtete omavahelise koostöö kaudu, kuid seda peetakse kahe vastaja sõnul ebatõenäoliseks. Sellest järeldub, et ettevõtete omavahelistes suhetes valitsevad pinged, mis on ajendatud kohaliku turu konkurentsitingimustest.

Kaks varem teedehitustööde ekspordiga kokku puutunud intervjueeritavat toovad oma vastustes välja, et kõrge elatustasemega riikidesse nagu Soome, Rootsi ja Norra teedehitustööde eksportimisel on Eesti konkurentsieeliseks madalamad tööjõukulud. Seejuures toodi välja, et hoolimata madalamatele palkadele, kaasneb ettevõtetel välisriikides tegutsedes mitmeid lisakulusid (päevarahad, transport, majutus jne). Üldine palgataseme tõus järgnevatel aastatel võib tähendada Eesti tööjõukulude eelise kaotamist.

Peamisteks takistusteks uuele turule sisenemisel toodi välja ettevõtte ressursside vähesust, madalat riskitaluvust, välisriikide õiguslikke regulatsioone, kultuurilisi eripärasid ja varjatud proteksionismipoliitikat, mis tuuakse välja koguni kolme intervjueeritava poolt. Samas toob üks vastanutest välja, et välisriikide proteksionismipoliitika ei ole enam niivõrd tugev kui 10–15 aastat tagasi. Lisaks toob üks intervjueeritav takistava tegurina välja ka oskamatus globaalselt mõelda. Kuigi ettevõtted näevad välisurgudel tegutsemises suuri takistusi, siis enamasti mõistetakse ekspordi potentsiaali ja olulisust ettevõtte arenguvõimelisuse tagamisel. Siiski mõistavad seda pigem suuremad turuosalised ning väiksemad piirduvad vähemalt esialgu koduturu võimalustega.

Enne välisurule sisenemist on ettevõtted langetanud sisenemisotsuse põhiliselt turuanalüüsi ja partnerite või konkurentide varasemate kogemuste põhjal. Lisaks tõi üks vastanutest välja, et turule sisenemise üheks kriteeriumiks oli sihturu hinna ja kvaliteedi tundmine. Lisaks turu-analüüsile rõhutatakse tugevat eelarvestamisoskust, mis on edukate projektide alustalaks. Autori hinnangul ei ole esialgse turu-analüüsi tegemine ning potentsiaalsete projektide eelarvestamine ettevõtetele kuigivõrd suur kulu – seda saavad juhid ka ise teostada. Seetõttu ei pruugi rahvusvahelised koostöövõimalused olla kättesaadavad ka väiksemate ettevõtete jaoks.

Põhjus, miks teatud välisurgudel ei ole õnnestunud teenust pakkuda on kolme intervjueeritava sõnul seotud põhiliselt välisuru proteksionismiga - välisriikidesse teenuse eksportimist takistab kohalike ettevõtete eeliseisund, mille tõttu välismaised ettevõtted võidavad üldjuhul vaid neid hankeid, mille täitmisest kohalikud ettevõtted on vähem huvitatud. Ühe intervjueeritava sõnul puudub Eestis Skandinaavia riikidele omane turukaitsepoliitika, mistõttu on kohalike ettevõtete olukord ka siseturul keeruline. Samuti toob üks intervjueeritav välja, et tema ettevõtte puhul on välisriiki teenuse eksportimist takistanud riskikapitali puudumine, mis on vajalik uuele turule sisenemisel riskide maandamiseks. Intervjueeritav, kes ei oma varasemat välisurul tegutsemise praktikat, toob välja, et otsest vajadust välisurgudele teedeehitusteenuse eksportimiseks neil ei ole, sest väikese ettevõttena piisab neile ka kohalikust turust.

Teedeehituse konkurentsikeskkonda Euroopas hinnates toovad intervjueeritavad välja teedeehitusteenuse kvaliteedi nõuded, mille saavutamine võib välisettevõtetele jääda kohalike

seaduste mittetundmise tõttu täitmata. Sellele vaatamata kinnitasid kaks intervjueeritavat, et nende ettevõttes on piisavalt kompetentse välisturule teenuste eksportimiseks. Lisaks tõi üks intervjueeritav välja, et kuna konkurentsiolukord Euroopas on üsnagi erinev, siis põhjalikumalt majanduskeskkonda analüüsimata ei ole ettevõttel võimalik teha turu kohta üldistusi.

Lähima kolme aasta jooksul plaanib viiest intervjueeritavast kaks siseneda uutele välisturgudele - üks vastanutest tõi välja, et ettevõtte plaanib võimaluse tekkimisel siseneda välisturule projektipõhiselt. Teine positiivselt vastanutest tõi ekspordi sihtpiirkonnana välja Skandinaavia. Üks intervjueeritav ei plaani lähima kolme aastal jooksul teedehitusteenuseid eksportida, see-eest teine eitavalt vastanud peab ekspordi võimalikuks kaugemas tulevikus kohalike olude tundmaõppimisel ning turule järkjärgult sisenedes.

### **2.3 Ettevõtete hinnang nende ekspordivõimekusele**

Intervjuus osalenud ettevõtete esindajad hindavad oma ettevõtete võimekust välisturgudele siseneda väga erinevalt. Üksnes Eesti turul tegutsenud ettevõtte esindaja arvates puudub Eesti teedehituse ettevõtetel võimekus siseneda välisriiki peatöövõtja rollis. Antud ettevõtte ise ekspordiga ei tegele, sest alltöövõtjana nad välisturule siseneda ei soovi. Samuti hindab oma ettevõtte ekspordivõimekust nõrgaks teine vastaja, kes toob selle põhjuseks ettevõtte väiksuse võrreldes konkureerivate välisettevõtetega.

Kolm intervjueeritavat arvasid, et nende ettevõtted on piisavalt võimekad välisturule sisenemiseks vähemalt alltöövõtja rollis. Kolmest ettevõttest kaks näevad võimalust siseneda välisturule ka peatöövõtjatena. Üks intervjuule vastanutest toob välja, et varasemale praktikale tuginedes on neil võimekus peatöövõtjana olemas, kuid seda mitte Skandinaavia turgudel, sest antud riikides tegutsevad märkimisväärselt suuremad ettevõtted, kellega konkureerimiseks puuduvad neil ressursid. Teise intervjueeritava sõnul oleks peatöövõtjana välisturu projektides osalemine võimalik, kui ettevõttel tekiks selleks piisavalt ressursse või kui välisturul alustataks alltöövõtjana ning aja jooksul saavutataks peatöövõtja roll.

Intervjuudest selgus, et neljal ettevõttest viiest ei ole piisavalt ressursse, et Skandinaavia turgudele siseneda peatöövõtjana. Lisaks statsionaarsete tehaste ehitamise kallidusele toodi

peamise ekspordi takistusena välja masina- ja tehnikapargi transportimise keerukus. See-eest suudaksid kaks intervjuueeritavat oma praeguste ressursidega siseneda välisriiki alltöövõtjatena ja/või partneritena, kuid enda püsivaks positsioneerimiseks turul neil antud hetkel ressursid puuduvad või ei soovita sedavõrd suurt investeeringut teha. Ühe intervjuus osalenud ettevõtte esindaja sõnul on nende ettevõttel finantsiline võimekus ning ressursid turule peatöövõtjana sisenemiseks olemas, kuid nad ei ole valmis selleks tegema investeeringuid, sest ekspordist saadav kasu on suure riski all.

Kaks intervjuueeritut viiest hindasid oma ettevõttes olemasolevaid teadmisi, oskusi ja kogemusi Skandinaavia riikide (Soome ja Norra) teedehitussektoris hakkama saamiseks heaks, mis on tingitud siseturul tööde teostamise praktikast. Kahe intervjuueeritava sõnul nad spetsiifiliste tööde (näiteks Norra tunnelid ja ujuvsillad) teostamisega praeguste kompetentside põhjal hakkama ei saaks – seetõttu tähtsustataksegi kohaliku partneri kaasamist. See-eest üks intervjuueeritav tõi välja, et tema ettevõttes on vajalikud teadmised ja oskused olemas, sest ettevõtte on rahvusvahelise kontserni liige.

Kõige ebatõenäolisemalt asutaksid ettevõtted välisriikidesse sisenedes tüürettevõtted, värbaksid kohaliku tööjõu ning soetaksid vajaminevad masinad ja seadmed. Sellele turule sisenemise viisile nähakse alternatiivina kohaliku ettevõtte üleostmist, kohaliku tööjõu asemel lähteriigi töötajate lähetamist ning masinate rentimist või transportimist sihtriigist välisriiki. Kolmest antud küsimusele vastanust mitte ühelgi ei ole võimekust olla välisriigis projekti juhtimisel peatöövõtja rollis, sest ettevõtete esindajate sõnul oleks kohalikele ettevõtetel selge konkurentsieelis (seadusandluse tundmine, geograafiline lähedus, masinapargi olemasolu). Ühe võimalusena projekti juhtimiseks peatöövõtja rollis nähakse Eesti ettevõtete koostööd (nt konsortsiumi moodustamise teel) välisriiki sisenemisel. Eesti teedehitusettevõtete esindajad ei pea seda aga kuigi tõenäoliseks. Partnerlus kohalike ettevõtetega võib olla tõenäolisem, kuid ka selles osas ollakse kahtlevad. Välisettevõtted võivad näha Eesti ettevõtteid konkurentidena, mistõttu koostöö välisettevõtetega võiks toimuda vaid väga suurte projektide teostamisel.

Intervjuueeritavate sõnul on keelebarjäär endistes Nõukogude Liidu riikides ületatav vene keele oskusega, kuid kultuurilised erinevused, mis mõjutavad tellija otsuste läbipaistvust, on Eesti kultuuriruumi põhimõtetega harjunud ettevõtjatele sageli ületamatud.

Tehnoloogilisi eripärasid peetakse vähemoluliseks. Kahe intervjuus osalenud ettevõtte esindaja sõnul ületaksid nad ehitustehnoloogilistest erisustest tingitud takistusi sellega, et valiksid projektide teostamiseks vaid neid töid, milles neil on tugev praktika ja millele nad on spetsialiseerunud. Uute tehnoloogiliste lahenduste teostamiseks otsiksid nad koostööpartnerit. Üks intervjuueeritav arvas, et ehitustehnoloogia on igas riigis üldjoontes sama ning teedehituses võivad varieeruda üksnes materjalid, mistõttu ehitustehnoloogilised erinevused ei saaks takistuseks välisriiki sisenemisel.

Eelolevast võib järeldada, et ekspordisuunaline tegevus on teedehituse ettevõtete seas küll aktuaalne, kuid piisav praktika takistab laialdasemat ekspordi. Ettevõtted mõistavad koduturu keerulistes tingimustes üha enam ekspordi olulisust. Kuigi intervjuueeritud ettevõtete juhtide sõnul on Skandinaavia turule minek seotud suurte riskide ja ressursivajadusega, siis alltöövõtjana projektipõhist tööde teostamist hinnatakse küllaltki tõenäoliseks. Turu mittetundmine on ettevõtjate poolt toodud ühe peamise takistusena, mistõttu järgneva kahe riigi, Soome ja Norra, teedehituse valdkonna uuringu eesmärk on pakkuda sellele lahendus.

### **3. NORRA JA SOOME TEEDEEHITUSE TURU-UURING**

Uuringu läbiviimise eelselt koostas autor ülevaatliku teemakäsitluse lühikokkuvõtte, mis on toodud lisa 1-s. Sihtturgude analüüs koosnes järgmistest komponentidest:

1. Sektori peamiste näitajate välja selgitamine ja kaardistamine,
2. Nõudluse näitajate välja selgitamine ja trendide hindamine,
3. Konkurentsiolukorra ja välisettevõtete aktiivsuse välja selgitamine ja kaardistamine,
4. Turu jagunemise väljaselgitamine ja välisettevõtete aktiivsuse hindamine,
5. Riigihanke protsesside ja turule sisenemise barjääride välja selgitamine.

Riikide uuringutes kasutatud andmete kogumise allikateks olid riiklikud andmebaasid (sh Norra Statistikaamet, Soome Statistikaamet), rahvusvahelised andmebaasid, valdkonna ülevaated ja muud avalikult kättesaadavad andmeallikad. Lisaks olemasolevatele andmetele andsid sihtturgude uuringutele kvalitatiivseid hinnanguid Norra ja Soome valdkondlikud eksperdid. Valdkonna ekspertide intervjuu vastused on toodud lisades 8 ja 9.

#### **3.1 Norra**

##### **3.1.1 Sihtturu tutvustus**

Sihtturu tutvustavas osas antakse ülevaade kolmest olulisemast teedehitust mõjutavast keskkonnast – poliitiline keskkond, majanduskeskkond ja looduskeskkond. Õiguslast keskkonda käsitletakse viimases kolmanda taseme alapeatükis, mis keskendub riigihanke protsesside kirjeldamisele. Teedehituse kontekstis oluline tehnoloogiline keskkond leiab kajastust järgnevas kahes alapeatükis. PESTLE analüüsi keskkondadest jäeti tähelepanuta sotsiaalne keskkond, mis on teedehituse kontekstis väheoluline. Sama põhimõtet järgiti ka Soome sihtturu tutvustavas osas.

**Poliitilise keskkonna** seisukohas tuuakse välja, et Norra riigikord on konstitutsiooniline monarhia. Norra parlament (*Stortinget*), mis koosneb 169 liikmest,

valitakse iga nelja aasta tagant ühekojalisse parlamenti. Valitsuse määrab ametisse parlamendi toetusel monarh. (Government ... 2015) Norra avalike (riiklike ja maakondlike) teede eest vastutab Norra avalike teede administratsioon ehk Norra Maanteeamet (NPRA), mis kuulub Transpordi- ja Kommunikatsiooniministeeriumi alluvusse (Bjørvig 2015).

Norra on üks pikema ajalooa teede maksustamise riike maailmas – ligikaudu 75 aastat tagasi hakkas Norra esmakordselt koguma liiklejatelt teemakse, et rahastada suuremaid teedehituse projekte. Norra teede maksustamise praktika põhjuseks on looduslikest oludest tingitud kõrge teedehituse hind. Tänapäevaks on Norra rakendanud rohkem kui 100 teede tollimise projekti ning hetkel on aktiivselt töös ligikaudu 50 teemaksustamise projekti. Näiteks 2007. aastal finantseeriti riiklikke teid 800 miljoni euro ulatuses riigieelarvest ja lisaks 580 miljonit eurot teemaksudest (kokku 1380 mln eurot). (Fortun ... 2007)

Norra **majanduskeskkonna** eripäraks on asjaolu, et ainsa Skandinaavia riigina ei kuulu Norra Euroopa Liitu, sest liitumisotsus lükati 1972. ja 1994. aasta referendumitel tagasi. Vaatamata sellele on Norra seadusandlus tugevalt seotud Euroopa Liidu seadusandlusega: alates 1994. aastast kuulub Norra Euroopa Majanduspiirkonda (EMP) ning 1996. aastal liitus Norra Schengeni viisaruumiga. Euroopa Majanduspiirkonna leping sätestab Norrale Euroopa Liiduga ühtsed reeglid ja standardid ning põhivabadused (kaupade, isikute, teenuste ja kapitali vaba liikumine). (Üldinfo ... 2014)

Väliskaubanduse seisukohast tuuakse Norra puhul esile järgmised olulisemad näitajad (Learn ... 2015):

- Viis suuremat eksporditavust: toornafta (36%), maagaas (26%), puhastatud naftasaadused (5,3%), värske kala (2,4%), alumiinium (1,9%);
- Viis suuremat imporditavust: autod (5,9%), töödeldud nafta (3,7%), reisi- ja veolaevad (3,2%), nikkel (2,5%), arvutid (2,4%);
- Viis suuremat ekspordi sihtriiki: Suurbritannia (22%), Saksamaa (13%), Holland (10%), Rootsi (7,7%), Prantsusmaa (7,0%);
- Viis suuremat impordi lähteriiki: Rootsi (14%), Saksamaa (12%), Hiina (8,9%), Taani (6,2%), Suurbritannia (6,0%)..



Mõned olulisemad Norra majanduse üldnäitajad on toodud järgnevalt (Annual ... 2015):

- 2014. aasta Norra SKP oli läbi aegade kõrgeim – 512 miljardit dollarit (3,2% kasv võrreldes varasema aastaga). Sellega on Norra maailma riikide pingereas 23. positsioonil;
- Töötuse määr on üks maailma madalaimaid: 3,7%;
- Tarbijate kulutused küündisid 2014. aasta neljandas kvartalis kõigi aegade rekordtasemele – 36 710 miljonit eurot.

Norra majandusnäitajatest võib järeldada, et Norra on hetkel läbi aegade parimas majanduslikus seisus. Norras on võrdlemisi kõrged maksumäärad: käibemaks on 25%, tulumaks ettevõtetele on 27% ja eraisikutele 7,8–47,2% (astmeline). Keskmise töötasu töötaja kohta on maailma üks kõrgemaid – keskmine bruto töötasu kuus on 4650 eurot ja keskmine bruto sissetulek, mis sisaldab lisaks töötasule ka teisi sissetulekuid, on 4950 eurot. (Norway ... 2015)

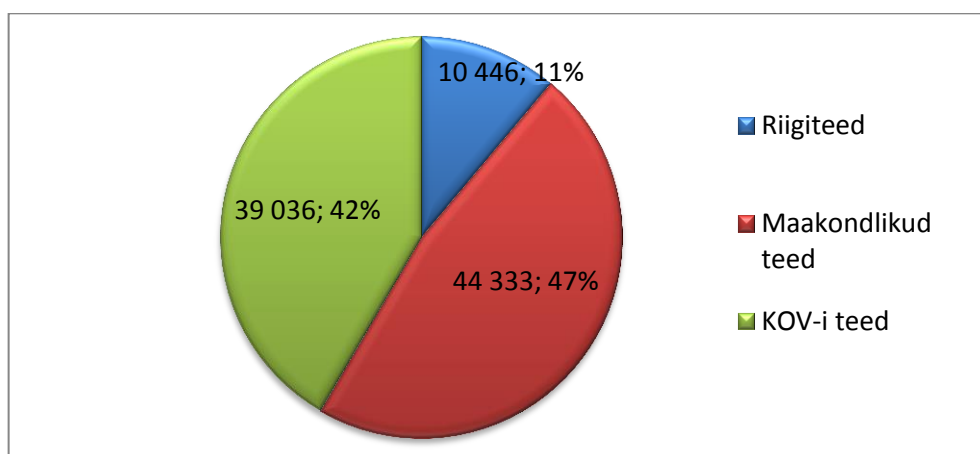
**Looduslik keskkond** ja kliima on Norras teedehituseks võrdlemisi problemaatiline. Norras on palju väikesaari – ainuüksi Norra rannikualal on üle 50 000 saare (Land 2015). Saartele teede rajamine on keeruline ja kulukas. Teiseks teedehitust mõjutavaks looduslikuks teguriks on rohked fjordid Norra rannikualadel, mille ületamiseks on ehitatud arvukalt sildasid või möödasõite – see tõstab omakorda riiklikke kulutusi teedehitusele ja teede korrashoiule. Fjordid on enamasti väga sügavad ning nende ületamiseks tugisammastel põhinevate sildade rajamine võib olla võimatu, mistõttu on Norras palju rippasildu. (Ellevset ... 2014, Land 2015)

Norra maastik on väga mägine – kaks kolmandikku Norra pindalast on kaetud mägedega (Land 2015). Mägine pinnamood suurendab teede kilometraaži ning muudab teedehituse raskemaks ja kulukamaks, sest teede ehitamisel tuleb arvestada vee voolukohtadega, pinnase erosiooni jmt ohtudega (Transportation ... 2015). Seetõttu on Norras ehitatud mitmeid tunnelid, et tagada kiire stabiilne ühendus ka talveperioodil (näiteks Lærdal-Aurland tunnel, mis on 24,5 km pikk ning ühendab Oslot ja Bergenit). Sellest tulenevalt nõutakse Norra tee-ehitajatel kivistesse kaljudesse tunnelite või kanalite rajamise võimekust (sageli lõhkamise teel) ning valmisolekut nende hooldamiseks ja laiendamiseks.

Eelmainitud pinnamoest tingitud takistustele lisanduvad veel suhteliselt karmid ilmastikutingimused – aastane keskmine temperatuur Norra lääneosas on 7 kraadi (Climate ... 2015). Temperatuuri kõikumisel on negatiivne mõju teede seisukorrale, kuna pidev külmumise ja sulamise murendab teede pinda (Petkovic ... 2009). Ebasoodsa kliima ja kivise maapinna tõttu on vähem kui üks kahekümnendik Norra pindalast põllumajanduslik maa (Agriculture ... 2015). Kivine aluspinnas on teisest küljest aga positiivne teede vastupidavuse ja materjalide ökonoomsuse seisukohast. Samuti saab positiivsena välja tuua Norra kvaliteetset teedehituse materjali, graniitkillustiku olemasolu, millest valminud teed on Eesti paekillustikul põhinevate teedega võrreldes oluliselt vastupidavamad. (Land ... 2015).

### 3.1.2 Teedevõrgustiku pikkus

Norra avaliku teedevõrgu kogupikkus on 2013. aasta andmetel 93 815 km (sh kattega teid ligikaudu 72 000 km). Norra avalike teede jagunemine sarnaneb mitmete teiste Euroopa riikide teede jagunemisele: riiklikud teed, maakondlikud teed ja kohalike omavalitsuste vastutusalasse kuuluvad ehk munitsipaalteed. 2013. aasta andmetel on riiklikke teid (valdavalt maanteed) Norras 10 446 km, maakondlikke teid 44 333 ja kohalike teid 39 036 km (vt joonis 9 **Joonis 9**). 2010. aastal klassifitseeriti ligikaudu 17 000 km riiklikke teid ümber maakondlikeks teedeks – ehk enne 2010. aastat oli Norras arvel 27 000 km riiklikke teid. Avalike teede hulgas on 3150 km jalakäijate ja jalgrattaradasid. (Fortun ... 2007) 2010. aasta andmetel oli 80,7% kõikidest Norra teedest pinnasekattega. (Roads ... 2010)



Joonis 9. Norra avalike teede jagunemine, km (2013)

Allikas: (Key ... 2013)

Norra pinnamoe eripära tõttu kuulub Norra teede infrastruktuuri juurde palju erisuurusega tunnelid ja sildasid – kokku üle 1000 tunneli ning 18 199 riiklikku ja maakondlikku silda (Bridges ... 2014; Surface ... 2014). Viimaste aastate jooksul on kõigi kolme erineva omandiliigiga teede kogukilometraaž mõnevõrra suurenenud, kuid mitte oluliselt – ligikaudu 0,1% aastas (The Norwegian ... 2014). Statistika põhjal selgub, et Norras on erateede kogupikkus praktiliselt võrdne kõigi avalike teede summaarse pikkusega. Kokku on seega Norras ca 190 000 km teid. Teedehituse (sh teede remont ja korrashoid) valdkonna käibe moodustumise peamiseks aluseks on aga siiski avalikud teed.

### 3.1.3 Valdkonna ülevaade

Ehitussektor jaguneb kolme suuna vahel: hoonete ehitus, rajatiste ehitus ehk tsiviilehitus (suuremalt jaolt moodustab selle suuna teedehitus) ja eriehitustööd. Suurima kogukäibega nendest suundadest on hoonete ehitus ning väikseima käibega rajatiste tsiviilehituse suund (Joonis 10). Seda põhjendab asjaolu, et teede väärtus inimese kohta (*per capita*) on arenenud maades alati väiksem kui elamute ja teiste hoonete väärtus – ühte ja sama teelõiku võib kasutada mitusada tuhat inimest, samas kui igal leibkonnal on isiklik elamu ja teised hooned. Nii on iga inimese kohta Norras ligikaudu 36 m unikaalset teed (avalikest ja erateedest kokku), mille väärtust võib suure üldistustaseme korral hinnata 5000 euroseks, kuid inimeste eluasemete väärtus ühe inimese kohta on kordades kõrgem.

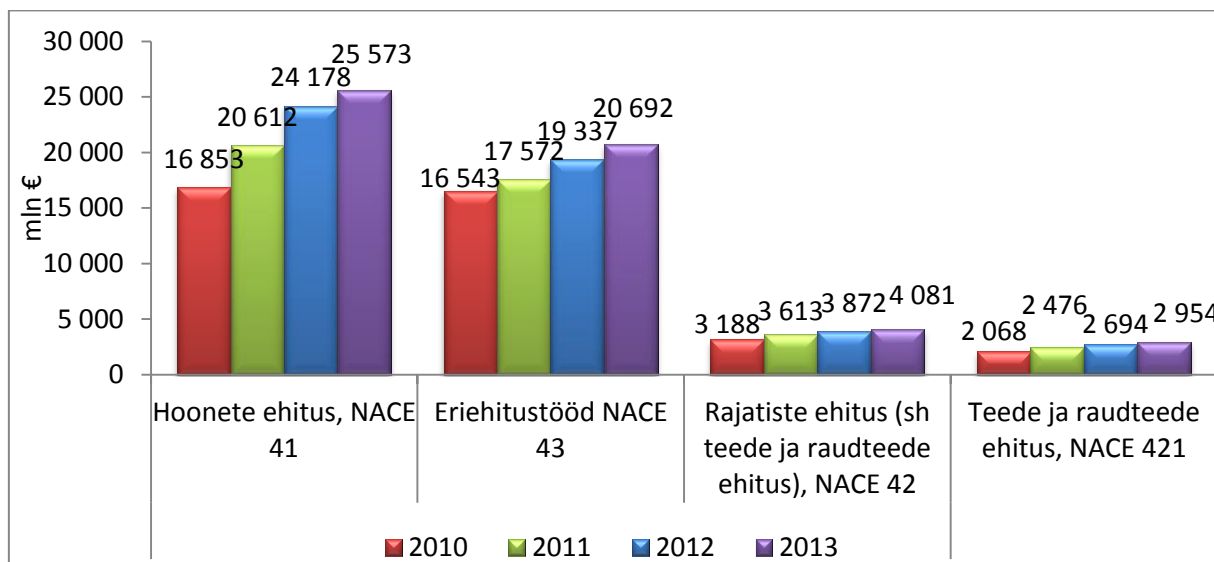
Turu-uuringute agentuuri Marketline andmetel moodustab Norra ehitussektori väärtus 3,4% kogu Euroopa ehitussektorist (põhineb 2012. aasta andmetel). Ühtlasi on Norral Skandinaaviamaadest suurim ehitussektori väärtus ja osakaal Euroopas. Seejuures suurimad ehitussektori turuosaga riigid Euroopas on Suurbritannia (17,9%) ja Saksamaa (16,7%). (Construction ... 10, 2015).

Kokku oli Norra ehitussektoris 2013. aasta seisuga registreeritud 54 096 ettevõtet ja hõivatud 218 663 inimest<sup>2</sup>. Ehitussektori ettevõtete summaarne käive oli 50,3 miljardit eurot. Teede ja raudteede ehituse (NACE 421) valdkonnas oli 2013. aasta seisuga registreeritud 360 ettevõtet ning nende ettevõtete kogukäive oli 3,0 miljardit eurot. Seejuures oli teede ja

---

<sup>2</sup> Ehitussektori alla kuuluvad antud kontekstis II taseme NACE-koodi alusel 41, 42 ja 43 tegevusalad - hoonete ehitus, rajatiste ehitus ja eriehitustööd

raudteede ehitusettevõtete käibe kogukasv võrreldes 2012. aastaga 10%. (Construction, structural ... 2015). Rajatiste tegevussuunas on suurima käibemahuga teede ja kiirteede ehitus (NACE 4211) (2,42 mld €), mis moodustab ligikaudu 72% teede ja raudteede ehituse (NACE 421) ja 50% kogu rajatiste ehituse (NACE 42) käibemahust (vt joonis 10).



Joonis 10. Norra ehitussektori ettevõtete käive tegevusalade (NACE II tase) lõikes, mln €

Allikas: (Construction, structural ... 2015)

Kui hoonete ja eriehitustööde valdkonnas on töötajate arv märkimisväärselt kasvanud, ligikaudu 20% ajavahemikul 2007–2013, siis rajatiste ehituses, millest 70% moodustab teede ja raudteede ehitus, oli töötajate arv 2013.aastal 2007.aasta suhtes madalam – küll aga on teede ehituses töötavate inimeste arv alates 2010. aastast järjest kasvanud (vt Tabel 1). Samal ajal on rajatiste ehituse kogukäive kasvanud kogu ehitussektori kasvuga samaväärses tempos (Ibid.), millest omakorda saab järeldada, et lisaväärtus töötaja kohta on kõige kiiremini kasvanud just teedehituses. Seda võib põhjendada kaasaegsete tehnoloogiate kasutuselevõttuga, mis on tinginud väiksema tööjõumahukuse.

Teede ja kiirteede ehituse valdkonnas on registreeritud ettevõtete arv pidevalt suurenenud. 2007. aastast kuni 2013. aastani kasvas teede ja kiirteede ehituse ettevõtete arv 104 võrra ehk ligikaudu 52% (vt tabel 1). Kuna ettevõtete arv suurenes proportsionaalselt kiiremini kui summaarne käive, siis keskmine käive ettevõtte kohta on langenud – kui 2007. aastal oli keskmine käive ettevõtte kohta 8 miljonit eurot, siis 2013. aastal oli see 5,5 miljonit eurot. (Ibid.)

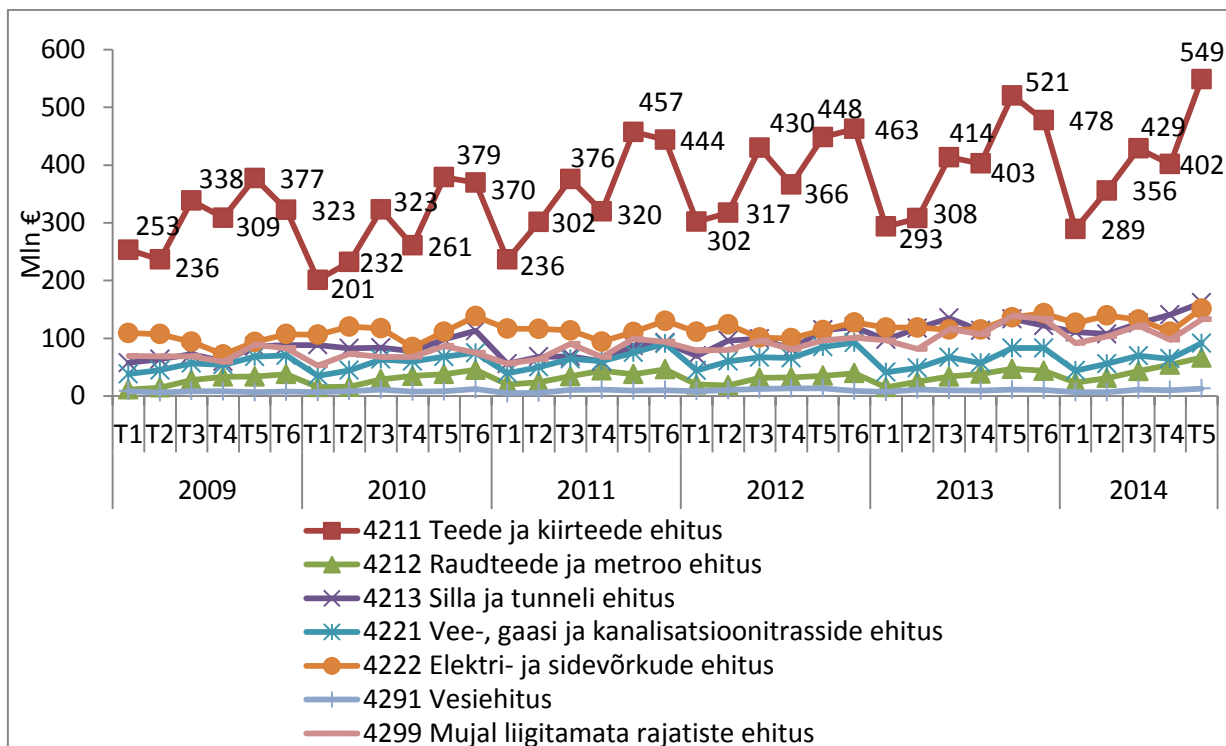
Tabel 1. Teede ja raudteede ehituse tegevusala põhinäitajad 2007-2013

| Ettevõtete tegevusalade alusel, NACE 4211 |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4211 Teede ja kiirteede ehitus            | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
| Ettevõtete arv                            | 199   | 216   | 257   | 271   | 281   | 299   | 303   |
| Tööjõud (töötajate arv)                   | 5 597 | 5 091 | 4 632 | 4 282 | 4 666 | 4 684 | 4 931 |
| Ettevõtete käive (mln €)                  | 1 586 | 1 593 | 1 450 | 1 209 | 1 525 | 1 568 | 1 653 |
| Toodangu/teenuste omahind (mln €)         | 1 582 | 1 594 | 1 441 | 1 201 | 1 521 | 1 561 | 1 651 |
| Töötasud (mln €)                          | 329   | 296   | 314   | 274   | 315   | 334   | 360   |
| Investeeringud (mln €)                    | 78    | 55    | 17    | 17    | 24    | 39    | 44    |
| Tegevusalaüksuste alusel (TAÜ), NACE 4211 |       |       |       |       |       |       |       |
| Ettevõtete arv                            | 271   | 292   | 331   | 339   | 352   | 370   | 374   |
| Tööjõud (töötajate arv)                   | 7395  | 6905  | 6593  | 5997  | 6594  | 6689  | 6973  |
| Ettevõtete käive (mln €)                  | 2220  | 2255  | 2020  | 1838  | 2197  | 2313  | 2464  |
| Toodangu/teenuste omahind (mln €)         | 2217  | 2256  | 2014  | 1834  | 2194  | 2307  | 2462  |
| Töötasud (mln €)                          | 375   | 379   | 360   | 337   | 388   | 417   | 441   |
| Investeeringud (mln €)                    | 92    | 89    | 41    | 23    | 33    | 66    | 59    |

Allikas: (Construction, structural ... 2015)

Lisaks ettevõtete registreeritud põhitegevusala lõikes üldnäitajate avaldamisele, avaldab Norra Statistikaamet struktuurset statistikat ka tegevusalaüksuste (ing.k local kind of activity unit, KAU) lõikes, mis on oluliselt täpsem tegevusala statistikast ülevaate andmisel –TAÜ lõikes statistika hõlmab ka kõikide nende konkreetsel tegevusalal töötavate üksuste statistikat, mille registreeritud tegevusala või ematettevõtte põhitegevusala on teine (Local ... 2015). Nii järeldeb tegevusalaüksuste statistikast teede ja kiirteede ehituse veel tugevam positsioon. Kuigi üksusi on rohkem kui ettevõtteid, siis keskmine käive üksuse kohta on 6,6 mln eurot, mis on üle ühe miljoni enam kui sama näitaja ettevõtete tegevusala alusel (vt tabel 1).

Alljärgnevalt jooniselt ilmneb selge sesoonsuse mõju teedehituse valdkonna müügitulule, mille kohaselt talveperioodil on tööd vähe, masinad seisavad ja töötajatele on vaja leida teisi väljundeid. Seevastu maist oktoobrini toimub suuremahuline tööde teostamine ning kalendriaasta viimastel kuudelgi toimub veel tööde lõpetamine ja tulude laekumine (vt joonis 11).



Joonis 11. Rajatiste ehituse tegevusalade käibemaht tegevusala üksuste lõikes 2009-2014 (mln €)

Allikas: (Construction, structural ... 2015)

Teedehituse tugevat sesoonsuse mõju arvestades võib järeldada, et just hooaja tipus võib olla sobivaim aeg Norra turul teedehituse tellimusi saada. Kui varasemalt pole Eesti ettevõtte Norra turul tegutsenud, siis võib just hooaja tipus „jala ukse vahele saamine“ olla kõige tõenäolisem, sest just siis on enamus Norra kohalikest teedehituse ettevõtetest ise töödega hõivatud ning võivad vajada lisajõude. Samuti võib avalikes hangetes osalemise konkurentsitasest just hooaja tipus olla madalam.

### 3.1.4 Teedehituse nõudlus

Norra riiklike ja maakondlike teede eest vastutab Norra Maanteeamet (*Norwegian Public Roads Administration*). See riiklik organisatsioon tegeleb lisaks riiklike ja maakondlike teede opereerimisele ka juhulubade väljastamisega, sõidukite registritoimingutega jne (Eesti ARK-le omaste protseduuridega). (Bjørvig 2015) Norra maanteeameti kuludest moodustavad valdava osa kulud avalikele teedele (suuremalt jaolt riigimaanteedele), mis olid 2013. aastal 3,675 miljardit eurot, mis teeb eelneva aasta suhtes 16% kasvu. Küll aga jäävad NPRA kuludest välja kohalike omavalitsuste ja maavalitsuste

eelarvekulutused nende vastutusalas olevate teede infrastruktuurile – need tuuakse eraldi ridadel välja järgnevas tabelis (vt tabel 2). (The Norwegian ... 2014) Riigi- ja regionaalteede projektide hankeid teostab Norra Maanteeamet ning munitsipaalteede hankeid kohalikud omavalitsused ise (Bjørvig 2015).

Tabel 2. Norra avaliku sektori kulutused teedele 2009-2013, 1000 €

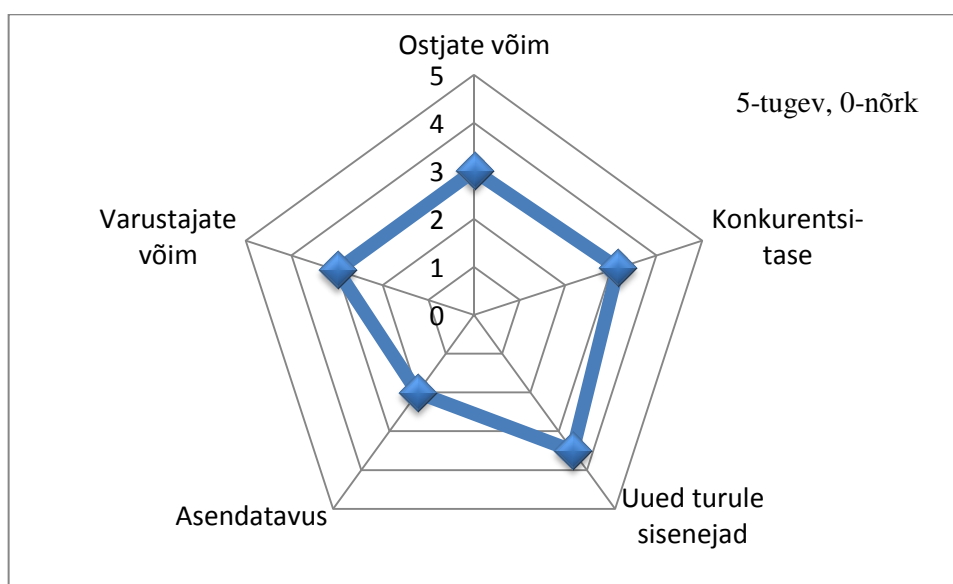
| Kululiik                         | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| NPRA kulutused avalikele teedele | 3 380 000        | 2 606 000        | 2 663 000        | 3 175 000        | 3 675 000        |
| Maavalitsuste kulutused          | 464 166          | 1 385 877        | 1 615 146        | 1 725 670        | 1 843 819        |
| ...hoolduskulud                  | 282 054          | 594 353          | 722 179          | 768 062          | 841 657          |
| ...investeeringud                | 182 113          | 791 524          | 892 967          | 957 608          | 1 002 162        |
| KOV-ide kulutused                | 941 168          | 980 769          | 995 983          | 1 019 060        | 1 149 000        |
| ...hoolduskulud                  | 577 115          | 597 426          | 612 939          | 608 955          | 675 000          |
| ...investeeringud                | 364 053          | 383 343          | 383 045          | 410 104          | 474 000          |
| <b>KULUD KOKKU</b>               | <b>4 785 334</b> | <b>4 972 646</b> | <b>5 274 129</b> | <b>5 919 730</b> | <b>6 667 819</b> |

Allikas: (Transport ... 2014)

Kulutused maakondlikele teedele on aasta aastalt kasvanud. Hüppelist maakonnateede kulude kasvu ja NPRA kulude langust 2010. aastal selgitab asjaolu, et 2010. aasta alguses klassifitseeriti ligikaudu 17 000 km riiklikke teid maakonnateedeks. 2013. aastal olid Norra kulud maakonnateedele juba 1,82 miljardit eurot. Ka kulud munitsipaalteedele (KOV-i teed) on vaadeldaval perioodil iga aasta kasvanud. 2013. aastal kulutati KOV-i teedele (nii hooldus kui uute teede ehituse vmt investeeringud) 1,14 miljardit eurot. Kokku ületasid Norra kulutused teede infrastruktuurile 2013. aastal esmakordselt 6 miljardi euro piiri. (Transport ... 2014)

Kuna teedehituse valdkond kuulub ehitussektori alla ja on võrreldav ehitussektori turuolukorraga, siis saame vaadata ehitussektori üldiseid turgu mõjutavaid näitajaid ning selgitada sellega ka teedehituse valdkonda. Uuringukeskus Marketline on oma 2013. aasta Norra ehitusturu uuringus toonud välja viis ehitussektori konkurentsi mõjutavat tegurit: ostjate positsioon ehk ostjate võim (*buyer power*), konkurentsitase (*degree of rivalry*), uued turule sisenejad (*new entrants*), asendatavus (*substitutes*) ja varustajate positsioon ehk varustajate võim (*supplier power*) (vt joonis 12). (Construction ... 13–17, 2013)

Hinnang ostjate positsioonile, konkurentsile ja varustajate mõjuvõimule on Norras keskpärane. Tähelepanu väärib aga keskmisest suurem uute turule sisenejate arv (vt joonis 12). Sellele vaatamata ei ole konkurents liialt tugev ning teenuseosutajate asendatavus on üsna madal. Seda põhjendab ühest küljest sektoris tegutsevate ettevõtete tegevusalade mitmekesisus (erinevatel tegevusaladel tegutsemine) ja teisest küljest tugev spetsialiseerumine konkreetsetes tegevussuundades. (Ibid) See loob omakorda soodsa keskkonna ettevõtetevaheliseks koostööks ning soosib väikeettevõtete kaasamist alltöövõtjatena suurettevõtete poolt.



Joonis 12. Norra ehitussektori konkurentsikeskkonna viie jõu graafik

Allikas: (Construction ... 12, 2013)

Tüüpilisteks tellijateks on avaliku sektori asutused (riiklike ja maakondlike teede puhul peamiselt NPRA ja kohalike teede puhul KOV-id) ja suured erasektori peatöövõtjad. Sellest tulenevalt on ka tellijate iseseisvus väiksem, kuna avaliku sektori institutsioonid on rangelt seotud erinevate nõuetega, riiklike ja rahvusvaheliste regulatsioonidega. Üldiselt toimuvad ehitussektoris riigihanked tellijate poolt paikapandud tingimustel. (Ibid. 13) Ostja on seetõttu alati suurema võimuga positsioonis.

Ostja on ehitussektoris väga hinnatundlik ning reeglina on ehitusalaste (sh teedehitus) projektide hankekongressid hinnapõhised (Ibid.). Kuna antud juhul on peamiseks tellijaks avalik sektor, siis tagatakse turu hinnatundlikkuse juures soovitud kvaliteet erinevate hanke- ja töölepingutes kajastatud nõuetega. Samuti välistab hinnapõhine turg selle, et tellijal tekib



püsiv suhe soositud teenuse osutajaga, seega müüjat vahetatakse soodsaima hinna alusel pidevalt. Tee-ehitussektoris tegutsevad pakkujad ei pea kartma nõudluse kadumise ohtu – vajadus teede ehituse, hoolduse ja korrashoiu järgi on pidev (Ibid.). Kuivõrd avalikud teed on seotud inimeste liikumisvabaduse ja katkematu kaubatransiidi säilimisega, siis on tee-ehitus ja -hooldus üks stabiilseima nõudlusega valdkondasid. Samuti on Norra maailma üks kõige madalama avaliku sektori korrupsiooniga riike (riikide pingereas viies) (Corruption ... 2014). Sellest võib järeldada, et Norra avaliku sektori nõudlust iseloomustab läbipaistvus ja avatus uutele pakkujatele.

Norra Transpordiplaan 2014-2023 näeb ette avalikele teedele suunatud eelarvekulude kasvu tulevase perioodi jooksul. (National ... 4, 2014) Keskmised eelarvekulud avalikele teedele perioodil 2014 kuni 2023 on Norra Transpordiplaani prognoosi alusel 3,9 miljardit eurot (riiklikud eelarvekulud) . Silmas tuleb pidada, et selles summas sisalduvad vaid osalised kulud avalikele teedele, mis moodustavad 42% kogu teedevõrgustikust Norras. KOV-id finantseerivad suures ulatuses kohalikke teedega seotud töid enda eelarvetest ja enda otsuste alusel, mis ei kajastu Norra Transpordiplaanis. (Ibid. 11–12)

Norra riik kavatses viimase transpordiplaani alusel eraldada perioodil 2014–2023 igal aastal keskmiselt 1,2 miljardit eurot suurte tee-ehitusprojektide tarbeks. Lisaks toovad teeprojektide finantseerimiseks vahendeid sisse ka teemaksud, mis on prognoositud olema antud perioodil summaarselt 10,6 miljardit eurot. Kõrgendatud prioriteet finantseerimisel on järgnevatel riiklikel maanteedel: E6, E10, E16, E18, E39 ja E134. (Ibid, 13) 2014–2023 strateegiaga nähakse ette 1280 km uute avalike teede loomist. Lisaks on seatud nimetatud perioodil eesmärgiks veel 750 km kõnni- ja jalgrattateede rajamist avalike teede kõrvale. (Ibid. 15)

Otseselt teedeehitusega seotud tegevusaladel on 2013. aastal toimunud tugev areng ning võttes arvesse riigi tulevase perioodi transpordistrateegiat (suuremad investeeringud teedeehituse) ei saa täheldada arengu jätkumisel suuri takistusi. Võib eeldada, et teedeehituse väärtuse kasv saab olema järgneva 4 aasta jooksul vähemalt 2,5% aastas.

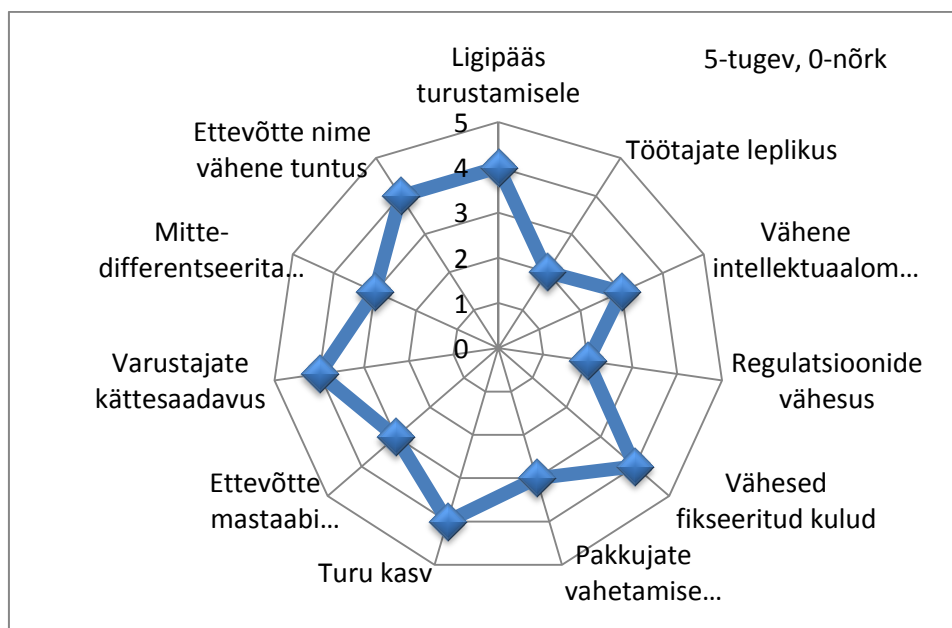
Lisaks eelolevale iseloomustab avaliku sektori projekte tellimustööde teostajate suur kaasatus planeerimisprotsessi – nii olemasoleva infrastruktuuri renoveerimisel kui ka uute rajatiste ehitamisel. Tegemist on valdkonnaspetsiifilise sektoriga, mille suhtes puuduvad avalikul

sektoril sageli vajalikud ekspertteadmised. Pidev teede ja teiste ehitiste ning rajatiste amortisatsioon kindlustab ehitustööde püsiva nõudluse. Trend näitab, et üha enam sõlmitakse Norras avaliku sektori projektides lepingud välisettevõtetega. 2012. aastal sõlmiti 50% (12/21) üle 100 mln eurostest lepingutest välisettevõtetega. Sellist trendi tervitab ka Norra Maanteeamet, et kindlustada tõhusat konkurentsi teedehituse turul. (Røysland 2014)

### **3.1.5 Konkurentsikeskkond**

Teedehituses tegutsevad suured ettevõtted kõrvuti väikeste ettevõtetega – sageli kasutavad suurettevõtteid väikeste allhanget. Kuna alltöövõtjate osa on ehituses märkimisväärne, vähendab see peatöövõtjate võimupositsiooni. Konkurentsi turul levendab mõnevõrra ettevõtete tegevussuundade mitmekesisus – tegeletakse mitmete tegevusaladega. Teisest küljest on alltöövõtjad sageli tugevalt spetsialiseerunud ning neil on seeläbi suhteliselt arvestatav võim peatöövõtjate üle. (Construction ... 17, 2013)

Teedehituse tugev kasv aastatel 2011-2012 on tõstnud uute turule sisenejate tõenäosust. Norra ehitussektoris (sh teedehituses) on kõrge riiklike regulatsioonide ja nõuete tase, mis on uute turule sisenejate jaoks üheks suurimaks barjääriks (Joonis 13). Täiendavalt ohustab välisettevõtteid ka asjaolu, et nende ligipääs turule või konkreetsetele projektidele võib olla piiratud. Avaliku sektori ehitusalased projektid usaldatakse tavaliselt ettevõtetele, kellel on tugev maine ja tuntus, mis raskendab veelgi uute tulijate konkureerimist hea reputatsiooni saavutanud ettevõtetega. Sellele vaatamata ei pea uued sisenejad tingimata omama suurt kapitali kui turule sisenetakse alltöövõtjatena, keda mainekad ja tugeva turupositsiooniga ettevõtted massiliselt kasutavad. (Ibid. 15) Veelgi enam, uued ettevõtted võivad rentida masinaid ja seadmeid ning palgata ajutist tööjõudu selle asemel, et tekitada oma püsivaid kulusid kapitali soetamise ja püsiva palgatööjõu värbamise tõttu. Ajutine tööjõud ja renditehnika on tõhus viis, kuidas uued tulijad saavad turule sisenedes oma riske ja kulusid algusfaasis optimeerida.



Joonis 13. Uusi turule sisenejaid mõjutavad tegurid

Allikas: (Construction ... 17, 2013)

Teeehituse ja -remonditööde projektid varieeruvad oma mahu poolest, mis loob uuele ettevõttele võimaluse ennast turul positsioneerida kõigepealt väiksemate projektide suunal ning kasvatada seeläbi oma mainet ja koguda referentse. Ettevõtte mainest ja tuntuusest olulisemal kohal on tööde kvaliteet, teostus ja hinnastamine, millest esimest kahte hindabki tellija peaauglikult ettevõtte varasema praktika ja maine põhjal. Lisaks sisaldavad lepingud sageli avaliku sektoriga sõltumatu inspekteerija kohustust, kelle heakskiit on teostatud tööde väljamaksmise eelduseks. (Ibid, 15)

Kuna tee-ehituse projektid on sageli mastaabilt suured ning hanketingimused piisavalt spetsiifilised, siis ei pakuta üldjuhul Norras turuosa võitmiseks töid alla omahinna (Ibid. 17). Sellele lisaks tõstavad turu atraktiivsust avaliku sektori arenguplaanid, mis näevad ette ehitusvaldkonna kulude suurenemist ning ehitiste ja rajatiste infrastruktuuri prioritseerimist (National ... 2014, 11-12), mis omakorda mõjub leevandavalt konkurentsi tihedusele. Lisaks saavad ettevõtted maandada riske läbi oma tegevuse mitmekesistamise, selleks, et mitte sõltuda vaid ühe valdkonna tuludest.

Norra avaliku sektori üheks suureks fookuseks on avaliku teedevõrgustiku infrastruktuuri arendamine. Sellele vaatamata ei soovi poliitikud teostada investeeringuid liiga kiiresti ja üle jõu käivas mahus. Nad argumenteerivad, et liigsed investeeringud teede

infrastruktuurile toovad esile majanduspinget ja võivad tekitada inflatsiooni kiirenemist riigis. Uuringud on näidanud, et investeringud teehituse sektoris on võrreldes investeringutega nafta ja gaasi valdkonnaga võrdlemisi väikesed. Sellest võib järeldada, et investeringuid teede infrastruktuuri oleks võimalik teostada kiiremini. (Røysland 2014)

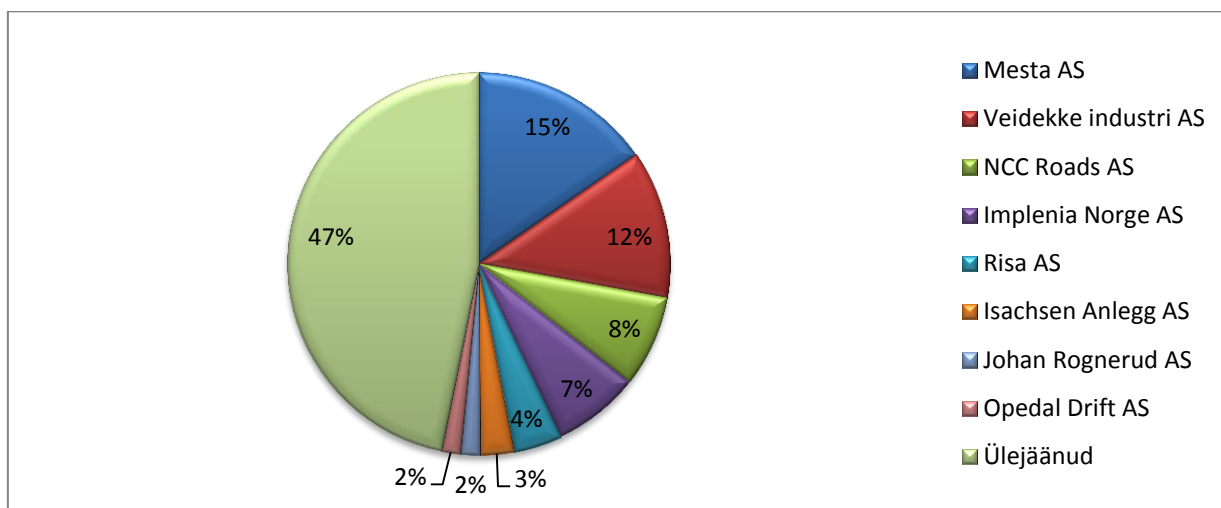
Oslo Economics toob välja järgmised Norra ehitussektori turubarjäärid (Pressvirkninge ... 2013):

- Suuremahulised kuni mitmemiljardilised (NOK) lepingud on ettevõtjate jaoks riskantsed. Ühisettevõtted ja partnerlusprojektid on sellistel puhkudel levinud praktika, et neid riske maandada.
- Norra keele oskuse nõue nii kõnes kui kirjas võib olla takistuseks. Tellijad nõuavad sageli, et teatud osakaal töötajatest peab oskama norra keelt. Keeleoskust nõutakse ohutusnõuete täitmise tagamiseks. On oodata, et tulevikus keelenõuded leevenevad. Samuti püüavad tellijad üha enam kasutusele võtta inglise keelt koosolekute ja kirjavahetuse töökeelena.
- Norra eripärast tingitud tehnilised väljakutsed võivad põhjustada eelarvekulude ületamist (nt ootamatud geoloogilised takistused). Siiski on Norra ehitusprojekte teostanud välisettevõtted raporteerinud, et teostatavad tööd on üldplaanis sarnased nende koduriigis teostatud töödega.
- Takistusena on välja toodud Norra ehitusprotsessi ennast. Põhjalikud teadmised ehitusprotseduuridest on hangete võitmise eelduseks, eriti projekteerimistööde tundmine, mida üha enam hangitakse koos ehitustöödega. Lisaks tuleb tunda Norra töökeskkonna regulatsioone ja suhtekorraldust projekti tellijaga.
- Norra alltöövõtjate pädevuse puudumine, nagu näiteks turuhindade mittetundmine erinevate tööde puhul ja oma võimekuse vale hindamine, on probleemid, mis on lahendatavad vaid kogemuse kaudu.

Välisettevõtted vajavad Norra kohalikku ekspertiisi. See ergutab koostöö tegemist Norra ettevõtjatega, kuid välisettevõtted soovivad sageli olla isa peatöövõtjateks (Røysland 2014). Ka Norra turu ekspertiisi puudumise barjäär on ületatav praktika käigus. Eeskätt Norra turul alustavad välisettevõtjad peaksid siiski kaaluma Norra kohaliku ekspertiisi sisseostmist, vähemalt projektide teostamise algusetapis.

### 3.1.6 Turu jagunemine ja välisettevõtete aktiivsus

Norra teedehituse turgu iseloomustab üksikute suurettevõtete nagu Veidekke, Mesta ja NCC Roads olemasolu, kelle kõrval tegutseb suur hulk väiksemaid (vt joonis 14). Veidekke on Norra suurim ehitusettevõtte ja suuruselt neljas ehitusettevõtte Skandinaavias. Ettevõttes töötab ligikaudu 6500 töötajat üle kogu Skandinaavia ja käive ületas 2013. aastal 2,5 miljardit eurot. Tütarettevõtte Veidekke Industri AS tegutseb teedehituse valdkonnas ning selle käive oli 2013. aastal 387 miljonit eurot ja ettevõttes töötas 1008 töötajat. Teise gigandina hõivab turgu Mesta AS, kelle aasta käive oli 478 miljonit eurot. Kolmandaks suuremaks teede valdkonna ettevõtteks on NCC Roads, kus on ligikaudu 600 töötajat ning käive 241 miljonit eurot (2013.a). (Amadeus ... 2015)



Joonis 14. Suuremad turuosalised Norra teedehituses käivate alusel, 2013

Allikas: (Amadeus 2015)

2012. a tegutses Norras 2017 välisettevõtet rohkem kui 2011. aastal, mis kujutab endast 3,6% kasvu (vt tabel 3). Stabiilselt on kasvanud välisomandusega ettevõtete töötajate arv – keskmiselt 3% aastas. Veelgi suurema tempoga on kasvanud välisettevõtete summaarne käive ajavahemikul 2009-2012 (keskmiselt 8% aastas). Suurima osakaaluga Norra välisettevõtete hulgas on Rootsi ettevõtted, mis moodustavad ligikaudu 30% kõikidest Norras tegutsevatest välisettevõtetest. Ka Eesti ettevõtete arv ja käive on Norras aasta-aastalt kasvanud. Kui 2007. aastal tegutses Norras vaid kuus Eesti ettevõtet, siis 2012. aastal oli neid juba 28. Eesti ettevõtete summaarne käive kasvas Norras samadel aastatel 10 miljonilt eurolt 30 miljoni euroni (tehes suurima kasvu 2010. aastal – 77%). (Foreign-controlled ... 2014)

Tabel 3. Norras tegutsevate välisettevõtete arv, nende töötajate arv ja käive

| Riik          | Ettevõtete arv |       |       | Töötajate arv |         |         | Käive, mln € |         |         |
|---------------|----------------|-------|-------|---------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
|               | 2010           | 2011  | 2012  | 2010          | 2011    | 2012    | 2010         | 2011    | 2012    |
| Kõik kokku    | 6 114          | 6 034 | 6 251 | 289 443       | 299 924 | 305 982 | 130 390      | 139 389 | 152 431 |
| Rootsi        | 1 809          | 1 752 | 1 813 | 68 737        | 64 497  | 67 005  | 19 447       | 18 452  | 20 656  |
| Taani         | 780            | 774   | 809   | 30 926        | 31 298  | 32 420  | 8 237        | 9 246   | 11 138  |
| Suurbritannia | 724            | 637   | 647   | 31 337        | 28 387  | 29 809  | 12 569       | 14 020  | 14 801  |
| USA           | 535            | 528   | 529   | 43 070        | 40 560  | 41 529  | 31 510       | 33 612  | 35 634  |
| Saksamaa      | 336            | 321   | 332   | 22 076        | 22 791  | 23 864  | 8 938        | 9 594   | 10 349  |
| Holland       | 328            | 367   | 359   | 18 850        | 28 319  | 28 587  | 11 508       | 12 285  | 15 627  |
| Prantsusmaa   | 245            | 190   | 185   | 20 557        | 16 892  | 17 487  | 13 487       | 13 715  | 14 210  |
| Soome         | 224            | 230   | 234   | 13 755        | 14 166  | 13 812  | 4 284        | 5 043   | 4 984   |
| Šveits        | 192            | 200   | 191   | 13 208        | 13 247  | 13 728  | 3 677        | 3 262   | 3 765   |
| Eesti         | 21             | 29    | 28    | 101           | 96      | 96      | 23           | 29      | 30      |

Allikas: (Foreign-controlled ... 2014)

Ka ehitussektori statistikast järeldub välisettevõtete aktiivsuse kasv. Tugevalt on kasvanud just ehitussektoris tegutsevate välisettevõtete käive. Kui 2010. aastal oli välismaiste omanikega ehitusettevõtete käive Norras 3750 miljonit eurot, siis 2012. aastal oli see juba 45% kõrgem ehk 5430 miljonit eurot (vt tabel 4). (Ibid. 2014)

Tabel 4. Norras tegutsevate välisettevõtete üldnäitajad ehitussektoris 2009-2012

|                     | Näitaja                                    | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   |
|---------------------|--|--------|--------|--------|--------|
| Ehitus (NACE 41-43) | Ettevõtete arv                             | 295    | 356    | 364    | 419    |
|                     | Töötajate arv                              | 18 666 | 17 833 | 19 334 | 20 803 |
|                     | Personalikulud (mln €)                     | 1 206  | 1 135  | 1 296  | 1 458  |
|                     | Käive (mln €)                              | 3 803  | 3 750  | 4 571  | 5 430  |
|                     | Toodangu väärtus (mln €)                   | 3 748  | 3 733  | 4 557  | 5 418  |
|                     | Kaupade ja teenuste soetamine (mln €)      | 2 391  | 2 476  | 3 160  | 3 835  |
|                     | Investeeringud, füüsilisse varasse (mln €) | 59     | 49     | 71     | 112    |

Allikas: (Foreign-controlled ... 2014)

Kuna Norra Statistikaamet ei väljasta nimetatud andmeid täpsema tegevusala lõikes, siis võib ainult eeldada, et ka teedehituses (kui ehitussektori osa) leiab aset samasugune välisettevõtete kasvutendents, kuivõrd turg paistab atraktiivne ja võimalusterohkena.

### 3.1.7 Hangete korraldus

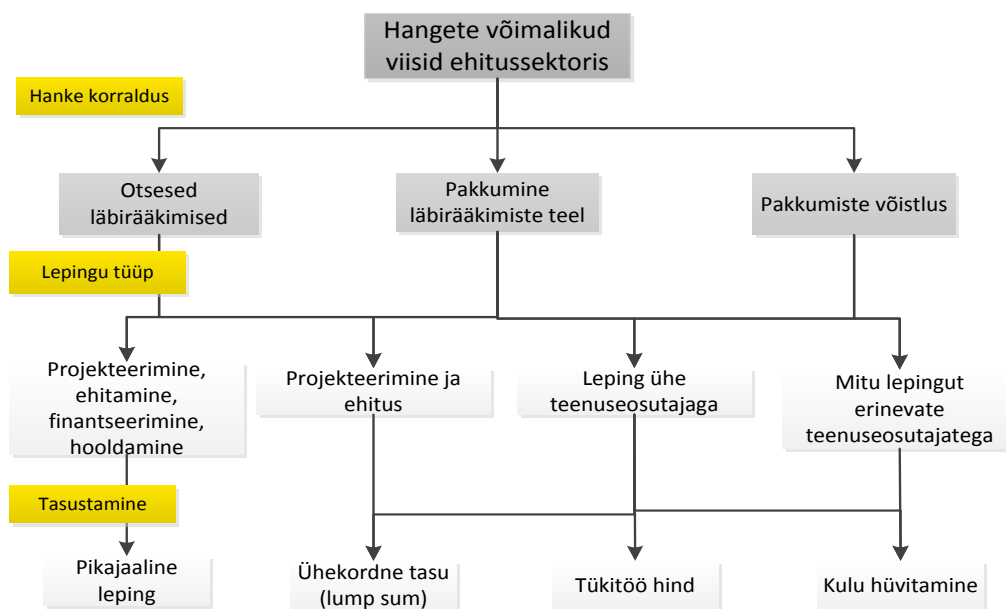
Norra riigihankeid reguleerib avalike hangete akt, mis sisaldab riiklike hangete rakendamise õiguslikke aluseid. Hanke korraldus vastab Euroopa Liidu ja WTO põhimõtetele, mistõttu hangete regulatsioon on sarnane Euroopa Liidus levinud praktikatele. (Public ... 1, 2006) Üldjuhul peavad avaliku sektori institutsioonid avalikustama kõik hankelepingud: nii need, mis on Euroopa Majanduspiirkonna piirmäärast üle, kui ka need, mis seda ei ületa. Erandina on paika pandud riiklik piirmäär 60 000 € (500 000 NOK), millest odavamate hangete puhul on avalikustamine vabatahtlik. (Public ... 1, 2006)

Norras korraldavad teede infrastruktuuriga seotud hankeid põhiselt Norra Maanteeamet (riiklike ja maakondlike teede infrastruktuuri puudutavad hanked) ja kohalikud omavalitsused (KOV-ide teid puudutavad hanked). Regioonide maavanemad saavad teha ettepanekuid maakondlike teede investeringute osas, kuid täidesaatvaks osapoleks on Norra Maanteeamet. Nii riiklike, regionaalsete kui avalike teede hangetele laienevad ühesugused põhimõtted. (Bjørvig 2015)

Ehitussektori hanked (sh teedehitus) on enamasti suuremahulised ja keerukad, sisaldades arvukaid nõudeid ja kvalifitseerumistingimusi. Ehitushangetega ostetakse nii kaupu kui teenuseid. Teenuste hanked on sageli nn komplekshanked, mis hõlmavad paljusid erinevaid teenustöid ning hankes osalemiseks peab olema nende teostamise valmidus või vastavad partnerid, kellega koostöös vastav valmidus saavutatakse. Näiteks teelõigu ehitamisel ei korraldata eraldi hankeid tunneli ehituseks, kuivenduskraavide rajamiseks, pinnastöödeks, asfalditöödeks jmt, vaid kuulutatakse välja üks ühine hange. Väiksemad ettevõtted, kellel puudub piisav võimekus (töötajate arv, masinapark vms) saavad jõudusid ühendades pakkumisi esitada. Teine variant on suurtele ettevõtetele alltöövõtu teostamine, mis on eriti aktuaalne ehitustööde hooajal. (Røysland 2014)

Võimalikud hankemenetluse viisid on toodud järgneval joonisel (vt joonis 15). Hanke korraldaja peab esmalt otsustama, kas hankekonkurss vajab pakkujate eelkvalifitseerimist, sellest oleneb hankemenetluse viis. Projekteerimise, ehitamise, finantseerimise ja opereerimise kontseptsioon tähendab, et peatöövõtja täidab nii projekteerimise, ehitamise, finantseerimise kui ka hooldamise ülesandeid (kõikehõlmav leping). Projekteerimise ja ehituse variant tähendab, et üks töövõtja vastutab projekteerimise ja ehitustööde eest, kuid

finantseerimine ja hooldamine ei ole tema teha. Leping ühe teenuseosutajaga tähendab, et üks töövõtja teostab vaid ehitustöid ja ehitusalast koordineerimist. „Mitu lepingut erinevate teenuseosutajatega“ variandi puhul sõlmib omanik eraldi lepingud projekteerimisfaasi ning ehitustööde teostajatega. (Røysland 2014)



Joonis 15. Avaliku hankemenetluse viisid

Allikas: (Procurement ... 2005, 2)

Üldiselt on levinud ehitusalastes hangetes kolm praktikat. Esimese kohaselt korraldab avaliku sektori asutus ühishanke projekteerimiseks, ehitustöödeks ja hoolduseks, mille tulemusel sõlmitakse võitnud pakkujaga pikaajaline leping kõikide eelmainitud faaside elluviimiseks. Teine alternatiiv on hange, mis hõlmab projekteerimis- ja ehitusfaasi ning tasustamine toimub koguhinna lepingu alusel (*lump sum*). Kolmas variant on mitme alltöövõtulepingu sõlmimine projekti elluviimiseks, kusjuures projekteerimisefaasi tööd tasustatakse kulude hüvitamise teel ning ehitustööde eest tasutakse ühikuhinna alusel (nt 1m<sup>2</sup> kohta). (Procurement ... 2005, 2)

Enamasti teostab NPRA projekteerimistööd ise ning avalikke hankeid korraldatakse ehitustööde teostamiseks. Ehitus- ja hooldustööde teostamiseks sõlmitakse eraldi lepingud. Ühised/konsortsiumite pakkumised ei ole väga tavalised. Tavaliselt sõlmitakse leping ühe ettevõttega, kes võib kasutada alltöövõtjaid, kui see on kajastatud lepingus või ei ole lepinguga keelatud. (Røysland 2014)



## 3.2 Soome

### 3.2.1 Sihtturu tutvustus

Soome **poliitkeskkonna** keskmeks on ühekojaline parlament, milles on 200 liiget. Parlament valitakse neljaks aastaks. Valimiste järel moodustavad parlamendierakonnad valitsuse ja kinnitavad selle ametisse. Valitsust juhib peaminister.

Soome Transpordiamet on riiklik asutus, mis töötab Transpordi- ja Kommunikatsiooni-ministeeriumi allasutusena. Asutus vastutab transpordisektorisse kuuluvate avalike teede korrashoiu ja uue taristu arendamistegevuse eest. (Finnish ... 2015) Lisaks avalike teede taristule haldab Soome Transpordiamet ka veeteede, lennujaamade ja raudteede taristu investeringuid ja korrashoidu (Finnish ... 2015). Tänavad ja asulasisesed kõrvalteed kuuluvad kohalike omavalitsuste vastutusalasse. Avaliku sektori teetöid tellivadki peamiselt kaks instantsi: KOVid ja Soome Transpordiamet. (Responsibility ... 2011)

**Majanduskeskkonda** mõjutab suuresti EL-i liikmelisus, mille liige on Soome 1995. aastast alates. Endine rahaühik mark asendus 2002. aastal euroga. Tähtsaimad majandusharud on puidu- ja metallitööstus, telekommunikatsioon ja elektriseadmed. Eksport moodustab umbes kolmandiku SKTst. Kuna põhjamaaine kliima takistab põllumajanduse arengut, siis maaelanikkond leiab tööd metsanduses. (Soome ... 2015)

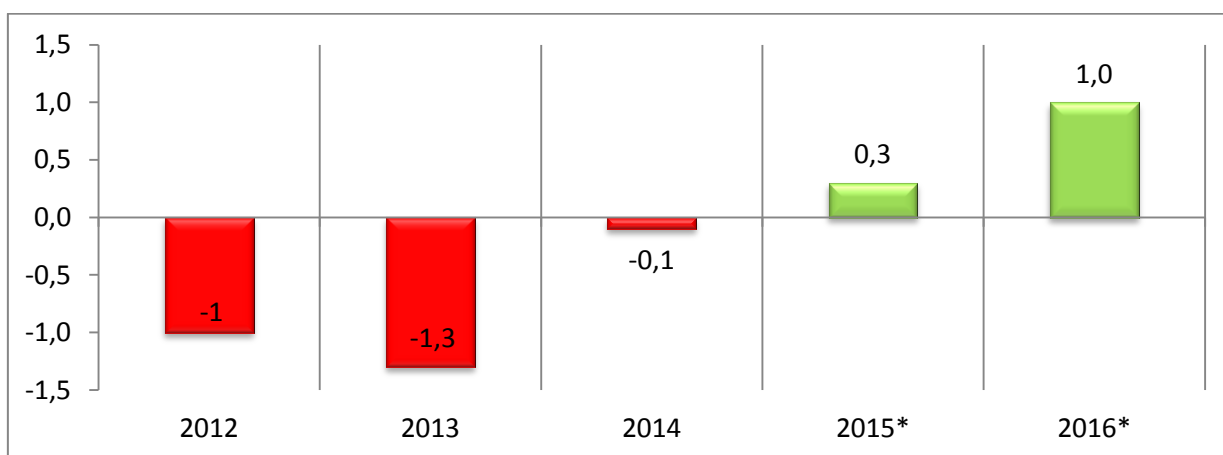
Traditsiooniliselt on Soome majanduses tugevat rolli omanud metsamajandus ja puidutööstus. Tänapäeval rõhub Soome oma majanduskeskkonnas enim infotehnoloogiale, ehkki pikka aega majandust tugevalt ergutanud Nokia on tänaseks oma hiilgeaja turupositsiooni kaotanud. (Ibid).

Väliskaubanduse põhinäitajad on toodud järgnevalt (Learn more ... 2015):

- Viis suuremat eksporditartiklit: töödeldud nafta (8,3%), kaoliinkattega paber (7%), terasplaadid rullis (4,2%), telekommunikatsiooniseadmed (2,8%), paber (2,5%),
- Viis suuremat imporditartiklit: toornafta (11%), töödeldud nafta (4,8%), autod (4%), pakendatud medikamendid (2,3%), telefonid (2,2%) ,
- Viis suuremat ekspordi sihtriiki: Rootsi (11%), Saksamaa (10%), Venemaa (8,6%), Holland (6,6%), USA (5,3%),

- Viis suuremat impordi lähteriiki: Venemaa (17%), Saksamaa (14%), Rootsi (14%), Holland (7,7%), Hiina (4%).

Soome 2014. aasta SKP püsis sisuliselt varasema aasta tasemel (tänastes hindades kasvas 1% ja 2010. aasta hindades langes 0,1% 2013.aasta suhtes) (Gross ... 2015). 2014. aasta keskmine töötuse määr oli 8,7% – kõrgem kui Eesti 2014. aasta sama näitaja (7,4%) (Unemployment ... 2015). Siinkohal on asjakohane vaadelda ka SKP prognoosi tulevasteks aastateks. 2014. aastal SKP kahanemine 2010. aasta indekshinna alusel aeglustus (langedes vaid 0,1%) ning koos üldise majandusearenguga maailmas on oodata tugevamaid majandustulemusi ka Soomes. Soome Pank prognoosib SKP kasvu aastateks 2015 ja 2016 (vt joonis 16).



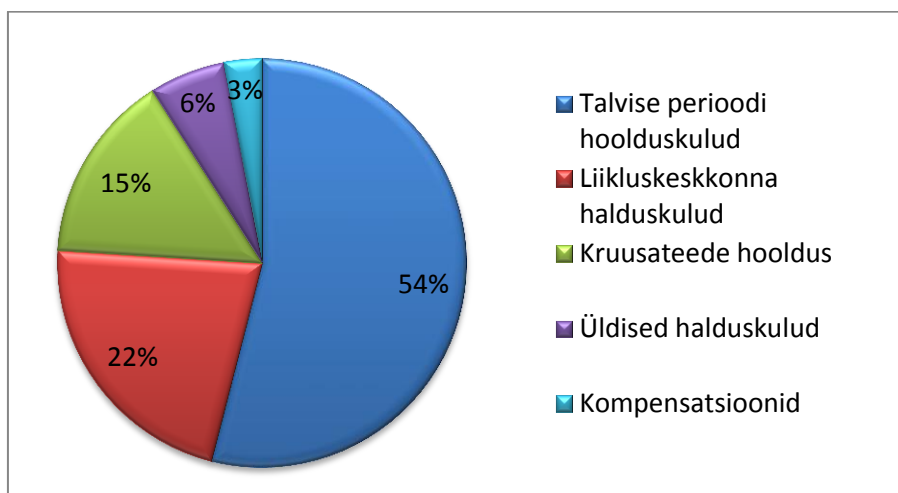
Joonis 16. Soome SKP prognoos, %-line muutus eelmise aasta suhtes

Allikas: (European ... 2015)

Statistikast ilmneb Soome majanduse paigalseis – möödunud kolmel aastal on Soome SKP (2010.aasta hindades) näidanud langustrendi. Samuti on töötuse määr kasvanud 2012. aasta 7,7 %-lt 8,7 %-le 2014. aastal (Unemployment ... 2015). Riigi rahvastiku vananemine ning töötuse suurenemine mõjutab ehitussektorit negatiivselt, kuivõrd maksutulu väheneb ning avaliku sektori sotsiaalkulutuste osakaal suureneb, mistõttu muutub riik ettevaatlikumaks ja tagasihoidlikumaks teistesse valdkondadesse investeerimisel, sh teede-ehitusse.

Soome **looduskeskkonda** iseloomustab metsade rohkus, mille alusel on Soome Euroopas esikohal – üle 75% riigist on kaetud metsaga. (Finnish forests ... 2012) Lisaks metsadele on Soome tihedalt kaetud järvedega (üle 56 000 järve), jõgedega ning rabadega. Riigi lõunaosas on maastik tasane ning Soome keskosas ja kirdeosas on pinnas kõrgem.

Soome kõrgeimad mäed piirnevad Rootsi ja Norra riigipiiriga. Soome maapind on kivine (enim leidub kivimitest graniiti), mistõttu on osa Lõuna- Soome pinnasest põllumajanduseks kõlbmatu. Maapinna kerkimise tõttu suureneb Soome pindala Põhjalahe arvelt 10 mm aastas. (Relief ... 2015) Maapinna kivisuse tõttu on paljudes kohtades piiratud kruusateedega, mille kulud moodustavad teehooldusest märkimisväärse osa, 15% (vt joonis 17).



Joonis 17. Soome teehoolduskulude jagunemine

Allikas: (Komulainen 2011, 31-32)

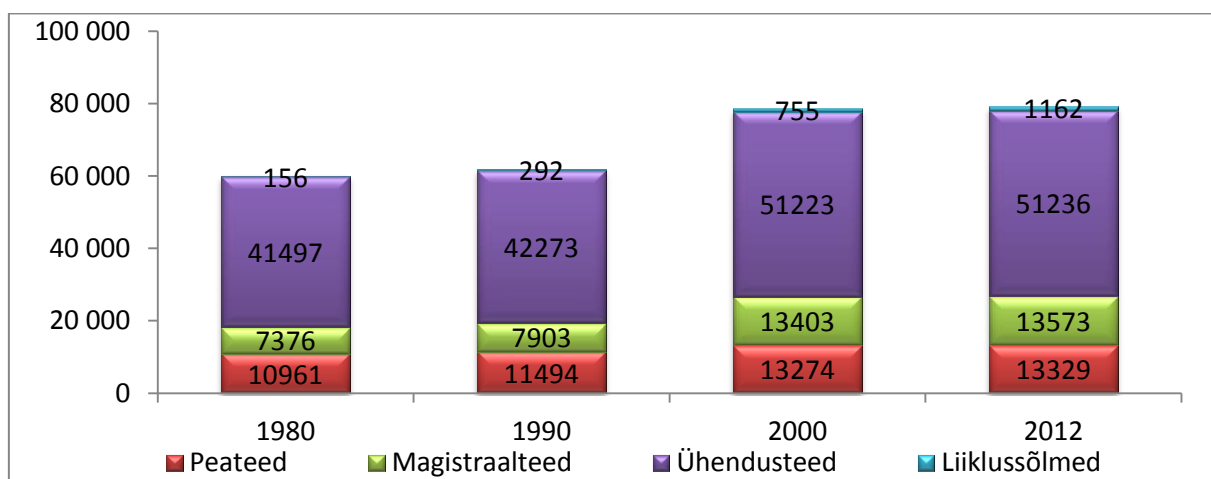
Temperatuurid Lõuna- ja Põhja-Soomes erinevad üsna suures ulatuses ning aastaringiselt on temperatuuri kõikumised suured. Talvel võib õhutemperatuur langeda -30 kraadini, suvel on õhutemperatuur kuni 27 kraadi. Lõuna-Soomes on temperatuuri kõikumised mõnevõrra madalamad, sest antud piirkonnas ühtlustab temperatuuri Balti meri ja Golfi hoovus. (Climate ... 2015) Soomele iseloomulike lumerohkete talvede tõttu moodustavad kulutused lumetõrjele 54% kõikidest teehoolduskuludest (vt joonis 17) (Komulainen 2011, 31-32).

### 3.2.2 Teedevõrgustiku pikkus

Soome teedevõrgustiku kogupikkus on ligikaudu 454 tuhat kilomeetrit, millest valdava osa (350 tuhat km) moodustavad era- ja metsateed. Üldiselt on nende puhul tegemist katteta teedega. Soome Transpordiamet vastutab 78 162 km ulatuses avalike teede eest (vt joonis 18) ning kohalikud omavalitsused täiendavalt 26 000 km eest. (Komulainen 2011, 7) Avalikust teedevõrgust 19 702 km on betoon- või asfaltkatttega, 31 314 km õlikruusa vm tolmuva

kattega ning 27 146 km tavalised kruusateed. Avalike teede alla kuulub ka 5 215 km kõnni- ja jalgrattateid (kergliiklusteid) (Finnish Road ... 2013, 43-44).

Magistraalteed moodustavad enam kui 13 574 km avalikest teedest, millest omakorda 779 km on kiirteed (vt joonis 18). Ülejäänud 65 000 km avalikest teedest on valdavas enamuses ühendusteel, mis võtavad enda kanda ligikaudu kolmandiku igapäevasest liiklusest. (Finnish Road ... 2013, 28) Üle poole teedest on madala liiklussagedusega teed ning seetõttu on ligikaudu 43 tuhat km teid madala seisunditaseme kategoorias (alla 350 sõiduki päevas) (Ibid. 26-27). Kategoriseerimist põhjendab asjaolu, et Soomes on võimatu suuremate ja ootamatute ilmastikuolude muutumise tõttu tagada kõikidel teedel kohest korrashoidu (Komulainen 2011, 27).



Joonis 18. Soome Transpordiameti vastutusalasse kuuluvate teede pikkused, km

Allikas: (Finnish Road ... 2013, 24-26)

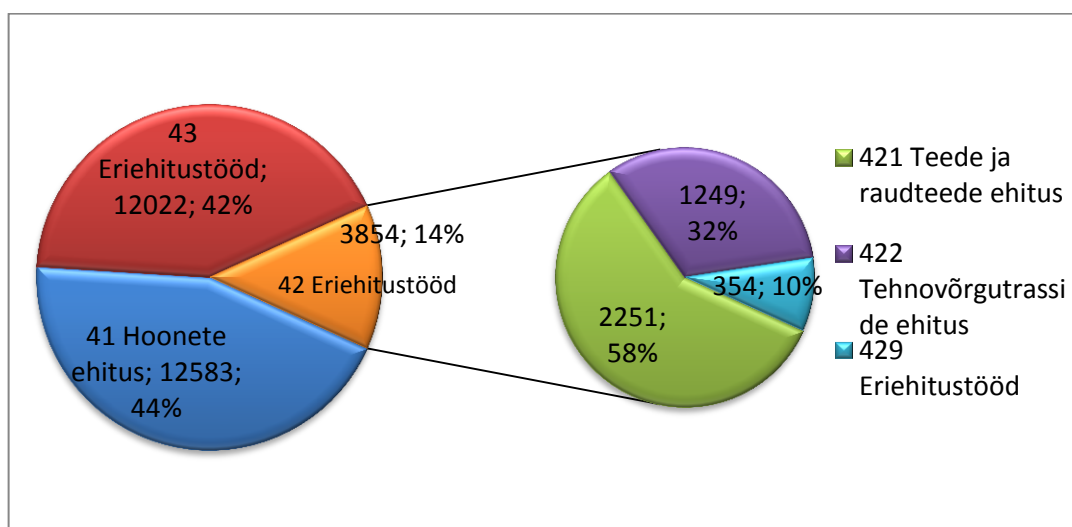
Teisest maailmasõjast kuni tänapäevani on Soome avalike teede kogupikkus kasvanud ligikaudu 20 000 km. 1995. aastal muutus teede arvepidamise viis ning Soome Transpordiameti vastutusalasse kuuluvate teede kogupikkused kasvasid hüppeliselt – Soome Transpordiameti vastutusalasse lisandus suur hulk teid, mis olid varasemalt kohalike omavalitsuse vastutusalas. Sellest ajast peale on uusi teid juurde tehtud võrdlemisi vähe. Teede maht on eeskätt kasvanud suurenenud liikluskoormuse tõttu rajatud hulgaliste ringteede, maha- ja pealesõiduteede arvelt, mille eesmärgiks on olnud muuta maismaatransport ohutumaks ja suurendada teede läbilaskevõimet. Nii on aastatel 2000 kuni 2012 uute arendatud liiklussõlmede kogukilometraaž kasvanud 20-50km aastas. (Finnish Road ... 2013, 24–25)

### 3.2.3 Valdkonna ülevaade

Kokku oli 2012. aasta seisuga Soomes registreeritud 42,5 tuhat ehitusettevõtet ning nende summaarne käive oli 28,5 miljardit eurot. Laiema käsitluse alusel jaguneb ehitussektor kolme suuna vahel: hoonete ehitus, rajatiste ehitus ehk tsiviilehitus (suuremalt jaolt moodustab selle suuna teedehitus) ja eriehitustööd. Järgnevalt on välja toodud ehitussektori suhtarvud (2013) (Enterprises ... 2014):

- keskmine käive ettevõtte kohta 669 895 eurot,
- käive töötaja kohta 181 115 eurot,
- töötasud töötaja kohta – 34 631 eurot (2 886 eurot kuus),
- töötasu töötaja kohta aastas – 38 500 eurot (3200 eurot kuus).

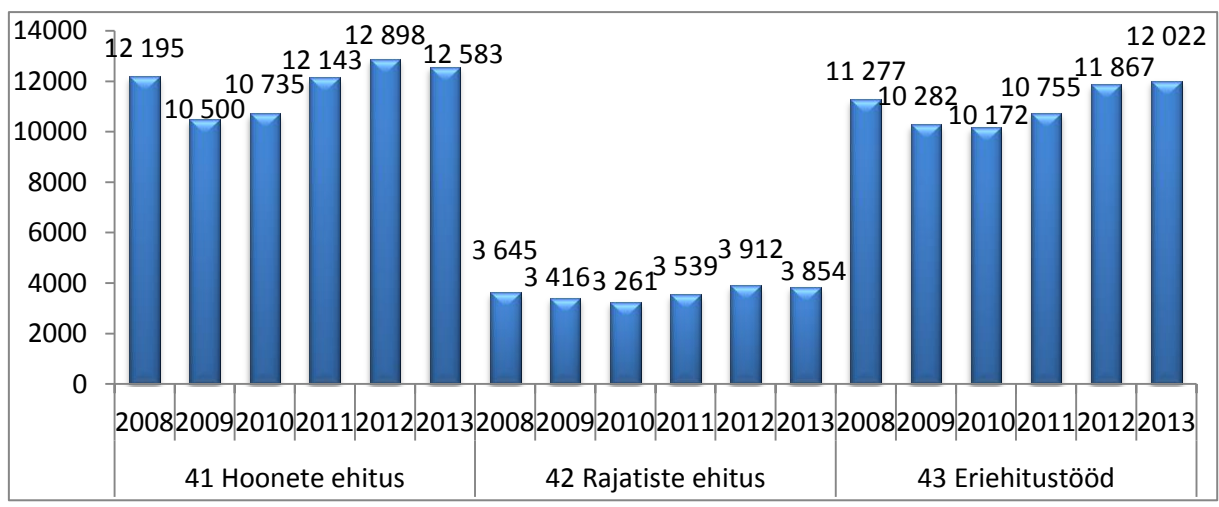
Hoonete ehitus (NACE 41) moodustab 2013. aasta näitajate alusel Soome ehitussektori käibest 44% (12,6 mld eurot), rajatiste ehitus (NACE 42) moodustab 14% (3,9 mld eurot) ja eriehitustööd (NACE 43) moodustavad ülejäänud 42% (12,0 mld eurot) (vt joonis 19). Teede ja raudteede ehitus (NACE 421) moodustab omakorda ligikaudu 58% suuruse osa rajatiste ehituse käibest, ehk 2,25 mld eurot. Teede ja kiirteede ehitus (NACE 4211) moodustab aga valdava osa (79%) teede ja raudteede ehituse käibest, raudteede ja metroo ehitus (NACE 4212) moodustab 13,4% ning silla ja tunneliehitus (NACE 4213) vaid alla 5%. (Enterprises ... 2014)



Joonis 19. Soome ehitussektori jagunemine tegevusalade 2013. aasta käivete alusel

Allikas: (Enterprises ... 2014)

Ka Soomes koges ehitussektor majanduskriisi ajal tugevat langust, kuid alates 2010. aastast on kõik kolm suunda – hoonete ehitus, rajatiste ehitus ja eriehitustööd – näidanud käivate kasvu ületades 2012. aastal ka kriisieelseid tippusid (vt joonis 20). Paraku 2013. aasta näitas kasvu ainult eriehitustööde suunas, samal ajal kui hoonete ehituse ettevõtete käive langes 2,4% ja rajatiste ehituse käive 1,5%. Kui Soome ehitusektori ettevõtete summaarne käive kasvas 2011. aastal 9,4% ja 2012. aastal 8,4%, siis 2013. aasta tulemuseks oli 0,8% langust. (Enterprises ... 2014)



Joonis 20. Ehitussektori ettevõtete summaarne käive tegevussuundade lõikes, mln eurot

Allikas: (Enterprises ... 2014)

Nagu eelpool kajastatud jaguneb ehitussektor laiema käsitluse (NACE II taseme) alusel kolme suuna vahel: hoonete ehitus, rajatiste ehitus ehk tsiviilehitus ja eriehitustööd. Kuivõrd rajatiste ehitus hõlmab endas käibe alusel 54% teede ja raudteede ehitust (NACE 421), siis on asjakohane analüüsida ka rajatiste ehituse üldist valdkonda. Ettevõtete arv rajatiste ehituses on alates 2009. aastal toimunud langusest iga-aastaselt kasvanud ja 2013. aastal oli rajatiste ehituses tegutsevaid ettevõtteid rekordiliselt 1244. Töötajate arv seevastu on langes 2013. aastal 6% 2012. aasta suhtes. Sellest võib järeldada, et rajatiste ehituse struktuur ettevõtete jagunemise seisukohast on muutunud – turul tegutseb rohkem väiksemaid ettevõtteid kui varem. Valdonna käive ei ole 2013.aastal suutnud püsida 2012. aastal toimunud märkimisväärse kasvu tasemel ning hoopiski langes 1,5% (vt tabel 5).

Tabel 5. Soome rajatiste ehituse (NACE 42) üldnäitajad

| Rajatiste ehitus (NACE 42)                  |        |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Näitaja                                     | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
| Ettevõtete arv                              | 1 025  | 956    | 998    | 1 059  | 1 125  | 1 244  |
| Töötajate arv                               | 18 122 | 17 870 | 17 054 | 18 052 | 18 028 | 16 938 |
| Käive (mln eurot)                           | 3 645  | 3 416  | 3 261  | 3 539  | 3 912  | 3 853  |
| Keskmine käive ettevõtte kohta (1000 eurot) | 3 556  | 3 573  | 3 267  | 3 342  | 3 477  | 3 097  |
| Keskmine käive töötaja kohta (1000 eurot)   | 201    | 191    | 191    | 196    | 215    | 228    |
| Töötasud (mln eurot)                        | 699    | 731    | 710    | 733    | 777    | 757    |
| Töötasu töötaja kohta aastas (1000 eurot)   | 39,1   | 41,4   | 42,2   | 41,2   | 43,8   | 44,7   |
| ... sh Teede ja raudteede ehitus (NACE 421) |        |        |        |        |        |        |
| Ettevõtete arv                              | 449    | 373    | 369    | 373    | 385    | 408    |
| Töötajate arv                               | 9 217  | 8 873  | 8 233  | 8 080  | 8 357  | 7 825  |
| Käive (mln eurot)                           | 2 336  | 2 074  | 1 957  | 2 045  | 2 250  | 2 251  |
| Keskmine käive ettevõtte kohta (1000 eurot) | 5 202  | 5 560  | 5 303  | 5 482  | 5 845  | 5 517  |
| Keskmine käive töötaja kohta (1000 eurot)   | 253    | 234    | 238    | 253    | 269    | 288    |
| Töötasud (mln eurot)                        | 363    | 378    | 357    | 346    | 369    | 373    |
| Töötasu töötaja kohta aastas (1000 eurot)   | 39,8   | 42,8   | 43,6   | 43,2   | 44,5   | 47,6   |

Allikas: (Enterprises ... 2014)

Eelolevas tabelis on autor välja toonud ka olulisemad suhtarvud. Nii näiteks ilmneb, et keskmise rajatiste ehituse käive ettevõtte kohta tegi 11%-lise languse, mida põhjustas eelnevalt välja toodud ettevõtete arvu kasv ning omakorda valdkonna summaarse käibe langus. Sellele vaatamata on keskmine käive töötaja kohta 6% kasvanud, kuivõrd töötajate arv langes protsentuaalselt oluliselt rohkem kui ettevõtete käive. Rajatiste ehitus hõlmab endas käibe alusel 54% teede ja raudteede ehitust. Ülejääva 46% moodustavad tehnovõrgutrasside ehitus ja muud eriehitustööd. Teede ja raudteede ehitus eraldiseisvana näitab tugevamaid tulemusi, kui rajatiste ehitus kokku. Nii ei ole teede ja raudteede ehituse käive 2013.aastal langenud, vaid kasvanud 1 miljoni euro võrra. Keskmine töötasu töötaja kohta on teede ja raudteede ehituses kõrgem kui rajatiste ehituses kokku.

Minnes veelgi konkreetsemaks ja analüüsides möödunud aastate käibeid neljanda taseme NACE tegevusala alusel ilmneb, et vaatamata 2013. aasta käibe langusele on kõige tugevamat keskmist käibe kasvu aastatel 2009–2013 näidanud just teede ja kiirteede ehitus (NACE 4211) (vt tabel 6). Kuigi ehitussektor tervikuna kogeb raskeid aega, siis teedehituse positsiooni võib mõnevõrra paremaks pidada. Seda põhjendab asjaolu, et suurima käibega ehituse valdkond, elamuehitus, on oluliselt rohkem sõltuv erasektori tarbimisest ning majanduslikult rasketel aegadel eratarbimine pidurdub. Teede infrastruktuur kui avalik teenus kuulub aga riigisektori vastutusalasse ning kulutused sellele on üldjoontes möödapääsmatud – need võivad majanduslanguse ajal küll väheneda, kuid suure tõenäosusega väiksemas mahu võrreldes erasektori tarbimisega seotud valdkondadega.

Tabel 6. Teede ja raudteede ehituse käive 2009–2013

| NACE tegevusala                 | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | Keskmine aastane muutus |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| 4211 Teede ja kiirteede ehitus  | 1 548 540 | 1 505 037 | 1 642 586 | 1 842 841 | 1 770 753 | 3,65%                   |
| 4212 Raudteede ja metroo ehitus | 376 009   | 357 369   | 309 993   | 300 593   | 370 601   | 0,51%                   |
| 4213 Silla- ja tunneli ehitus   | 149 243   | 94 273    | 92 351    | 106 838   | 109 853   | -5,09%                  |

Allikas: (Enterprises ... 2014)

Peategevusalana teede ja kiirteede ehitusega tegelevate ettevõtete arv Soomes oli 2013.aasta seisuga 295, neis töötas kokku 5323 töötajat ning nende summaarne käive moodustas 1 771 miljonit eurot. Keskmine käive ettevõtte kohta oli 6 miljonit eurot, mis ehitussektori neljanda taseme NACE tegevusaladest üks kõrgemaid. Samuti on käive töötaja kohta ehitussektori kõrgeim (333 tuhat eurot) just teede ja kiirteede ehituse alal. Vastavalt on kõrgem ka keskmine teede ja kiirteede ehituse töötaja töötasu (48,9 tuhat eurot aastas) (vt tabel 7). Tegevusalaüksuste lõikes saab veel täpsema pildi valdkonna olukorrast, kuna see lähtub väiksemate üksuste kui ettevõtte tegevusalade määratlusest. Tegevusalaüksuste alusel on valdkonna tegelik käive madalam, 1 596 miljonit eurot, kuid kuna ka töötajaid on vähem, siis keskmine käive töötaja kohta on suurem (338 tuhat eurot) .



Tabel 7. Teede ja kiirteede ehituse põhinäitajad

| Ettevõtete arv                            | Töötajate arv | Käive (mln eurot) | Keskmine käive (1000 eurot) | Keskmine käive töötaja kohta (1000 eurot) | Töötasud (mln eurot) | Keskmine töötaja töötasu (1000 eurot) |
|---|---------------|-------------------|-----------------------------|---|----------------------|---------------------------------------|
| 295                                       | 5 323         | 1 771             | 6 003                       | 333                                       | 260                  | 49                                    |
| Tegevusalaüksuste (TAÜ) alusel, NACE 4211 |               |                   |                             |   |                      |                                       |
| 393                                       | 4716          | 1596              | 4061                        | 338                                       | x                    | x                                     |

Allikas: (Enterprises ... 2014)

Eelnevast ülevaatest saab järeldada, et Soome ehitussektor tervikuna on kogemas raskeid aegu, samas tee-ehitus eraldiseisvalt kogeb seda vähem. Seda põhjendab asjaolu, et ehitussektori suurima käibega valdkond, elamuehitus, sõltub suuresti erasektori tellimustöödest, millede arv majanduslikult raskematel aegadel selgelt väheneb. Samal ajal teede ehitus ja hooldus kuulub avaliku sektori vastutusalasse ja on sageli möödapääsmatu kuluallikas, mistõttu selle valdkonna tööde nõudlus on püsivam ja vähem tundlik majanduskeskkonna dünaamilisuse suhtes.

### 3.2.4 Teedehituse nõudlus

Soome avalike teede eest vastutab Soome Transpordiamet. Sellest tulenevalt toimub Soome Transpordiameti vahendusel kogu avalikule teedevõrgustikule suunatud finantseerimine. Laias plaanis jagunevad Soome Transpordiameti kulutused teede, raudteede, veeteede ja lennujaamade taristu kulutusteks. (Finnish ... 2015) Soome Transpordiameti investeeringud avalikule maismaa teedevõrgustikule on ligikaudu 1 mld eurot aastas (2011. aasta andmetel). Koos hoolduskuludega on avaliku sektori kulud ligikaudu 1,6 mld eurot (vt tabel 8). Teede rahastus saadakse põhiliselt sõidukimaksudest ja kütuseaktsiisist, mis moodustavad vastavalt ligikaudu 1,5 mld eurot ja 1 mld eurot riigi eelarvetulu. (Vehviläinen 2014)

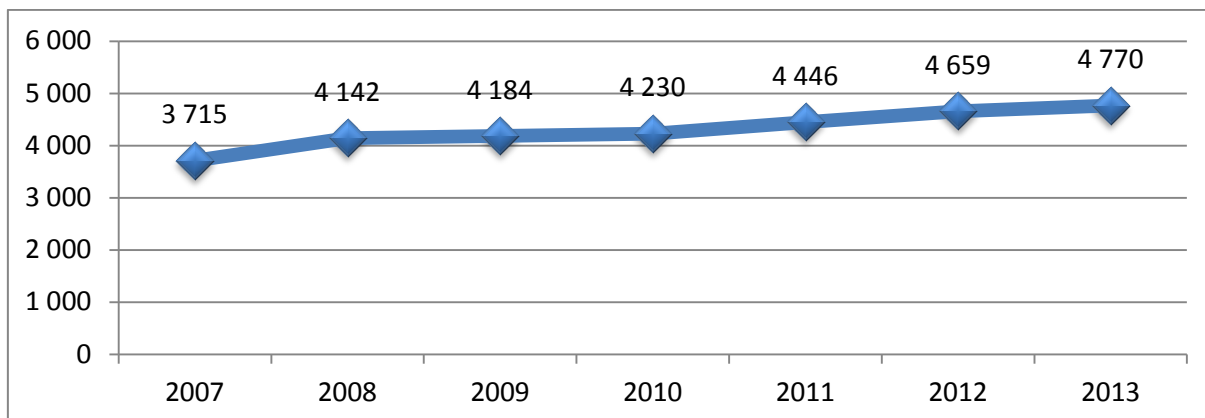
Tabel 8. Soome Transpordiameti kulutused avalikule teedevõrgule, mln eurot

| Otstarve              | Kulude tüüp            | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|-----------------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Teede infra.          | Investeeringud         | 802   | 973   | 922   | 890   | 932   |
|                       | Haldus hoolduskulud ja | 611   | 673   | 684   | 667   | 658   |
| Raudteede infra.      | Investeeringud         | 211   | 327   | 361   | 288   | 355   |
|                       | Haldus hoolduskulud ja | 167   | 180   | 196   | 195   | 197   |
| Vee-teede infra.      | Investeeringud         | 226   | 240   | 102   | 71    | 77    |
|                       | Haldus hoolduskulud ja | 105   | 99    | 133   | 123   | 148   |
| Lennujaa- made infra. | Investeeringud         | 74    | 108   | 76    | 45    | 44    |
|                       | Haldus hoolduskulud ja | 218   | 232   | 230   | 240   | 267   |
| Kulud kokku           |                        | 2 414 | 2 832 | 2 704 | 2 519 | 2 678 |

Allikas: (Spending ... 2013, 27, 29, 35,37,39,45)

Analüüsid avaliku sektori kulutusi teede, raudteede, veeteede ja õhustranspordi taristule tõuseb ülekaalukalt esile teede valdkond, mis moodustab ligikaudu 60% kogu avaliku sektori transpordivaldkonna infrastruktuuri kulutustest. Investeeringud avalikele teedele langesid majanduskriisi mõjudest tulenevalt kaks aastat järjest, 2009 ja 2010, kokku 83 miljoni euro võrra 2008. aasta suhtes. (Spending ... 2013, 27, 37) Kulutused teede haldus- ja hooldustöödele on olnud stabiilsemad. Soome Statistikaameti andmetel on aga avaliku sektori kogukulud seoses transpordivaldkonna finantseerimisega perioodil 2007-2012 siiski iga-aastaselt kasvanud – nendel andmetel kulutati eriliigiliste teede infrastruktuurile 2012.aastal kokku 6,6 miljardit eurot, mis moodustab 2,4% Soome SKP-st<sup>3</sup> (vt joonis 21). (Consolidated ... 2014)

<sup>3</sup> Soome avaliku sektori kogukulutused transpordi (maismaa-, õhu-, mere- ja raudteede) infrastruktuurile põhinevad konsolideeritud andmetel, mis hõlmavad lisaks riiklikele kuludele ka kohalike omavalitsuste kulutusi nende vastutusalas olevatele teedele



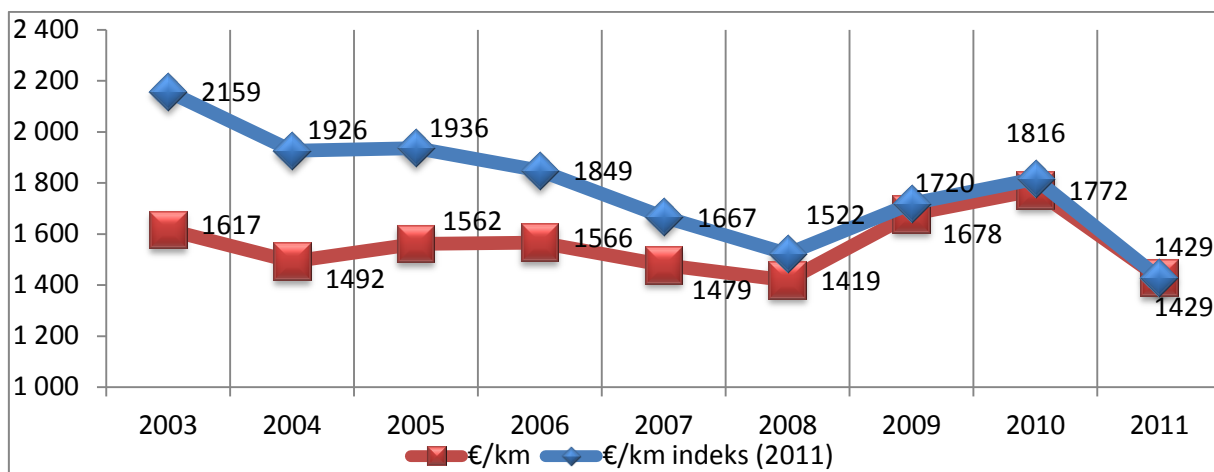
Joonis 21. Soome avaliku sektori kulutused transpordi infrastruktuurile kokku, mln €

Allikas: (General ... 2015)

Ka kulutused veeteede, raudteede ja lennujaamade taristule hõlmavad endas asfaldi- ja teisi teetöid, mis suurendab potentsiaalset teedehituse ja -hoolduse tööde mahtu veelgi. Seega riigi aastane kulutuste maht teede investeringutesse ja hooldamisele võib küündida 2 miljardi euroni, millele lisanduvad veel KOV-ide kulutused (vt tabel 9).

Viimaste aastate Soome ehitussektori nõudlust mõjutab riigi majanduses valdav stagnatsioon, mistõttu ehitussektori näitajad jäävad alla kriisieelsetele tippudele. Kuigi teedehituse valdkond sõltub enam avaliku sektori tellimusest ning erasektori ostujõud mõjutab seda vähem kui elamuehituse puhul, on mõnevõrra nõrgenenud majanduskeskkond muutnud ka Soome avalikku sektorit tagasihoidlikumaks avalikele teedele suunatud investeringute osas. Sellele vaatamata iseloomustab avaliku sektori nõudlust stabiilsus ning avaliku sektori suhteliselt tugev finantsjõud. Samuti riigi geograafilise ja demograafilise eripära tõttu on Soomes enamusest EL-i riikidest suurem nõudlus teetööde järele (tingitud madalast rahvastikutihedusest, karmist kliimast, pikkadest vahemaadest asustatud piirkondade vahel, soisest pinnasest).

Kui investeringud teetaristusse on sõltuvad projekti iseloomust, aasta jooksul teostatud projektide arvust ja paljudest muudest teguritest, siis hoolduskulud on rohkem standardiseeritud ja aastate lõikes võrreldavad. Sellest tulenevalt saab teetööde hindades toimuva trendi analüüsi aluseks võtta hooldustööde maksumuse aastate lõikes. Nii on järgmiselt jooniselt selgelt näha, et teehooldustööde hinnad on 2011.a tugevalt kukkunud ning olid antud aastal oluliselt madalamad kui 2003. aastal (vt joonis 22).



Joonis 22. Sõlmitud teehooldustöödelepingute maksumus km kohta

Allikas: (Komulainen 2011, 31)

Kuigi kütuse, materjalide, tööjõukulud ja teised kuluartiklid on 10 aasta jooksul oluliselt kasvanud, siis hooldustööde hinnad pole järgi liikunud, millest võib järeldada hooldustööde teostamise efektiivsuse kasvu (nt teehooldusmasinad on rohkem automatiseeritud, ökonoomsemad, suurema tööjõudlusega). Graafiku indeksjoon, mis on arvutatud 2011. aasta suhtes näitab, et teehooldustööde turuhind oli 2011. aastal üle 700 eurot madalam kilomeetri kohta kui 2003. aastal (vt joonis 22). Selline trend võib olla tingitud tihenenum konkurentsist ning asjaolust, et alates 2005. aastast on kõik teede valdkonna projektid realiseeritud avalike hangete kaudu, mis on muutnud tugevalt avalikust sektorist sõltuvad teedehitus- ja hooldustööd oluliselt hinnatundlikumaks. (Komulainen 2011, 30–31). See on ka põhjuseks, miks suurte projektide puhul esineb konsortsiumi moodustanud ettevõtete ühispankumisi.

Vastavalt Soome Transpordiameti andmetele on Soome teedevõrgustik tänasel päeval kogu riigis vastuvõetavas seisukorras, millest võib eeldada investeringute mahu langust tulevaste aastate jooksul. Lisaks, Soome väliskaubandust mõjutab suuresti naftatransiit Venemaalt (Learn more ... 2015), siis Venemaa ebastabiilne poliitiline olukord ja Ukraina kriis võib ootamatus suunas mõjutada ka Soome edasist majandusarengut (Siira 2014). Kui aga majandusolukord riigis lähiajal peaks halvenema, siis ka teedevõrgustiku seisukord võib halveneda, kuna teedehooldusele eraldatud rahalised vahendid võivad jätkata vähenemist.

Soome valdkondliku eksperdiga läbiviidud küsitlusest selgus, et kulude vähendamise meetmeid peetakse eeskätt vajalikuks teedehoolduse valdkonnas. Näiteks kõigub maantee

ümberehitustööde kilomeetri hind 50 000 ja 80 000 euro vahel, sõltudes tee asukohast ja kahjustusest. Tee muutmine tagasi kruusateeks maksab vaid 20 000 eurot kilomeetri kohta ning selle hooldus on samuti soodsam. 2013. aasta jooksul ehitati Soomes tagasi kruusateedeks kolmekohaline kilomeetrite arv maanteid. (Vehviläinen 2013)

Transpordipoliitika planeerimine toimub üldjoontes vastavalt võimuloleva valitsuse ametisoleku perioodile. Teedehitusprojektid on sellele vaatamata sageli ajaliselt 2–3 korda pikemad, sarnaselt teistele Põhjamaade riikidele, kus suuremad programmid kestavad üldiselt 10–12 aastat. Viimase valitsuse kinnitatud projektide algus on määratud juba 2018. aastasse ning selles osas olulisi muutusi ette ei ole näha. Sellegipoolest võib praegune majandussituatsioon peegelduda lähitulevikus (pärast 2018. aastat) teedehituse planeerimises ning sellel on kindlasti mõju maanteede hooldusele. (Ibid.)

Soome Transpordiameti direktori Antti Vehviläinen andmetel on 2014. aastal uuendatud teekatteid 2200 kilomeetrit Soome maanteedel. Aastane vajadus on peaaegu kahekordne, kuid lisarahastus on piiratud. Kuigi valitsus suurendas hooldustööde eelarvet 100 mln euro võrra, võeti antud summa investeringute kuludest ja tõsteti ümber hoolduskuludesse, mis tähendab, et reaalselt eelarveliste vahendite suurenemist ei toimunud. Rahastuse suurenemist lähiaastatel seoses Soome praeguste majandusprognosidega ette ei ole näha. Aastane olemasoleva teedevõrgustiku hooldus ja renoveerimine nõuaks umbes 1,5 mld eurot, et hoida teid korras järgmise kümne aasta jooksul. (Ibid.)

Soome avaliku sektori viimase aja praktika näitab, et suuremaid projekte teostatakse nn avaliku- ja erasektori partnerluslepingu kohaselt. See näeb ette pikaajaliste lepingute sõlmimise, kus tellija ehk Soome Transpordiamet on enamasti vaid hanke korraldaja ja lepingu sõlmija rollis ning võitnud pakkuja vastutab projekteerimise, ehitustööde teostamise, finantseerimise ja valmimisjärgse järelhoolduse eest. Leping sõlmitakse sageli 10–15 aasta peale. Sellest tulenevalt peab mahult suuremate projektide pakkujal olema üheaegselt võimekus nii projekteerimiseks, insenertehniliste lahenduste kavandamiseks, ehitustöödeks kui ka hilisemateks hooldustöödeks. (Siira 2014)

### 3.2.5 Konkurentsikeskkond

Soome teedehituse ja -hoolduse valdkonnas tegutsevad suured ettevõtted kõrvuti paljude väikeettevõtetega. Soome Transpordiameti suuremate projektide peatöövõtjad on enamasti suurettevõtted, kes kasutavad enamasti mitmeid alltöövõtjaid. Samuti esineb Soomes suuremate hangete puhul konsortsiumi moodustanud ettevõtete ühispakkumisi, mille võitmise korral teostatakse teenustööd koostöö vormis, sageli on tööd jaotatud eelnevalt vastavalt konsortsiumisse kuuluva ettevõtte spetsialiseerumisele. (Siira 2014) Kuna alltöövõtjate osa on ehituses märkimisväärne, siis omakorda vähendab see peatöövõtjate võimupositsiooni nende suhtes. Lihtsam on väikeettevõtetel konkureerida eritoid tehes, spetsialiseerudes teatud kindlatele tööde teostamisele, milles suudetakse kvaliteetset tulemust ja efektiivset teostamist tagada. Seega on tugevalt spetsialiseerunud alltöövõtjatel sageli arvestatav võim peatöövõtjate üle. (Construction ... 2013)

Soome teedehitus- ja teehooldusettevõtete konkurents on aastate jooksul tihenunud, kuna Soome on olnud atraktiivne ja avatud uutele turule sisenejatele ning hinnapõhiste hangete aastatepikkune praktika on sundinud ettevõtteid hinda alla viima. Teisest küljest soodustab avalik sektor ettevõtete partnerlust hangetes osalemisel ja tööde teostamisel, mis võimaldab suuremal hulgal huvigrupi osapooltest projektidest osa saada. (Siira 2014)

Teedehituse ja -remonditööde projektid varieeruvad oma mahu poolest, mistõttu väikesel alustaval või uuel turule sisenejal võib olla arukas eelkõige alustada oma nime ja turuosa ülesehitamist väiksematest projektidest ja suurte projektide alltöövõtjatena. Suuremates projektides on võimalik osaleda ka konsortsiumisse kuulumise kaudu. Skandinaavia turul on ettevõtte maine äärmiselt oluline – hea maine loob eeldused kvalifitseerimisvoorude kiireks läbimiseks (tuntakse ettevõtte projektide ajalugu, turul tegutsemise aastaid, tööde teostamise võimekust jmt). (Ibid.) Ettevõtte tuntusest lähtuvalt oskab tellija hinnata pakkuja tööde kvaliteeti ja teostamisvõimet. Kvalifitseerimisvoorude läbimisel saavad viimases faasis määravaks pakkumiste hinnad. Tugev eelarvestamine ja konkurentide hinnapakumiste prognoosimine loob aluse kasumlike hangete võitmiseks.

Soome ehitusturul esineb mitmeid läbipõlemise ohte, sh (Vehviläinen 2013):

- ei osata hinnata oma tööde teostamise võimekust;
- ei osata õigesti eelarvestada projekti kulusid;

- ei tunta kohaliku turu eripära (ehitustehnoloogiat, materjale, looduslikku eripära jmt);
- ei olda valmis töötama alltöövõtjatena või koostöös kohalike ettevõtetega;
- ei leita piisavat kvalifitseeritud tööjõudu suuremahuliste tööde teostamiseks.

Nii nagu toodi välja Norra uurinus, siis selleks, et turule sisenemise algusfaasis riske mõnevõrra maandada, on välisettevõtetal võimalus kasutada ajutist tööjõudu või olemasolevaid koduriigist lähetatud töötajaid, kasutada renditehnikat, liituda kohalike ehitusliitude, klastritega, kasutada kohalikul turul pakutavat nõustamisteenust.

Teedehituse valdkonda ei ohusta asendamise oht – ei ole tõenäoline, et tellijad leiavad oma vahenditele alternatiivseid kulutusi, mis täidavad nende vajadusi ja eesmärgi. Teede infrastruktuur on Soomes suuremahuline ning aastased transpordimahud on kasvavad (Finnish Road ... 2013, 12). Isegi kui investeeringud uutesse teedesse peaksid vähenema, siis olemasoleva infrastruktuuri remondi ja korrashoiu kulud kindlustavad valdkonna püsijäämise.

Valdkond on ettevõtetele suure tähtsusega, kuna tegemist on kapitalimahuka sektoriga ning väljumiskulud suurt masinaparki omavatele ettevõtetele võivad olla väga kõrged. Soome teedehituse valdkond eeldab kõrget erialast kvalifikatsiooni, lisaks ehitusalaste ja teiste regulatsioonide tundmist, mistõttu on konkurentsieelisega sageli pikaajalise praktikaga ettevõtted. (Siira 2014)

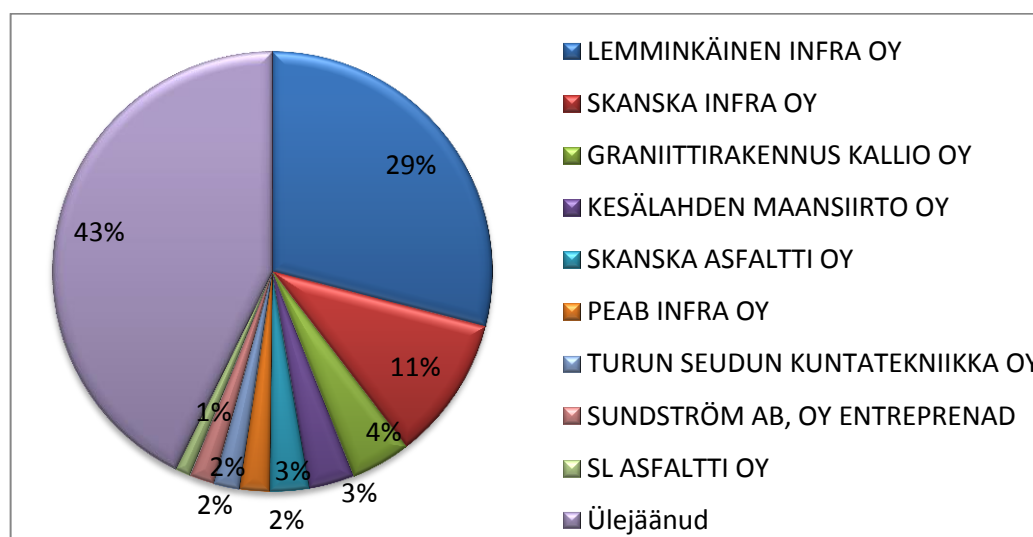
Üldiselt peetakse Soome teedehitusturule sisenemist välisettevõtete jaoks lihtsaks, kuna koduturu ettevõtete jaoks ei ole hangetel osalemiseks riigi poolt mingeid kaitsemehhanisme loodud. Takistavaks teguriks võib olla keelebarjäär – HILMA portaalil avaldatakse hanketeated soome või rootsi keeles, mis eeldab rahvusvahelistelt pakkujatelt lisaks Soome riigikeele valdamist. Lisaks võib esineda muid tingimusi, nt võidakse ehitusprojektide hangetel nõuda ka kohalikus keeles esitatud dokumente. (Ibid.)

Viimastel aastatel on hakatud kasutama meetmeid, mille eesmärk on takistada varimajanduse esinemist Soome ehitussektoris. Näiteks on ettevõtted kohustatud vastavalt seadusele esitama andmed Soomes täidetud lepingute kohta. Seda tehakse teatud internetiportaalide kaudu, mis lisaks soome keele oskusele nõuab teadmisi ka Soomes kehtivate ettevõtte registreerimise tingimuste jms kohta.

Soome ettevõtluskeskkonna summaarne uute ettevõtete asutamise statistika näitab langustrendi alates 2010. aasta neljandast kvartalist. 2013. aasta neljanda kvartali langus aasta taguse sama kvartali näitaja suhtes oli 6,7% (2010. aastal asutati 6539 ja 2013. aastal 6101 ettevõtet). Rajatiste ehituse valdkond toimib sellele negatiivsele trendile vastupidiselt – uusi ettevõtteid loodi rohkem kui varasemal aastal (v.a 2012 ja 2010). Statistikast võib järeldada, et rajatiste ehituse valdkond on jätkuvalt atraktiivne ning ettevõtete aastane tegevuse lõpetamise osakaal valdkonna ettevõtete koguarvust on ehitussektori väikseim, ca 5–7%. Nii registreeritakse Soome rajatiste ehituses keskmiselt 150 uut ettevõtet aastas ning tegevust alustavate-lõpetavate ettevõtete suhe on suure osakaaluga uute ettevõtete kasuks – keskmiselt luuakse kaks korda niipalju ettevõtteid kui tegevust lõpetab. (Aloittaneiden ... 2014)

### 3.2.6 Turu jagunemine ja välisettevõtete aktiivsus

Teede ja kiirteede ehituse valdkonnas on domineeriva turuosaga ettevõteteks Lemminkäinen Infra Oy ja Skanska Infra Oy, kes kokku moodustasid 2012. aastal ligikaudu 40% tegevusala käibest (vt joonis 23). Ülejäänud ligikaudu 270 ettevõtet jagavad omavahel allesjäävat 60% käibemahust. Üle ühe miljoni eurose käibega tee-ehitusettevõtteid on Soomes 40 (275-st).



Joonis 23. Suuremad turuosalised Soome teede ja kiirteede ehituses müügitulu alusel, 2012 (mln eurot)

Allikas: (Amadeus 2015)



Lemminkäinen Infra on Lemminkäinen Gruppi kuuluv ettevõtte, mis spetsialiseerub teede- ja kiirteede ehitusele ning inseneritegevuste ning nendega seotud tehnilise nõustamise tegevusaladele. Lemminkäinen Grupi müügitulu 2013. aastal oli 2,2 miljardit eurot ning tööd antakse 7800 inimesele. Lemminkäinen Infra puhul on tegemist valdkonna suurima ettevõttega, kes käibe alusel hõivab ligikaudu 30% suuruse teede- ja kiirteede valdkonna turuosa Soomes (535 mln eurot) (vt joonis 23). Lemminkäinen Infras töötas 2012. aastal 1418 inimest. (Amadeus 2015)

Skanska Infra Oy on Skanska Gruppi kuuluv Soome rajatiste ehituse ettevõtte. Skanska tegeleb Soomes hoonete ehitusega, ehitusteenuste osutamisega, rajatiste ja keskkonnavalaste ehitustöödega. Skanska Soome ettevõtete konsolideeritud müügitulu 2013. aastal oli ligikaudu 800 miljonit eurot ja ettevõtte andis tööd 2190 töötajale. Skanska Infra moodustab käibe alusel ligikaudu 11% suuruse turuosa teede- ja kiirteede ehituse valdkonnas. 2012. aasta käive oli 195 miljonit eurot, mis oli ligikaudu 70% kasv varasema aasta suhtes. Siiski jäi ettevõtte 2,4 miljoni euroga kahjumisse. Skanska Infra andis 2012. aastal tööd 445 inimesele. (Amadeus 2015)

2013. aasta andmetel tegutses Soomes 3474 välisettevõtet (vt tabel 9). Võrreldes 2007. aastaga oli Soome turul 2013. aastal ligikaudu 20% rohkem välismaiseid ettevõtteid. Kokku tegutses Soomes 2013. aastal 354 578 ettevõtet, millest välisettevõtted moodustasid 1,0%. Soomes tegutsevate välisettevõtete esindustes töötas 2013. aastal kokku ligikaudu 239 tuhat inimest. Kokku töötas Soomes tegutsevates ettevõtetes 1 471 135 inimest, millest välisettevõtetes töötavate isikute osakaal oli ligikaudu 16%.

Tabel 9. Soome välisettevõtete põhinäitajad, 2007-2013

| Aasta | Välisettevõtete arv | Töötajate arv | Käive (mln eurot) | Töötajate hulk (% Soome üldnäitajast) | Käibe osakaal (% Soome üldnäitajast) |
|-------|---------------------|---------------|-------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 2007  | 2807                | 221 522       | 79 334            | 14,9                                  | 21,2                                 |
| 2008  | 3124                | 243 373       | 88 960            | 16,2                                  | 22,4                                 |
| 2009  | 2998                | 224 788       | 67 464            | 15,6                                  | 20,1                                 |
| 2010  | 2939                | 214 575       | 70 921            | 14,9                                  | 19,7                                 |
| 2011  | 2972                | 220 708       | 75 768            | 14,9                                  | 19,7                                 |
| 2012  | 3003                | 234 005       | 75 179            | 15,9                                  | 19,3                                 |
| 2013  | 3474                | 228 827       | 74 014            | 15,6                                  | 18,8                                 |

Allikas: (Foreign Affiliates ... 2014)

Välisettevõtete summaarne käive jäi 2013.aastal ligikaudu 1 miljardi euroga 2012. aasta omale alla, suurem osa ehk ligi 76% välisettevõtete kogukäibest on tekkinud Euroopa ettevõtete tegevuse tulemusel. Suurima osakaaluga Soome välisettevõtete hulgas on Rootsi ettevõtted, mis moodustavad ligikaudu 21% kõikidest Soomes tegutsevatest välisettevõtetest.

Eesti ettevõtete hulk moodustab Soomes tegutsevatest välisettevõtetest üle 1,3 %, käive aga 0,9% välisettevõtete kogukäibest. 2013. aastal Eesti ettevõtete hulk Soomes vähenes 49-lt 44-le. Seevastu Eesti ettevõtete töötajate arv Soomes kasvas 6% (3258-lt 2511-le). Soomes tegutsevate Eesti ettevõtete käive oli 2007. aastal kokku 521 mln eurot, 2012. aastal oli see kasvanud 688 miljoni euroni. Seega võib järeldada, et Eesti ettevõtetel läheb Soomes pigem hästi – ettevõtted kasvavad nii oma käibelt kui töötajate arvult. Ehitussektoris tegutsevate välisettevõtete arv on aga järjest kasvav (vt tabel 10).

Tabel 10. Soomes tegutsevate ehitussektori välisettevõtete üldnäitajad 2007-2013

| Sektor              | Aasta | Ettevõtete arv | Töötajate arv | Käive, mln € |
|---------------------|-------|----------------|---------------|--------------|
| Ehitus (NACE 41-43) | 2007  | 60             | 11 098        | 3 061        |
|                     | 2008  | 74             | 13 703        | 3 208        |
|                     | 2009  | 90             | 12 682        | 2 673        |
|                     | 2010  | 83             | 12 721        | 2 694        |
|                     | 2011  | 83             | 12 614        | 3 169        |
|                     | 2012  | 95             | 14 008        | 3 502        |
|                     | 2013  | 142            | 14 186        | 3 667        |

Allikas: (Foreign Affiliates in Finland ... 2014)

Välisettevõtetes töötab umbes 16% Soomes tegutsevate ettevõtete töötajate koguarvust. Vastav suurusjärg on püsinud viimase viie aasta kestel üldjoontes muutumatuna. Käibe osakaal Soome ettevõtete kogukäibest seevastu on alates 2009. aastast püsinud stabiilselt 20% juures, pärast 2008. aastal toimunud langust 25%-lt 20%-le. Valdkondade vahel ilmnevad käibenäitajate puhul aga olulised erisused, varieerudes 2% ja 35% vahel. Ehitussektoris tegutsevate välisettevõtete statistikast tuleneb, et kuigi välisettevõtete arv moodustab vaid 0,3% valdkonna ettevõtete koguarvust, siis käibe alusel hõivavad välisettevõtted 13% Soome ehitusturust.

### 3.2.7 Hangete korraldus

Riigihangete korraldamise põhimõteteks on läbipaistev ja tõhus hankemenetlus ning pakkujate võrdne ja mittediskrimineeriv kohtlemine. Näiteks nõuab läbipaistvuse printsiip, et hanked on piisaval määral avalikustatud. Läbipaistev ja võrdne hankemenetlus peab tagama avalike hangete puhul head konkurentsivõimalused, mille tulemusel saab hanke korraldanud asutus osta tooteid või teenuseid majanduslikult soodsaimatel tingimustel. Võimalikud hankemenetluse viisid olid toodud Norra osas (vt joonis 15 ptk-s 2.1.7).

Soomes on kohustus avalikustada kõik siseriiklikud ja EL piirmäära ületavad riigihanked Töö- ja Majandusministeeriumi poolt hallatavas riiklikus andmebaasis HILMA. HILMA-s võib avaldada ka riiklikust piirmäärast madalamale jäävaid hankeid. Teedehituse valdkonna hanked ületavad siiski üldjuhul nii riiklikke kui ka ELi piirmäärasid. Andmebaasi HILMA kasutamine on tasuta ning see toimib nii hangetealase info levitaja kui ka avatud elektroonilise turuna. ELi piirmäära ületavate lepingute puhul on kohustus teavitada hankest EL-i üleselt. Hanketeade avaldatakse HILMAs, misjärel edastab HILMA hanketeate ELi teavituskanalitele (Euroopa Liidu Teataja ning andmebaas TED). (Siira 2014)

Hangete puhul kehtib põhimõte, et edukaks tunnistatakse pakkuja, kelle pakkumus on majanduslikult kõige soodsam või kes on pakkunud kõige madalamat hinda. Esimesel juhul hinnatakse pakkumusi eeldefineeritud kriteeriumide alusel. Hankemenetluse valik sõltub hangitavast teenusest või kaubast. Kõige levinumad hankemenetlused on avatud ning piirangutega hankemenetlused, kuid mõnedel juhtudel kasutatakse ka läbirääkimistega hankemenetlust, võistlevat läbirääkimismenetlust või ideekonkurssi. Võimalik on kasutada dünaamilist hankesüsteemi ja elektroonilist oksjonit.

Hankemenetlus hõlmab erinevaid hankeetappe ning nendes järgitavaid korda ja tavasid. Hankeprotsess algab hankedokumentide väljatöötamisega ja hanke väljakuulutamisega. Hankemenetlus lõpeb, kui hankeleping on sõlmitud. Tehniliste kirjeldustega määratakse kindlaks teenuse, toote või ehitustööde omadused, mida riiklik ametiasutus kavatseb osta. Need võivad hõlmata keskkonnatoimet, kujundust, ohutust, kvaliteedi tagamist või vastavushindamist. Ehitustööde lepingute puhul võivad need samuti hõlmata katseid, inspekteerimist ja ehitustehnoloogiat. Tehnilistes kirjeldustes ei tohiks nõuda konkreetse brändi, kaubamärgi või patendi kasutamist.

1990. aastatel oli Soomes tavapärane praktika planeerimise ja ehituse ühine hankimine, tänapäeval jagatakse aga 90% ehitustöödest erinevateks hangeteks (nt ostes eraldi projekteerimise ja ehitusalaseid töid). Hangetes, kus nii planeerimise kui ehitusalased tööd tellitakse koos, on tihti probleem, kuidas tagada efektiivne planeerimine ja projekti õigeaegne elluviimine piiratud ajaraamistikus. (Siira 2014) Vastavate suuremahuliste hangete mudelite ja metodoloogiate välja töötamisega tegeleb Soome Transpordiamet (Liikennevirasto), et tagada hankeprotsesside parem kvaliteet.

### **3.3 Sihtturgude uuringu kokkuvõte ja järeldused**

Läbiviidud Norra ja Soome sihtturu uuringute põhjal saab teha mitmeid hulganisti järeldusi. Autor teeb kokkuvõtte üldistest järeldustest, mis toetavad potentsiaalsete eksporditurgude uurimist ja neile hinnangu andmist. Selleks, et hinnata turgude potentsiaali ekspordi sihtriigina, võrdles käesoleva töö autor Norra ja Soome tulemusi omavahel. Turgude võrdlemiseks töötas autor välja ja rakendas hindamise metoodika, mis tugineb mõlema riigi turuülevaadetes kajastatud võrreldavatele andmetele.

Turgude võrdlemiseks valiti välja peamised kajastust leidnud teedehitust mõjutavad arvnäitajad ning kvalitatiivsed näitajad, mida oli võimalik viia võrreldavale tasemele. Autori eesmärk oli hoida analüüs võimalikult lihtsa ja selgena, mistõttu kaasati analüüsitabelisse autori valikul ja hinnangul vaid kõige olulisemaid näitajaid. Edasise ja põhjalikuma analüüsi tarbeks on võimalik lisada täiendavaid tegureid ja nende alusel turgu veel täpsemalt hinnata. Turu-uuringus kajastuvate andmete ja uuringute läbiviimisel omandatud teadmiste alusel hinnati Norra ja Soome valitud näitajaid 5-pallisel skaalal, kusjuures teguri positiivsust hinnati skaala kasvavas suunas – mida positiivsem näitaja, seda kõrgem hinne. Positiivsust hinnati Eesti ettevõtete seisukohast.

Kui tabelis toodud suhtarvude hindamise puhul lähtuti konkreetse suhtarvu suuruselt, siis kvalitatiivsete mõjuritele hinnete andmisel tugineti turu-uuringu kvalitatiivsele sisule ja uuringu läbiviimisel omandatud teadmistele, kui ei ole märgitud teisiti (vt tabel 11). Autor seadis eelduseks, et üle 3-pallise kaalutud keskmise hinde puhul võib turupotentsiaali rahuldavaks pidada, 4-st kõrgema hinde korral heaks ja 4,5-st kõrgema hinde korra väga heaks.

Tabel 11. Norra ja Soome teedehituse turgude hindamistabel

| Näitaja   | Norra   |              |        |                | Soome   |              |        |                |
|---|---------|--------------|--------|----------------|---------|--------------|--------|----------------|
|   | Väärtus | Hindepunktid | Kaal   | Kaalutud hinne | Väärtus | Hindepunktid | Kaal   | Kaalutud hinne |
| Avaliku teedevõrgustiku pikkus, km                |         |              |        |                |         |              |        |                |
| ... elaniku kohta, m                              | 18      | 5            | 3,0%   | 0,15           | 19      | 5            | 3,0%   | 0,15           |
| ... tegevusalaüksuse kohta, km                    | 251     | 4            | 7,5%   | 0,30           | 263     | 5            | 7,5%   | 0,38           |
| Avaliku sektori kulutused teedele aastas, mln €   |         |              |        |                |         |              |        |                |
| ... tegevusalaüksuse kohta, 1000 €                | 17 829  | 5            | 7,5%   | 0,38           | 12 045  | 3            | 7,5%   | 0,23           |
| ... teedevõrgustiku km kohta, 1000 €              | 71      | 5            | 7,5%   | 0,38           | 46      | 3            | 7,5%   | 0,23           |
| Üksuste müügitulu, mln €                          |         |              |        |                |         |              |        |                |
| ... tegevusalaüksuse kohta, 1000 €                | 6 588   | 4            | 7,0%   | 0,28           | 4 030   | 3            | 7,0%   | 0,21           |
| ... teedehituses töötava töötaja kohta, 1000 €    | 353     | 4            | 3,0%   | 0,12           | 338     | 4            | 3,0%   | 0,12           |
| ... teedevõrgustiku km kohta, 1000 €              | 26      | 5            | 6,0%   | 0,30           | 15      | 2            | 6,0%   | 0,12           |
| Välisettevõtete osakaal kohalikest ettevõtetest   |         |              |        |                |         |              |        |                |
| ... arvu alusel (NACE F), %                       | 0,80%   | 5            | 5,0%   | 0,25           | 0,33%   | 4            | 5,0%   | 0,20           |
| ... müügitulu alusel                              | 11,15%  | 4            | 7,5%   | 0,30           | 12,88%  | 5            | 7,5%   | 0,38           |
| Kvalitatiivsed näitajad                           |         |              |        |                |         |              |        |                |
| Riigi majandusareng                               | x       | 5            | 6,0%   | 0,30           | 3       | 3            | 6,0%   | 0,18           |
| Korruptsioon (Corruption Perception Index alusel) | x       | 5            | 4,0%   | 0,20           | 5       | 5            | 4,0%   | 0,20           |
| Kultuurilised eripärad (Hofstede Center alusel)   | x       | 3            | 3,0%   | 0,09           | 5       | 5            | 3,0%   | 0,15           |
| Riigihangede läbipaistvus                         | x       | 5            | 7,5%   | 0,38           | 5       | 5            | 7,5%   | 0,38           |
| Konkurents  | x       | 4            | 12,0%  | 0,48           | 2       | 2            | 12,0%  | 0,24           |
| Koostöövõimaluste tõenäosus kohalike ettevõtetega | x       | 3            | 6,5%   | 0,20           | 3       | 3            | 6,5%   | 0,20           |
| Tehnoloogilised erisused                          | x       | 2            | 7,0%   | 0,14           | 3       | 3            | 7,0%   | 0,21           |
| <b>KOKKU</b>                                      | x       | x            | 100,0% | <b>4,23</b>    | x       | x            | 100,0% | <b>3,55</b>    |

Allikas: (Autori koostatud turu-uuringute tulemuste põhjal)

Läbiviidud Norra ja Soome sihtturu uuringute põhjal järeldub, et mõlemad turud on Eesti teedehituse ettevõtetele potentsiaalsed, küll aga on Norra turg atraktiivsem. Norra on teedehituse valdkonna mahult elaniku kohta maailma esinumbrite seas. Norra avaliku sektori kulutused teedele kasvavad ning eeskätt suurtes teetööde projektides ollakse avatud ka välismaistele ettevõtetele. Norra majandus on näidanud stabiilsust. Turul on laialdaselt levinud alltöövõtuvormis tegutsemise praktika, mistõttu hindab autor eeskätt sel moel turule sisenemist kõige efektiivsemaks meetodiks. Kui Soomele rakendub EL-i ülene hangete regulatsioon, siis ka Norra avalike hangete korraldus on läbipaistev, mida kinnitab ka Norra madal korruptsioonitase. Seejuures hindab autor potentsiaalseks Eesti ettevõtete teedehituse hangetes osalemist konsortsiumite vormis, mis on Skandinaavias üha levinum pakkumiste esitamise vorm.

Kui konkurentsitase on Norras võimalusi pakkuv, siis Soome teedehitus- ja teehooldusettevõtete konkurents on aastate jooksul oluliselt tihenunud. Soome on olnud atraktiivne ja avatud uutele turule sisenejatele ning hinnapõhiste hangete aastatepikkune praktika on sundinud ettevõtteid teenuste hindu langetama. Samuti on Soome üldine majandusareng keerulisus seisus, mistõttu võib Venemaa transiidi langus ja Ukraina kriisi jätkumine olukorda halvendada. Lisaks sellele on Soome Transpordiamet teatanud teedele eraldatud eelarvemahu vähendamisest lähituleviku projektide arvelt. Teisest küljest on Soome ärikeskkond Eesti ettevõtetele tuttav ning geograafiline asukoht soodne. Seetõttu nähakse suuremast paindlikkusest tingitud paremaid võimalusi just projektipõhiste tööde teostamisel.

Eelnevast tulenevalt kujunes Norra kaalutud keskmiseks hindeks 4,23, mistõttu hindab autor Norra turu potentsiaali heaks. Peamisteks takistusteks Norra turul on tehnoloogilised ja kultuurilised erinevused ning riiklike regulatsioonide keerukus. Soome kaalutud keskmiseks hindeks kujunes 3,55, mille alusel hindab autor Soome teedehituse turu potentsiaali rahuldavaks – välisettevõttel on turul võimalusi, kuid need on oluliselt piiratumad ja seotud suuremate takistuste.

## KOKKUVÕTE

Globaliseerumisest tingituna peavad ettevõtted kasvavates konkurentsitingimustes üha enam hakkama saama uute väljakutsetega. Kõikides majandussektorites tuleb ettevõtetal edu saavutamiseks ning organisatsiooni arengu tagamiseks arvestada rahvusvahelistumisest tingitud mõjudega ning makromajanduslike trendidega. Tänapäeval on hüppeliselt suurenenud informatsiooni kättesaadavus, mis võimaldab senisest kiiremini reageerida muutuvatele majandustingimustele. Lisaks on arenenud riikide majanduskeskkond senisest avatum, mistõttu valitseb ekspordi võidukäik praktiliselt kõikides tegevusvaldkondades. Sellest tulenevalt on ekspordivõimaluste otsimine ja välisturu-uuringute läbiviimine edukate juhtimisotsuste langetamise aluseks.

Magistritöö laiemaks eesmärgiks oli Eesti teedehituse ettevõtete ekspordivõimaluste hindamine läbi eksporditurude tuvastamise, turude uurimise ja saadud tulemustele hindamise. Eesmärgi täitmiseks oli oluline lähteotsiooni ehk Eesti teedehituse turuolukorra ning ettevõtete seisukohtade kaardistamine. Eesti teedehituse turuolukorra hindamiseks analüüsiti ettevõtete majandusnäitajaid ja viidi läbi intervjuud teedehitusettevõtete esindajatega. Intervjueeritud ettevõtete hinnangul valitseb Eesti teedehituse turul arenguvõimaluste puudus – avaliku sektori teede finantseeringute langus sunnib ettevõtteid võitlema ressursside eksploatatsiooni tagamise nimel kasumi-kahjumi piirimail. Konkurentsi märkimisväärne tihenemine koduturul ajendab ettevõtteid otsima uusi võimalusi ka välismaal.

Töö esimeses, teoreetilises osas, käsitleti kolme empiirilise osa lähtealuseid – ekspordi olulisust juhtimisteooriate käsitluses, teedehitust kui teenuste ekspordi ja ekspordivõimaluste hindamist turu-uuringute läbiviimise teel. Ekspordi olulisuse temaatikat käsitles autor juhtimisteooriate kaudu, kusjuures teooriad valiti valdkonna spetsiifikast lähtuvalt. Kuna juhtimisteooriad on mitmeid ning üks teooria ei ole ammendav ekspordi käsitlemisel, siis kasutab autor neid üksteist täiendavatena. Mänguteooria fookuseerib ettevõtete omavahelistele otsustele reageerimist. Tööstusharu teooria kaudu rõhutatakse valdkonna spetsiifikat ja sellest

tingitud võimaluste piiratud. Teedehituse kui kapitalimahuka valdkonna ressursside olulisust käsitletakse kahe teooria – ressursipõhise vaate ja ressursisõltuvuse teooria alusel. Sotsiaalne evolutsiooniteooria aitab mõista ettevõtete arenguetappe ning autori hinnangul on ekspordietsuste vastuvõtmine käsitletav evolutsiooniteooriast lähtuvalt – ettevõtted tegelevad ekspordivõimaluste uurimisega ja alternatiivide hindamisega, valikute langetamisega ning valikutest tingitud olukorraga hakkama saamisega.

„Kui kaupade eksport on sama vana kui riigipiirid siis teenusteksport on suhteliselt uus nähtus. Sarnaselt kaupade tootvatele firmadele püüavad ka teenuste pakkujad oma tegutsemise ulatust laiendada ja teenuseid pakkuda rahvusvaheliselt“ (Lumiste 2015). Ehkki teenuseid on ajalooliselt pakutud kohalikul turul tarbimiseks, siis kaasajal on need üha enam muutumas efektiivsemaks, kaubeldavateks ja piiriülesteks. Sellest lähtuvalt on tänapäeval aktuaalsust kogunud ka teedehituse eksport, mis vaatamata töötleva tööstuse sektorisse kuulumisele omab teenuste ekspordile omaseid tunnuseid. Turule sisenemise otstarbekuse ja sobivad turud aitab määrata turu-uuring, mis ei ole oma olemuselt jäik, ettenähtud meetodika ja struktuuriga dokument, vaid konkreetsele lähteülesandele kohandatud uuring, mis arvestab sihtgrupi vajadusi ja ootusi.

Ettevõtete esindajatega läbiviidud intervjuudest selgus, et teedehitusteenuse ekspordimine on teedehituse ettevõtete seas küll aktuaalne, kuid ettevõtetel puudub sageli piisav praktika teenuse edukaks ekspordimiseks. Samuti ilmnes antud uurimustöös, et teedehitusettevõtted mõistavad koduturu keerulise olukorra tõttu üha enam ekspordi olulisust. Kuigi intervjuueeritud ettevõtete juhtide sõnul on Skandinaavia turule sisenemine seotud suurte riskide ja ressursivajadusega, mida vaid üksikud teedehitusettevõtted saavad endale lubada, siis alltöövõtjana projektipõhise tööde teostamist hinnatakse üsna tõenäoliseks. Kohaliku turu mittetundmine on ettevõtete esindajate sõnul üheks peamiseks takistuseks teenuste ekspordimisel, mistõttu on antud uurimustöö eesmärgiks anda põhjalik ülevaade potentsiaalsetest sihtriikidest Norrast ja Soomest.

Läbiviidud Norra ja Soome turu-uuringutest järeldub, et mõlemad turud on Eesti teedehituse ettevõtetele potentsiaalseteks ekspordi sihtriikideks, ehkki Norra turg on oluliselt atraktiivsem kui Soome turg. Norra on teedehituse valdkonna mahult elaniku kohta maailmas esinumbrite seas ning Norra avaliku sektori kulutused teedele järjest kasvavad, mistõttu suurte teetööde projektide puhul kaasatakse ka üha enam välismaiseid ettevõtteid.



Lisaks on Norra majandus võrreldes Soome majandusega olnud viimastel aastatel stabiilsem. Eesti teedehitusettevõtjaid näeb autor Norra turule sisenedes eeskätt allhankijate rollis, sest Norra teedehituse projektid on valdavalt suuremahulised ning eeldavad laialdasi kompetentse valdkondades, milles Eesti ettevõtetal varasem praktika ja referentsid puuduvad. See-eest on turul laialdaselt levinud alltöövõtuvormis tegutsemise praktika, mis toetab Eesti ettevõtetal siseneda välisriiki. Soomele rakendub Euroopa Liidu piirideülene hangete regulatsioon ning ka Norra avalike hangete korraldus on läbipaistev. Käesoleva töö autor peab Eesti ettevõtete teedehituse hangetes osalemise sobivaimaks vormiks konsortsiumit, mis on Skandinaavias suuremahuliste teedehituse hangete võitmise levinuimaks vormiks.

Kui konkurentsitas Norras on võimalusi pakkuv, siis Soome teedehitus- ja teehooldusettevõtete konkurents on aastate jooksul oluliselt tihenend. Selle põhjuseks on Soome atraktiivsus ja avatus uutele turule sisenejatele. Hinnapõhiste hangete aastatepikkune praktika on sundinud ettevõtteid teenuste hindu alandama. Lisaks on Soome majanduses keeruline aeg, mis võib Venemaa transiidi languse ja Ukraina kriisi tõttu jätkuda. Sellele lisaks on Soome Transpordiamet avalikkusele kommuniqueerinud teedele eraldatud eelarvemahu vähendamist lähiaastate projektide arvelt. Teisest küljest on Soome ärikeskkond Eesti ettevõtetele tuttav ning geograafiline asukoht soodne. Seetõttu nähakse suuremast paindlikkusest tingitud paremaid võimalusi just projektipõhiste tööde teostamisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

Abrams, Mark (1951). The Incorporated Statistician. – Statistics for Market Research, no. 1, pp. 10–16.

Agriculture, forestry, and fishing (2015). Encyclopedia Britannica.

<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/420178/Norway/37917/Agriculture-forestry-and-fishing> (05.05.2015)

Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 2005-2013 toimialaluokituksen tol2008 mukaisesti (2014). Statistics Finland.

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin\\_yri\\_aly/005\\_aly\\_tau\\_104\\_fi.px/?rxid=d996fd1d-f538-4194-baa7-4ffd846d5015](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin_yri_aly/005_aly_tau_104_fi.px/?rxid=d996fd1d-f538-4194-baa7-4ffd846d5015) (05.05.2015)

Amadeus (2015). Bureau Van DIJK. Company Information and Business Intelligence.

<http://www.bvdinfo.com/en-gb/home> (10.05.2015)

Annual Nation Accounts, 2014. Statistics Norway.

<https://www.ssb.no/en/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/statistikker/nr/aar/2015-05-20?fane=tabell&sort=nummer&tabell=228313> (03.03.2015)

Baum, Joel A. C., Amburgey Terry L. (2000). Organizational Ecology. Toronto: University of Toronto Press Publishing.

Behyan, Mina (2011). Conceptualizing Export Performance Influence of Internationalization and Social Network. – *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, no 1, pp. 69–88.

Bjørvig, Kjell (2015). Facts about Road Transport in Norway. Norwegian Public Roads Administration. <http://nvfnorden.org/lisalib/getfile.aspx?itemid=426> (10.04.2015)

Brass, Daniel J., Galaskiewicz, Joseph, Greve, Henrich R., Tsai, Wenpin (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. – *Academy of Management Journal*, no. 6, pp. 795–817.

Chopra, M., Sanders, D. (2000). Asking „How?“ Rather Than „What, Why, Where, And Who?“. – *BMJ: British Medical Journal*, no. 7264, pp. 832.

Churchill, Neil C., Lewis, Virginia L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. – *Harvard Business Review*, no. 5.

Climate. Finland (2015). Encyclopedia Britannica.

<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/207424/Finland#toc26116> (02.04.2015)

Consolidated Total Expenditures by Function, General Government 2012 (2014). Statistics

Finland. [https://www.stat.fi/til/jmete/2012/jmete\\_2012\\_2014-01-31\\_tau\\_001\\_en.html](https://www.stat.fi/til/jmete/2012/jmete_2012_2014-01-31_tau_001_en.html)

Construction & Engineering in Norway (2013). MarketLine Industry Profile. London: MarketLine

Construction Cost Index for Road Construction (2015). Statistics Norway.

<https://www.ssb.no/en/priser-og-prisindekser/statistikker/bkianl/kvartal/2015-04-24#content> (15.04.2015)

Construction, Structural Business Statistics (2015). Statistics Norway.

<https://www.ssb.no/en/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/stbygganl/aar/2015-04-23?fane=tabell#content> (01.05.2015)

Corruption Measurement Tools (2014). Transparency International.

<http://www.transparency.org/country/#NOR> (01.05.2015)

Creative Destruction Whips through Corporate America. Innosight.

[http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2012.pdf](http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2012.pdf) (01.04.2015)

Ellevset, Olav (2014). Project Overview. Coastal Highway Route E39.

[http://www.vegvesen.no/\\_attachment/300340/binary/527486](http://www.vegvesen.no/_attachment/300340/binary/527486) (01.04.2015)

EMTAK 2008 selgitavad märkused (2008). Registrate ja Infosüsteemide Keskus.

[http://www.rik.ee/sites/www.rik.ee/files/elfinder/article\\_files/EMTAK\\_sisukorraga\\_0.pdf](http://www.rik.ee/sites/www.rik.ee/files/elfinder/article_files/EMTAK_sisukorraga_0.pdf) (04.04.2015)

Enterprises financial statements 2012–2013 (2014) Statistics Finland.

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin\\_yri\\_yrti/020\\_yrti\\_tau\\_102.px/?rxid=cc843286-592a-4a51-b225-6f96d81592db](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin_yri_yrti/020_yrti_tau_102.px/?rxid=cc843286-592a-4a51-b225-6f96d81592db) (04.04.2015)

Euroopa Ühenduse majanduse tegevusalade klassifikaator (NACE). Eurostat.

<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/S%C3%B5nastik:NACE>  
(10.05.2015)

European Economic Forecast Spring 2015 (2015). European Commission.

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/eu/countries/finland\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/countries/finland_en.htm) (15.05.2015)

Finnish Forests Resources (2012). Finnish Forest Association.

<http://www.smy.fi/en/forest-fi/finnish-forests-resources/> (03.04.2014)

Finnish Road Statistics 2012 (2013). Statistics from the Finnish Transport Agency.

[http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lti\\_2013-06\\_tietilasto\\_2012\\_web.pdf](http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lti_2013-06_tietilasto_2012_web.pdf)  
(02.04.2015)

Finnish Transport Agency (2015). Liikennevirasto.

<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/e/fta>(30.04.2015)

Foreign Affiliates by Country 2004–2013 (2014). Statistics Finland.

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin\\_yri\\_ulkoy/010\\_ulkoy\\_tau\\_101.px/?rxid=cc843286-592a-4a51-b225-6f96d81592db](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin_yri_ulkoy/010_ulkoy_tau_101.px/?rxid=cc843286-592a-4a51-b225-6f96d81592db) (05.05.2015)

Foreign Affiliates by Industry 2007–2013 (2015). Statistics Finland.

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin\\_yri\\_ulkoy/020\\_ulkoy\\_tau\\_102.px/?rxid=cc843286-592a-4a51-b225-6f96d81592db](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin_yri_ulkoy/020_ulkoy_tau_102.px/?rxid=cc843286-592a-4a51-b225-6f96d81592db) (05.05.2015)

Foreign-controlled Enterprises in Norway, 2000–2012 (2014). Statistics Norway.

<https://www.ssb.no/en/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/utfono/aar/2014-07-09> (02.05.2015)

Fortun, Astrid (2007). Road Tolling in Norway – A Brief Introduction.

[http://www.innanrikisraduneyti.is/media/frettir/Fyrirlestur\\_Astrid\\_Fortun.pdf](http://www.innanrikisraduneyti.is/media/frettir/Fyrirlestur_Astrid_Fortun.pdf)  
(01. 03.2015)

General Government Expenditure by Function 1990–2013 (2015). Statistics Finland.

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin\\_jul\\_jmete/110\\_jmete\\_tau\\_101.px/?rxid=cc843286-592a-4a51-b225-6f96d81592db](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin_jul_jmete/110_jmete_tau_101.px/?rxid=cc843286-592a-4a51-b225-6f96d81592db) (04.04.2015)

Government and Society (2015). Encyclopedia Britannica.

<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/420178/Norway/37920/Transportation-and-telecommunications#toc37921> (06.04.2015)

Gross Domestic Product (GDP) at Market Prices 1975–2014 (2015). Statistics Finland.

[http://www.stat.fi/til/vtp/2014/vtp\\_2014\\_2015-03-02\\_tau\\_001\\_en.html](http://www.stat.fi/til/vtp/2014/vtp_2014_2015-03-02_tau_001_en.html) (04.03.2015)

Hamlin, Robert P. (2000). A Systematic Procedure for Targeting Market Research. –  
European Journal of Marketing, vol. 34, pp. 1038–1052.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes, Paula Sajavaara (2005). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.

Kerner, Riina. Kaupade ja teenuste eksport ning neis sisalduv kodumaine väärtus. –  
*Eesti Statistika kvartalikiri*, nr 3, lk 47–56.

Key Figures 2013 (2013). The Norwegian Public Roads Administration.

[http://www.vegvesen.no/\\_attachment/624373/binary/960066?fast\\_title=Key+figures+2013+for+Norwegian+Public+Roads+Administration+%28NPRA%29.pdf](http://www.vegvesen.no/_attachment/624373/binary/960066?fast_title=Key+figures+2013+for+Norwegian+Public+Roads+Administration+%28NPRA%29.pdf)

(01.05.2015)

KIT. Knowledge, Innovation, Territory (2010). ESPON.

[http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/AppliedResearch/KIT/KIT\\_Interim-Report.pdf](http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/AppliedResearch/KIT/KIT_Interim-Report.pdf) (25.03.2015)

Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus. Riigi Teataja.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/13312632> (20.04.2015)

Komulainen, Ville (2011). Road Maintenance in Finland and Germany. Lappeenranta:  
Saimaa University of Applied Sciences.

Land (2015). Encyclopedia Britannica.

<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/420178/Norway#toc37903> (05.05.2015)

Learn More About Trade in Finland. Observatory of Economic Complexity.

<https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/fin/> (05.04.2015)

Learn More About Trade in Norway. Observatory of Economic Complexity.

<https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/nor/> (05.04.2015)

Lember, Veiko, Nele Parrest, Evelyn Tohvri (2011). Vabäühendused ja avalikud teenused:  
partnerlus avaliku sektoriga. Ülevaade ja juhised. Tallinn: Ecoprint.

Levie, Jonathan, Lichtenstein, Benyamin B. (2008). From „Stages“ of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change. Glasgow: Hunter Centre for Entrepreneurship University of Strathclyde.

Local kind of Activity Unit (Establishment) (2015). Statistics Finland.  
[http://www.stat.fi/meta/kas/toimipaikka\\_en.html](http://www.stat.fi/meta/kas/toimipaikka_en.html) (05.05.2015)

Lumiste, Rünno (2015). Ekspordi käsiraamat. Tallinn: Äripäev

McAnally, Patrick (1951). Operational Research Quarterly (1950–1952). – Market Research and O. R., no. 4, pp. 61–64.

McGivern, Yvonne (2013). The Practice of Market Research: An Introduction.  
Edinburgh: Pearson Education.

Mishra, Saurabh, Susanna Lundstrom, Rahul Anand (2011). Service Export Sophistication and Economic Growth. – Policy Research Working Paper, no. 3, pp. 3–37.

National Transport Plan 2014–2013 (2014). Norwegian Ministry of Transport and Communication.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e6e7684b5d54473dadeeb7c599ff68b8/en-gb/pdfs/stm201220130026000engpdfs.pdf> (02.05.2015)

Newly Established Enterprises, Survival and Growth, 2007–2012 (2014). Statistics Norway.  
<https://www.ssb.no/en/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2014-10-24> (02.05.2015)

Norway Personal Income Tax Rate (2015). Trading Economics.  
<http://www.tradingeconomics.com/norway/personal-income-tax-rate> (29.04.2015)

Pariag, Peter (2009). Classification of Services. – *Regional Symposium of Services*. 15–17 July 2009. Antigua and Barbuda, pp. 2–37.

Pestle Analysis. Strategy Skills (2013).

<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>

(08.05.2015)

Petkovic, Gordana, Jan Otto Larsen (2009). Climate Change – A Challenge for Norwegian Roads. [http://www.vegvesen.no/\\_attachment/120607](http://www.vegvesen.no/_attachment/120607) (01.05.2015)

Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald R. (1978). The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York: Harper&Row Publishers.

Porter, Michael E. (1998). Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 2nd ed. New York: The Free Press.

Pressvirkninger i økonomien av økte samferdselsinvesteringer (2013). Oslo Economics.

[http://spekter.no/Global/Rapporter/Pressvirkninger\\_av%20samferdselsinvesteringer\\_Oslo\\_Economics\\_2013.pdf](http://spekter.no/Global/Rapporter/Pressvirkninger_av%20samferdselsinvesteringer_Oslo_Economics_2013.pdf) (04 04.2015)

Public Procurement in Norway (2006). European Tender Information System.

[http://www.etisys.com/fileadmin/user\\_upload/Norway\\_en.pdf](http://www.etisys.com/fileadmin/user_upload/Norway_en.pdf) (29.03.2015)

Relief . Finland (2015). Encyclopedia Britannica.

<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/207424/Finland#toc26114> (02.04.2015)

Responsibility (2011). Liikennevirasto.

[http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/e/transport\\_network/responsibility](http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/e/transport_network/responsibility)

(29.03.2015)

Roads (2010). Index Mundi. <http://www.indexmundi.com/facts/norway/roads>. (01.05.2015)

Røysland, André. EY Senior Consultant. Norway Questionnaire. Autori intervjuu.

Üleskirjutus (10.06.2014)



Rungi, Mait (2014). Quo vadis juhtimisteadus?, avaldamata.

Saxena, Pratiksha (2011). Application of Statistical Techniques in Market Research: A Sample Survey. – *International Journal of Applied Engineering Research*, Dindigul, no. 1, pp. 163–171.

Shapiro, Carl (1989). The Theory of Business Strategy. – *The RAND Journal of Economics*, vol. 20, pp. 125–137.

Siira, Suvi. EY Senior Consultant. Finland questionnaire. Autori intervjuu. Üleskirjutus (14.06.2014)

Simon, Herbert A. (1978). Rational Decision-making in Business Organizations. – Nobel Memorial Lecture, 8 December, 1978, pp. 343–371.

Singh, Jitendra V., Lumsden, Charles J. (1990). Theory and Research in Organizational Ecology. – *Annual Review of Sociolog*, no. 16, pp. 161–195.

Soome Vabariik – I ÜLDANDMED (2015). Välisministeerium. <http://vm.ee/et/i-uldandmed> (04.04.2015)

Soome Vabariik – II MAJANDUSE ISELOOMUSTUS (2015). Välisministeerim. <http://vm.ee/et/ii-majanduse-iseloomustus> (04.04.2015)

Spending on Transport Infrastructure 1995–2011. Trend, Policies, Data (2013). International Transport Forum. <http://www.internationaltransportforum.org/pub/pdf/13SpendingTrends.pdf>

Strambach, Simone (2008). Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as Drivers of Multilevel Knowledge Dynamics. – *Int. J. Services Technology and Management*, nos. 2/3/4, pp. 152–174.

Surface Problems – Underground Solutions (2014). Norsk Forening for Fjellsprengningsteknikk. [http://nff.no/wp-content/uploads/2014/09/17241-Surface-problems\\_web.pdf](http://nff.no/wp-content/uploads/2014/09/17241-Surface-problems_web.pdf) (01.05.2015)

Tallinnas luuakse pool Eesti sisemajanduse koguproduktist. Eesti Statistika. <https://www.stat.ee/dokumendid/30204> (01.05.2015)

Teece, David J., Gary Pisano, Amy Shuen 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. – *Strategic Management Journal*, no. 7, pp. 509–533.

Teenusmajanduse sektori kaardistamine. Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringu keskus RAKE. [http://www.looveesti.ee/attachments/141\\_teenusmajanduse\\_uuringu\\_loppraport\\_12\\_1\\_0\\_2012.pdf](http://www.looveesti.ee/attachments/141_teenusmajanduse_uuringu_loppraport_12_1_0_2012.pdf) (01.04.2015)

The Norwegian Public Roads Administration (2014). Statistics Norway. [https://www.ssb.no/en/transport-og-reiseliv/statistikker/sv\\_statres/aar/2014-09-08#content](https://www.ssb.no/en/transport-og-reiseliv/statistikker/sv_statres/aar/2014-09-08#content) (01.05.2015)

Transport and Communication in Municipalities and County Authorities (2014). Statistic Norway. [https://www.ssb.no/en/transport-og-reiseliv/statistikker/samf\\_kostr/aar](https://www.ssb.no/en/transport-og-reiseliv/statistikker/samf_kostr/aar) (01.05.2015)

Transportation and Telecommunications (2015). Encyclopedia Britannica. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/420178/Norway/37920/Transportation-and-telecommunications> (05.05.2015)

Trembley, Michel, Jérôme Côté, David B. Balkin (1998). Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependence Theories. Montreal: Août.

Unemployment rate - Annual Data (2015). Eurostat.

<http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tipsun20> (05.05.2015)

Vahtramäe, Eva (2008). Turu-uuring. Baaskonspekt.

<http://www.lvrkk.ee/popFile.php?lang=est&file=204> (06.04.2015)

Vehviläinen, Antti. Finnish Transport Agency tegevjuht. Finnish public sector demand. Siira, Suvi. Üleskirjutus. (21.10.2013)

Viitamo, Esa (2007). Productivity of Business Services – Towards A New Taxonomy.

Laappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Wagner, Gertrud (1938). Market Research: A Critical Study. – *The Review of Economic Studies*, no.2, pp. 132–138.

Wernerfelt, Birger (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. – A

Review of Economic Studies, no. 2, pp. 132–138. *Strategic Management Journal*, no. 3, pp. 171–174.

What is NACE Code? SIC Code/NAICS Code. Worldwide Business Directory.

<http://siccode.com/en/pages/what-is-a-nace-code> (10.05.2015)

Üldinfo. Välisministeerium. <http://vm.ee/et/uldinfo-3> (31.03.2015)

## SUMMARY

Companies are constantly facing new challenges in the globalized world and situation of increasing competition. In all sectors of the economy, companies need to take into account the macroeconomical trends and impacts of internationalization in order to be successful and to ensure sustainable development. Moreover, the increased availability of information enables to react to changing economic circumstances more rapidly. In addition to that, the borders of developed countries have never been as open as they are now. This has made export successful in nearly all areas of business. Because of this, the key to making successful management decisions lies in finding export possibilities and researching foreign markets.

The wider aim of this Master's thesis was to assess the export possibilities of Estonian road construction companies. This was done by identifying possible export markets and analyzing them. Mapping the starting point - the market situation of Estonian road construction and the standpoint of companies - was essential to achieve the aim. In order to assess the market situation of Estonian road construction, companies' economic indicators were analyzed and interviews were conducted with companies working in road construction. As a result it was found that the Estonian road construction market lacks possibilities to develop. The decrease in public sector financing of roads is forcing companies to barely break even in order to ensure exploitation of resources. The increase of competition on the domestic market is prompting competitions to find new possibilities abroad.

In the first part of the thesis - the theoretical part - the author discussed the three starting points of the empiric part: the importance of export, road construction as export of services and assessing export possibilities by conducting market research. The author addressed the topic of the importance of export in the light of most common management theories, whereas the theories were selected according to the particularity of the field. As there are many management theories and there is no single right and exhaustive theory then the author considers them as complementing each other. Therefore, game theory focuses the reactions to inter-company decisions. I.O. theory stresses the particularity of the field and its due limitedness of possibilities. The importance of resources of such a capital-intensive field

as is road construction is confirmed by two approaches: resource-based view and the resource dependence theory. The theory of social revolution helps understand the stages of development of companies, whereas the author estimates that taking export decisions is also addressable in the theory of evolution - companies operate by researching export possibilities and assessing alternatives, taking decisions and managing in the resulting situation conditioned by those decisions.

“While the export of goods is as old as country borders, the export of services is a relatively new phenomenon. Like companies which produce goods, service providers also endeavor to broaden the scope of their activity and provide services internationally.” (Lumiste 2015) While formerly services were provided for consumption on the local market, nowadays they are becoming more effective, tradable and cross-border. In relation to that, the export of road construction has become topical. Despite the fact that it belongs to the manufacturing sector, road construction export bears similar characteristics to the export of services. However, should companies enter new markets and if yes, then which ones? Market research helps answer that question. Market research is not a rigid document with a stipulated methodology and structure, it is a work which addresses a certain issue and which takes the needs and expectations of the target group into account.

The interviews conducted with companies showed that export-oriented activity is topical among road construction companies but until now used to a limited extent. Companies acknowledge the importance of export in the context of increasingly complicated domestic market conditions. While the company managers who were interviewed say that entering the Scandinavian market involved substantial risks and resource requirement, which is something only few can afford, then project-based operation of subcontractors is considered probable. Company representatives consider not knowing the market an obstacle and this present study on Norwegian and Finnish road construction endeavors to offer solutions to it.

One can conclude, based on the Norwegian and Finnish target market research, that both are potential markets for Estonian road construction companies, but Norway is even more so. By volume of road construction field per person, Norway is among the first in the world. Norway’s public expenditure on roads is continuously increasing and the market is also open to foreign participants, especially in large scale road construction projects.

Norway's economy has proven to be stable. The author assesses the possibilities of Estonian road construction companies as first and foremost subcontractors, since Norwegian road construction projects are mostly large-scale and require profound competency in fields in which Estonian companies lack previous practice and references. However, the practice of subcontracting is common on the market and it supports the possibilities of Estonian companies. While Finland is subjected to cross-EU procurement regulation, Norway's organization of public procurement is transparent. Therewith, the author considers it possible for Estonian companies to participate in road construction procurement in the form of consortium, which is becoming increasingly topical in Scandinavia.

While the level of competition in Norway offers possibilities, the competition of road construction and road maintenance companies in Finland has significantly increased in time. This is due to the fact that the Finnish market has been attractive and open to newcomers and the long-time practice of price-based procurement has forced companies to lower the prices of services. Moreover, Finland's general economic development is going through difficult times, which might continue due to the Ukrainian crisis and the decrease in Russian transit. In addition to that, the Finnish Transport Agency has announced that the part of budget which is meant for roads will be reduced in the upcoming years. On the other hand, Estonian companies are acquainted with the Finnish business environment and its geographical position is favorable. As a result, thanks to greater flexibility, one can recognise better possibilities especially for project-based operating.

# LISAD

## Lisa 1. Sihtturgude uuringu resüme

| Sihtturgude uuringu resüme       |  |
|----------------------------------|--|
| Uuringu nimi                     | Norra ja Soome sihtturgude uuringud teede ehituse valdkonnas   |
| Probleemi püstitus               | Eesti teede ehituse ettevõtete arenguvõimalused on piiratud koduturu tellimuste mahuga. Selline piiratud nõudluse olukord on muutnud ettevõtete ellujäämise tihenevas konkurentsiolekordas raskeks – ettevõtteid ohustab ressursside mittepiisav hõivatus tööga (nii töövahendid kui tööjõud). Selleks, et eesti tee-ehituse ettevõtted saaksid areneda, hoida oma töövahendeid koormatuna ja inimesi palgal, peavad nad ühe alternatiivina kaaluma välisurgudele minemist. See omakorda aga eeldab põhjalikku analüüsi – kas, kuhu ja kuidas minna? |
| Uuringu eesmärk                  | Uuringu eesmärgiks on anda ülevaade kahe Skandinaavia riigi teede ehituse valdkonnast ning hinnata nende potentsiaali Eesti ettevõtete ekspordivõimaluste seisukohast.   |
| Uuringu sihtgrupp                | Uuring adresseerib Eesti teede ehituse valdkonda, eeskätt teede ehituse ettevõtteid.   |
| Uuringu kasu                     | Uuringus näeksid võimalikku kasu Eesti arenguvõimelised teede ehituse ettevõtted, kelle jaoks on kohalik turg väikseks jäänud. Uuringu tulemusi on võimalik kasutada välisurgudele teede ehituse teenuse eksportimise otsuse langetamisel.   |
| Soovituslik lähenemine uuringule | Saamaks detailset ülevaadet Skandinaavia maade teede ehituse valdkonna turgudest on asjakohane läheneda valdkondliku analüüsi lähenemise kaudu. Turu ülevaate läbiviimisel kasutatakse avalikult kättesaadavaid sekundaarandmeid, aga ka tasulisi andmebaase ja valdkondlikke eksperte. Uuringutulemused struktureeritakse võrreldavale kujule ja formuleeritakse järeldused kokkuvõtlikus võrdlusanalüüsi osas.   |
| Väljundid                        | Sihtturu uuring peaks sisaldama järgmisi komponente: 1) teedevõrgustiku statistika; 2) Teede ehituse põhilised statistilised näitajad; 3) nõudlus (avaliku sektori kulutused avalikule teedevõrgustikule); 4) konkurentsikeskkonna ülevaade; 5) riigihanke protsessid.   |
| Tegevuskava                      | I etapp: uurimisprobleemi püstitus ja meetodika kavandamine; II etapp: andmekogumine; III etapp: andmeanalüüs ja -töötlus; IV etapp: Tulemuste kirjeldamine, järelduste tegemine   |

## Lisa 2. Ettevõtete küsimustik

| Eesti teedehituse ettevõtete ekspordivõimaluste uuring<br>Telefoniintervjuude ankeet |  |   |
|--|--|---|
| Nr   | Küsimused  | Kommentaar/täiendav küsimus   |
| <b>Varasem praktika</b>  |  |   |
| 1  | Kas tegelete tee-ehitustööde teostamisega ka välisriigidel?  | Kui aktiivselt?   |
| 1.1  | Millisel viisil (milliseid meetodeid kasutades) olete varemalt välisriikidesse sisenenud, teenust osutanud?                    | Kas alltöövõtja/peatöövõtja rollis? Kas lähetasite eesti töötajaid või värbasite koha pealt? Kas rentisite tehnikat või kasutasite enda oma? Kas lõite tütarettevõtte või osutasite teenust Eesti juriidilise kehana? |
| 1.2  | Milliste raskuste/takistustega olete kokkupuutunud välisriikides tee-ehitustööde teostamisel?                                  | Rahastamisvaldkonna välja selgitamine   |
| 1.3  | Milliseid takistusi olete kogenud või ette näinud seoses välisriigidele sisenemisega?  | Konkreetselt valdkonna tarbeks teatud rahastamisvahendite kasutamise välja selgitamine  |
| 1.4  | Kuidas analüüsisite eelnevalt turgu ja mille põhjal langetasite otsuse konkreetset välisriigis teenust pakkuda?                |   |
| 2  | Mis on olnud põhjusteks, miks Teil ei ole õnnestunud teatud välisriigidel teenust pakkuda?                                     | Juhul kui on üritatud, aga pole saadud  |
| 3  | Kui Te ei ole ettevõttega teenust osutanud välisriigidel, siis miks?   | Küsida juhul, kui ettevõtte on ainult kodumaa turul tegutsenud. Uurida, miks ei ole teenust eksporditud.  |
| 4  | Kas Teil on koostööpartnereid välisriikides?   | Juhul kui on, siis uurida, kas ja kuidas on nemad olnud või võiksid olla abiks välisriigis hakkama saamisel.  |
| 5  | Kas olete üldjuhul peatöövõtja või alltöövõtja rollis?   |   |
| 6  | Milliseks hindate tee-ehituse konkurentsikeskkonda euroopas varasemast praktikast lähtudes?                                    | Mh uurida hinnatundlikkuse, pakkujate arvukuse, dumpingu jmt temaatikat.  |
| 7  | Kas olete plaaninud lähemas tulevikus (nt 3 aasta perspektiivis) uutele välisriigidele siseneda?                               | Uurida, kas selleks on tehtud tegevuskavasid, seatud mingeid eesmärgi, läbiviidud turuanalüüsi vmt.   |
| <b>Välisriigidele sisenemise vajadus/motivatsioon</b>                                |  |   |
| 8  | Kuidas hindate käesolevat tee-ehituse turusituatsiooni Eestis? Palun põhjendage.   | Põhjendage (paluda täpsustada kui vastatakse lihtsalt "keeruline" vmt)  |
| 8.1  | Kuidas hindate Eesti tööjõudu tee-ehituse valdkonna seisukohast?   | Kas töötajaid on tööjõuturul piisavalt? Kas tööjõud on kvalifitseeritud? Kas palgatase on konkurentsivõimeline (ettevõtja seisukohast)?   |
| 8.2  | Kuidas hindate Eesti ärikeskkonda tee-ehituse valdkonnas tegutsemise seisukohast?  | Maksusüsteem, seadusandlus?   |
| 8.3  | Kas Eesti tee-ehitustööde nõudlus on piisav, et tagada Teie ettevõtte jätkusuutlikkus ja kasumlikkus tulevikus?                | Palun põhjendage  |
| 8.4  | Kas leiate oma masinapargile ja töötajatele piisavalt eksploatatsiooni Eestis?   |   |
| 9  | Kas Teil on eelnevast tulenevalt huvi ja/või vajadus välisriigidele sisenemiseks (teede ehituse teenuse ekspordimiseks)? Miks? | Palun põhjendage. Kas vajaduse põhjustab tee-ehitustööde kõrge konkurentsitasemest tingitud madal hind, nõudluse langemine, tööjõuressursi puudus vmt?  |



|   |   |  |
|---|---|--|
| 10  | Kas ja kui, siis millistele välisurgudele sisenemist olete kaalunud? Palun põhjendage, miks just sinna.   |  |
| 11  | Kuidas finantseeriksite välisurule sisenemisega ja teenuse osutamisega kaasnevaid kulusid (investeeringuid)?  |  |
| <b>Välisurgudele sisenemise (teenuse ekspordimise) võimekus</b> |   |  |
| 12  | Kuidas hindade oma ettevõtte võimekust välisurgudele sisenemiseks?  |  |
| 12.1  | Kas Teie hinnangul on Teie ettevõttel piisavaid ressursse (masinaid, tööjõudu, rahakapitali), et uutele välisurgudele siseneda?   |  |
| 12.2  | Kuidas hindate Teie ettevõttes olemasolevate vajalike teadmiste, oskuste ja kogemuste olemasolu naaberriikide tee-ehituse sektoris hakkama saamise seiskohast (Eeskätt Soome, Norra, Venemaa)?                              |  |
| 13  | Millist välisurul tegutsemise lahendust kasutaksite?  | Küsimuse juures selgitatakse veelkord, et mis tüüpi võiksid need olla.                         |
| 13.1  | 1) välismaal tütar-ettevõtte asutamine ja kohaliku tööjõu värbamine, uute vajaminevate masinate ja seadmete soetamine;  |  |
| 13.2  | 2) Eesti ettevõtena välismaal alltöövõtu osutamine, enda kodumaiste töötajate lähetamine, oma olemasoleva masinapargi kasutamine ja/või vajaminevate seadmete ja masinate rentimine;  |  |
| 13.3  | 3) Projekti juhtimine peatöövõtja rollis, kuid suure osa töödest teostavad kohalikud ettevõtted Teile alltöövõtu vormis (eeldab tugevat hinnapakkumiste koostamise ja eelarvestamise võimekust ning kohaliku turu tundmist) |  |
| 13.4  | 4) Partnerlus konsortsiumi moodustamise läbi kohalike ettevõtetega  |  |
| 13.5  | 5) Muu  |  |
| 14  | Milliseks hindate Teie ettevõtte konkurentsivõimet võrreldes välismaisete euroopa teede ehituse ettevõtetega (eeskätt Skandinaaviamaadega)?   | Kas omatakse konkurentsieeliseid (nt madalam tööjõukulu, paindlikkus, spetsialiseerumine vmt)? |
| 15  | Kuidas ületaksite uuele turule sisenemisel esinevaid takistusi, barjääre?   |  |
| 15.1  | Kuidas ületaksite kultuurilisi erinevusi (sh keelebarjääri)?  |  |
| 15.2  | Kuidas ületaksite ehitustehnoloogilistest erisustest tingitud erinevusi ja sellest tulenevaid takistusi?  |  |

### Lisa 3. Telefoniintervjuu kokkuvõte A

|  |  |
|--|--|
| Eesti teedehituse ettevõtete ekspordivõimaluste uuring     |  |
| Telefoniintervjuu memo A                                   |  |
| Varasem praktika   |  |
| 1  | Kas tegelete tee-ehitustööde teostamisega ka välisriikidel?  |
|  | <i>Aktiivselt ei tegele, aga oleme projekti põhiselt teinud mõned tööd Lätis ja ühe Ukrainas. Aga nii, et enda asfalditehasega koliks Rootsi, Soome või Norra, ei ole meõlnud. See vajab suurt ettevalmistust ja planeerimist, mida seni pole mõelnud ette võtta, kuna püüame hakkama saada koduturul. Kuna meil on ainult 2 asfalditehast (üks lõuna-Eestis ja teine siin põhja pool), siis maht ei ole sedavõrd suur, et oleks hädavajalik olnud välismaale ennast suruma hakata. Teistel tee-ehituse ettevõtetel on 4-5 tehast, mida tuleb töös hoida - neil on see vajadus ilmselt suurem.</i> |
| 1.1  | Millisel viisil (milliseid meetodeid kasutades) olete varemalt välisriikidesse sisenenud, teenust osutanud?  |
|  | <i>Pole füüsiliselt oma tehastega sinna sisenenud, oleme saatnud ainult brigaadi projektipõhiselt töid teostama (alltöövõtu korras kohalikule firmale). Seda on esinenud ainult paar korda (Lätti ja Ukrainasse).</i>  |
| 1.2  | Kas ja kui palju olete käinud välismaa messidel?   |
|  | <i>Viimastel aastatel ei ole käidud, aga muidu varemalt ikka.</i>  |
| 1.3  | Milliste raskuste/takistustega olete kokku puutunud välisriikides tee-ehitustööde teostamisel?   |
|  | -  |
| 1.4  | Milliseid takistusi olete kogenud või ette näinud seoses välisriikidele sisenemisega?  |
|  | -  |
| 1.5  | Kuidas analüüsisite eelnevalt turgu ja mille põhjal langetasite otsuse konkreetset välisriiki teenust pakkuda?   |
|  | -  |
| 2  | Mis on olnud põhjusteks, miks Teil ei ole õnnestunud teatud välisriikidel teenust pakkuda?   |
|  | <i>Kohalikud ettevõtted on eeliseisundis. Välismaistelt firmadelt üritatakse viimast võtta.</i>  |
| 3  | Kui Te ei ole ettevõttega teenust osutanud välisriikidel, siis miks?   |
|  | -  |
| 4  | Kas Teil on koostööpartnereid välisriikides?   |
|  | <i>Lätis ikkagi on need, kellele iga aasta tehnikat rendime.</i>   |
| 5  | Kas olete üldjuhul peatöövõtja või alltöövõtja rollis?   |
|  | <i>Kui Lätti minna, siis tuleb minna alltöövõtjana .</i>   |
| 6  | Milliseks hindate tee-ehituse konkurentsikeskkonda euroopas varasemast praktikast lähtudes?  |
|  | -  |
| 7  | Kas olete plaaninud lähemas tulevikus (nt 3 aasta perspektiivis) uutele välisriikidele siseneda?   |
|  | <i>Projektipõhiselt, kui hea võimalus tuleb, siis jah.</i>   |
| Turuolukord Eestis ja välisriikidele minemise vajadus/huvi |  |
| 8  | Kuidas hindate käesolevat tee-ehituse turusituatsiooni Eestis? Palun põhjendage.   |

|   |   |
|---|---|
|   | <i>Kuni majandussurutiseni oli olukord praegusega võrreldes väga hea, siis peale seda ei ole meie olukord taastunud. Viimased 5 aastat on ikka väga tihe (konkurents) ja pingeline olnud. Kõik võitlevad selle eest, et oma miinimum maht täis saada. Ehk see maht, millega oleks võimalik oma kulud ära katta. Kuna teede ehitus on investeringute mahukas valdkond, siis püsikulud on meil väga suured. See aasta on sama lugu, raha on jälle vähemaks võetud 20 miljoni võrra. Kokku on preagu 180-170 miljonit eurot (maanteeameti tellimuste eelarve). Selle aasta hanked on ka näidanud, et hinnad on vägagi ühes augus - sihik on paigas kõigil ja tulistatakse 5% auku. See näitab, et mängitakse väga väikese marginaali taseme juures. 2010. sai meil oma investeringud tehtud, kaks asfalditehast ja mitu tööbrigaadi juurde võetud. Nüüd üritame olemasolevaid ressursse töös hoida - see ei ole lihtne. Juurde investeerimise ruumi kohe kindlasti ei näe.</i> |
| 8.1   | <i>Kuidas hindade Eesti tööjõudu tee-ehituse valdkonna seisukohast?</i><br><i>Palkade surve on küll olemas, aga hetkeseis on töötajate seisukohalt ikkagi OK. Kui otsida spetsiifilisemaid mehi, nt asfaldilaoturi peale, siis nendega on kitsas käes. Neid ei õpetata meie koolides välja. See tähendab, et peame neid ise välja õpetama hakkama jne. Sellise masina peal kvalifitseeritud mehi võib oma käe sõrmedel kokku lugeda terve Eesti peale. Sellised mehed on väga hinnas ja neile makstakse väga kõrget palka. Aga lihttöolistega pole seda häda.</i>   |
| 8.2   | <i>Kuidas hindate Eesti ärikeskkonda tee-ehituse valdkonnas tegutsemise seisukohast?</i><br><i>-</i>  |
| 8.3   | <i>Kas Eesti tee-ehitustööde nõudlus on piisav, et tagada Teie ettevõtte jätkusuutlikkus ja kasumlikkus tulevikus?</i><br><i>Nõudlus ei ole kindlasti piisav. Viimaste aastate trend on, et avalikele teedele suunatud rahastust on oluliselt koomale tõmmatud. Kui selline trend jätkub, siis läheb väga raskeks. Eelmine aasta võeti Maanteeameti eelarvest 25 miljonit vähemaks, see aasta võeti 20 miljonit eurot vähemaks.</i>   |
| 8.4   | <i>Kas leiate oma masinapargile ja töötajatele piisavalt eksploatatsiooni Eestis?</i><br><i>See on suur probleem. Et töid võita, siis katet seal väga peale ei jää. Tulemustes on see kindlasti näha. Kui on vaja 7 kuud ära katta, siis alati see ei õnnestu. Nüüd üks tehas alles alustas mõistliku tootmismahuga alles peale jaanipäeva.</i>   |
| 9   | <i>Kas Teil on eelnevast tulenevalt huvi ja/või vajadus välisurgudele sisenemiseks (teede ehituse teenuse ekspordimiseks)? Miks?</i><br><i>Otsest vajadust veel ei ole, kuna hädaga pooleks üritame oma 7 kuud graafikut Eestis täis ajada. Huvi on olemas ja vajadus tekib siis, kui Eestis olukord päris hapuks läheb.</i>  |
| 10  | <i>Kas ja kui, siis millistele välisurgudele sisenemist olete kaalunud? Palun põhjendage, miks just sinna.</i><br><i>Kui selline olukord tekib, et Eestis rakendust ei leia, siis peab kindlasti väljapoole mõtlema. Soomes ja mujal Skandinaavias on minu arvates keerulisem hakkama saada. Kui vaja siis mõtleme pigem Läti poole. Lätlased võtavad Eestist masinaid ja seadmeid</i>  |
| 11  | <i>Kuidas finantseeriksite välisurule sisenemisega ja teenuse osutamisega kaasnevaid kulusid (investeringuid)?</i><br><i>Ettevõtte vahenditest.</i>   |
| 12  | <i>Mis võiksid olla Eesti teede ehituse ettevõtete konkurentsieelised välismaistel turgudel?</i><br><i>Hindamise ja nõustamise pool on Eestis tugev. Sõber käib nt Rootsis teeprojekte hindamas. Ülejäänud asjad nagu tee-ehituse tehnoloogia ja masinad mida kasutatakse on samad. Materjalid ainult on riigiti erinevad. Lätis näiteks tehakse tee aluskihti ainult tsemendiga, Eestis tehakse bituumeni ja tsemendiga. Tehnoloogia ja tehnika on aga sama. Kui lätlased alustasid paar aastat tagasi uute teede ehitustega, siis tekkisid üsna kiirelt praod jmt sisse, käisime seal rääkimas ja nõu andmas ning siis järgnevatel aastatel läks juba paremaks. Rootsis või Soomes võib olla meil soodsamate tööjõukulude eelis, kuid Lätis ja Leedus kindlasti mitte (pigem vastupidi).</i>  |
| <b>Välisurgudele sisenemise (teenuse ekspordimise) võimekus</b> |   |

|      |   |
|------|---|
| 13   | Kuidas hindate oma ettevõtte võimekust välisurgudele sisenemiseks?<br><i>Pigem oleks tegemist projektipõhise minekuga. Tehast me sinna kolima ei hakka ning uut tehast rajada on veelgi riskantsem, kuna igal pool on nagunii kohalikud suured tegijad ees, kes suretaksid meie projekti üsna kiiresti välja.</i>   |
| 13.1 | Kas Teie hinnangul on Teie ettevõttel piisavaid ressursse (masinaid, tööjõudu, rahakapitali), et uutele välisurgudele siseneda?<br><i>Projektipõhiseks minetuks on ressursid piisavad, selleks ei ole väga palju vaja. Kui aga püsivalt ennast positsioneerida välisriigis, siis see eeldab suuremaid investeeringuid, mida me ei ole mõelnud teha.</i>   |
| 13.2 | Kuidas hindate Teie ettevõttes olemasolevate vajalike teadmiste, oskuste ja kogemuste olemasolu naaberriikide tee-ehituse sektoris hakkama saamise seiskohast (Eeskätt Soome, Norra, Venemaa)?<br><i>Teadmised ja oskused on väga kõrgel tasemel.</i>   |
| 14   | Millist välisururul tegutsemise lahendust kasutaksite?<br><i>Projektipõhiselt alltöövõtjana kohaliku firma all</i>  |
| 14.1 | 1) välismaal tüarettevõtte asutamine ja kohaliku tööjõu värbamine, uute vajaminevate masinate ja seadmete soetamine;<br>-   |
| 14.2 | 2) Eesti ettevõttena välismaal alltöövõtu osutamine, enda kodumaiste töötajate lähetamine, oma olemasoleva masinapargi kasutamine ja/või vajaminevate seadmete ja masinate rentimine;<br><i>Pigem alltöövõtud osutamine projektipõhiselt. See on kõige väiksema riskiga seotud. Masinaid rentida ilmselt pole vaja, kuna enda masinatelegi töö leidmine on problemaatiline.</i>   |
| 14.3 | 3) Projekti juhtimine peatöövõtja rollis, kuid suure osa tööd teostavad kohalikud ettevõtted Teile alltöövõtu vormis (eeldab tugevat hinnapakumiste koostamise ja eelarvestamise võimekust ning kohaliku turu tundmist)<br><i>Peatöövõtja rolli me ilmselt võtta ei suudaks, kohalikud ettevõtted sõidavad meist selle koha pealt üle. Neil on ka eelised, kuna nad paiknevad füüsiliselt lähemal - neil on kohapealt võtta oma masinapark ja inimesed. Meie peaksime neid sinna transportima, mis on omaette kulu. Ja kuna tööde hinnastamine on sedavõrd täpseks aetud tänasel päeval, siis iga väiksemgi liigutus võib terve projekti ära nullida.</i> |
| 14.4 | 4) Partnerlus konsortsiumi moodustamise läbi kohalike ettevõtetega<br><i>Miks peaksid nad tahtma partnelust kui nad ise teostavad samu asju, mis meie. Vb jah, väga suurte projektide puhul tuleks see kõne alla, kuid meie oleme selleks liiga väikesed.</i>   |
| 14.5 | 5) Segavariant või muu<br>-   |
| 15   | Milliseks hindate Teie ettevõtte konkurentsivõimet võrreldes välismaiste Euroopa teede ehituse ettevõtetega (eeskätt Skandinaaviamaadega)?<br><i>( eespool vastatud)</i>  |
| 16   | Kuidas ületaksite uuele turule sisenemisel esinevaid takistusi, barjääre?<br><i>Pole selle peale mõelnud.</i>   |
| 16.1 | Kuidas ületaksite kultuurilisi erinevusi (sh keelebarjääri)?<br><i>Lätis/Leedus saab hakkama vene keelega, Skandinaaviasse me pole üritanud minna.</i>  |
| 16.2 | Kuidas ületaksite ehitustehnoloogilistest erisustest tingitud erinevusi ja sellest tulenevaid takistusi?<br><i>Ehitustehnoloogia on igal pool sama. Ainult materjalid, mida kasutatakse varieeruvad riigiti.</i>  |

## Lisa 4. Telefoniintervjuu kokkuvõte B

|   |   |
|---|---|
| Eesti teedeehituse ettevõtete ekspordivõimaluste uuring |   |
| Telefoniintervjuu memo B                                |   |
| Varasem praktika  |   |
| 1   | <p>Kas tegelete aktiivselt tee-ehitustööde teostamisega ka välisurgudel?</p> <p><i>Oleme Lätis üritanud käia. Seal see korruptsioon on nii tugev ja ärikultuur hoopis teine. Läti on muidu hea lähedal, räägivad vene keelt ka. Seadusandlus on "natuke" imelik. Üldiselt suhtun skeptiliselt teede ehituse seisukohast välismaa ettevõtmistesse.</i></p>   |
| 1.1   | <p>Millisel viisil (milliseid meetodeid kasutades) olete varemalt välisriikidesse sisenenud, teenust osutanud?</p> <p><i>See väikeste brigaadidena välismaal käimine ei ole tõsine eksport. Need kes on seda proovinud, on kogenud seda. Ka üks tuttav ettevõtte läks suure „hurraaga“ Soome tegema ja kiitis seda ettevõtmist taevani, kuid üsna pea lõpetas selle ära - tekib küsimus miks. Seda võib ju korraks teha, aga päris suurt projektijuhtimist tegema minna on Eesti ettevõtete jaoks liiga suur töö ja ettevõtmine - kogu see seadusandluse ära õppimine, kultuurilise taustaga kohanemine käib üle jõu ja tegelikult ei tasu ära. Ega Eesti ettevõtted ei jõua ka seda ette võtta, kuna nad on vaesed ja tegelikult kogu Eesti on vaene - inimesi on vähe, riiki üleval pidada on kallid jne.</i></p> |
| 1.2   | <p>Kas ja kui palju olete käinud välismaa messidel?</p> <p><i>Muu vastus: Väga oluline on kohalike olude tundmine, samm-sammult minek. Seda saavad endale lubada oluliselt rikkamad ettevõtted. Merko vb ainsana, kellel on raha rohkem. Nordecon on panga raha peal ja ei teagi täpselt kelle oma see on. Lemminkäinen ematööstajal on omal suured probleemid. TREV-2 samamoodi on fondide rahade peal.</i></p>  |
| 1.3   | <p>Milliste raskuste/takistustega olete kokkupuutunud välisriikides tee-ehitustööde teostamisel?</p> <p><i>Ma ei julge vb globaalselt mõelda - see võib ka mõttemaailmas kinni olla. Tegelikult me olema ka väikesed ja vaesed - mistõttu meil ei ole mõtet väljapoole trügida. Ainult väga suured suudavad seda endele lubada - Eestis selliseid ei ole.</i></p>   |
| 1.4   | <p>Milliseid takistusi olete kogenud või ette näinud seoses välisurgudele sisenemisega?</p> <p><i>Palju raha peab olema, et osta mingeid ettevõtteid seal ülesse. Siit kohapealt seal käia me küll teha ei suuda. Majade transport sinna on ilmselt tasuvam.</i></p>  |
| 1.5   | <p>Kuidas analüüsisite eelnevalt turgu ja mille põhjal langetasite otsuse konkreetsel välisriigis teenust pakkuda?</p> <p><i>Teede ehituses on tegu hinna müümisega ja kvaliteet. Selleks et kvaliteeti tagada tuleb seadust hästi tunda. Mis puudutab teede hoolet, siis</i></p>   |
| 2   | <p>Mis on olnud põhjusteks, miks Teil ei ole õnnestunud teatud välisurgudel teenust pakkuda?</p> <p><i>Kui (välismaa) hankes võidada, siis pead teadma, mis riskid sellega esineda võivad. Välismaale minnes ei oska ju neid riske hinnata. Sa võid ju riskida, aga selleks peab olema suur riskikapital, mida minu hinnagul Eesti ettevõtetel tänasel päeval ei ole. Eks kalevipojad käivad ka Soomes ehitamas, seda ei saa ju ekspordina võtta. Teede ehituses on samamoodi, et neid kehvemaid töid võib ju saada, mida kohalikud suured tegijad ise teha ei viitsi, aga meie seda pole tahtnud teha.</i></p>   |
| 3   | <p>Kui Teil ei ole ettevõttega teenust osutanud välisurgudel, siis miks?</p> <p><i>Vt ellmist kolme vastust</i></p>   |
| 4   | <p>Kas Teil on koostööpartnereid välisriikides?</p> <p><i>Ei ole</i></p>  |
| 5   | <p>Kas olete üldjuhul peatöövõtja või alltöövõtja rollis?</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <i>Ütleme, et väga keeruline on Eesti ettevõtetel suuri projekte seal juhtida ja teha. Kamba peale vb saaks, aga seda kamba ei ole - ühe mütsi alla on teede ehituse ettevõtteid raske saada. Need paberi ja pliiatsiga üritajad (pakkujad, kes kasutavad renditehnikat ja alltöövõtu jmt, endal midagi pole) üldiselt edu ei saavuta. Alltöövõtjana minna sinna neid sit*maid (kehvemaide) töid tegama ju võib, aga meie pole seda teed läinud. See on võrreldav Austraalias mingite juhutööde tegemisega nagu siit käiakse.</i>  |
| 6  | Milliseks hindade tee-ehituse konkurentsikeskkonda euroopas varasemast praktikast lähtudes?<br><i>Eks kõik on hinnapõhine ja kvaliteeti nõutakse ka välismaal üha rohkem - selleks on vaja aga hästi tunda kohalikku seadust, nõudeid jne.</i>   |
| 7  | Kas olete plaaninud lähemas tulevikus (nt 3 aasta perspektiivis) uutele välisturgudele siseneda?<br><i>Ei ole, nagu ütlesin, siis suhtun sellesse skeptiliselt. Eesti teede finantseerimine päris ära kaduda ei saa ning maht oluliselt väheneda ka mitte. Kuna, kui teedel enam sõita ei saa normaalselt, siis peab ju midagi ette võtma. Teid peab koguaeg korras hoidma, niiet koguaeg peab rahastus ka säilima. Senikaua kuni ei võeta vastu seadusi, kuidas teid kauem hoida, teetööde mahud ei saa väheneda. Isegi kui mingi aeg teid ei finantseerita, siis on selle võrra oluliselt suuremad kulud hiljem. Saksamaa on "vaene" maa, nemad omale naelkummiga sõitmist lubada ei saa. Meie aga "rikka riigina" sõidame pool aastat naelrehviga.<br/>Väga oluline kohalike olude tundmine, samm-sammult võib-olla saaks seda välisturule sisenemist ette võtta.</i> |
| Turuolukord Eestis ja välisturgudele minemise vajadus/huvi |  |
| 8  | Kuidas hindate käesolevat tee-ehituse turusituatsiooni Eestis? Palun põhjendage.<br><i>Turule on kogu aeg uusi tulnud. Täna on ressursi rohkem kui nõudlust on. Konkurents on tihe, seda näitavad ka ettevõtete majandustulemused. Samas ei saa öelda, et tööd üldse ei oleks. Erasektori osakaal on väga väike, 15-20 % maksimum. Ma arvan et konkurents on tihenunud selles mõttes, et ettevõtted on palju investeerinud (ehk nende tootmisvõimsus on suurenenud). Teede ehitus ei ole päris tavaline ehitus, kus on paber ja pliiats ja juhitakse nendega suuri projekte. Teede ehituses ainult projektijuhtimisega välja tulla ei saa. Teede ehitus eeldab tehase olemasolu, masinaid ja seadmeid, mida sarnaselt muu ehituseks niisama ei rendi. Kui mingisugune maanteemaks peaks tulema, siis see ei lähe ju teedesse, nagu aktsiiski.</i>                        |
| 8.1  | Kuidas hindate Eesti tööjõudu tee-ehituse valdkonna seisukohast?<br><i>Spetsiifiliste masinate mehi praktiliselt kusagilt võtta ei ole - ettevõtted koolitavad neid ise. Mis puudutab lihttöölisi, siis neid on, aga sellist tööjõudu me ei kasuta. Meil on vaja kvalifitseeritud tööjõudu ja sellega on probleeme. Täna on ka maanteeameti üldpoliitika see, mis teede ehituse valdkonna koolitamist ei soosi. Eelistatakse neid müügimehi jmt. Ega see tee-ehitaja amet prestiižne ka pole. Lisaks on veel see inimeste üldine arvamus: teed on halvad ja tööd tehakse halvasti ja tee-ehituse ettevõtted on sulid, rikkad vmt. Tellija kompetents on väga väike - maanteeametis ei ole praktiliselt inimesi tööl, kellel oleks praktiline kogemus. Kui läheme pankurite ja juristi taustaga inimestega teede valdkonda juhtima, siis kaugemale sellega ei jõua.</i>   |
| 8.2  | Kuidas hindate Eesti ärikeskkonda tee-ehituse valdkonnas tegutsemise seisukohast?<br><i>Eks me peame enda konteksti taustas seda vaatama. Mis puudutab ettevõtete maksupoliitikat - seda et kui riigil on raha vähe, siis tuleb seda ettevõtetele võtta. Poliitikud justkui teavad et ettevõtteid tuleks toetada, kuid kui raha on eelarvesse juurde vaja, siis võetakse see ikkagi ettevõtetele. Küll võib öelda, et seni see tulumaksusoodustus, mis on hea. See on positiivne, et ettevõtete tulu ei maksustata.</i>  |
| 8.3  | Kas Eesti tee-ehitustööde nõudlus on piisav, et tagada Teie ettevõtte jätkusuutlikkus ja kasumlikkus tulevikus?<br><i>Eks ütleks nii, et ressursse on rohkem kui nõudlust. Kuid päris ilma tööta ka ei ole - teid on vaja püsivalt finantseerida, mistõttu päris see ala närbuda ei saa. Aga üks nõrgemad võivad küll aja jooksul pillid kokku panna, kuna suuremad võtavad üha rohkem väiksemate töid ka enda teha, et ise ellu jääda.</i>  |
| 8.4  | Kas leiate oma masinapargile ja töötajatele piisavalt ekspluatatsiooni Eestis?   |

|  |  |
|--|--|
|  | <i>Selle eksportimise suhtes olen natuke skeptiline. Kõik, kes seda on katsetanud (Nordecon, Merko, TREV-2) ei ole see neil väga edukas olnud.</i>   |
| 9  | Kas Teil on eelnevast tulenevalt huvi ja/või vajadus välisurgudele sisenemiseks (teede ehituse teenuse eksportimiseks)? Miks?<br><i>Mina seda võimalusena ei näe, sest teede ehitusega on väga raske välismaale suurelt minna. See nõuab väga palju raha, mida meie ettevõtetel minu arust ei ole. Muidugi neid väikseid juhutöid võivad nad ju teha, aga see ei ole üldises plaanis kasulik ettevõtmine.</i>  |
| 10   | Kas ja kui, siis millistele välisurgudele sisenemist olete kaalunud? Palun põhjendage, miks just sinna.<br><i>Kui mujale teed ehitama minna, siis see on pikaajaline protsess, mis nõuab põhjalikku ettevalmistamist jne.</i>  |
| 11   | Kuidas finantseeriksite välisurule sisenemisega ja teenuse osutamisega kaasnevaid kulusid (investeeringuid)?<br><i>Meil seda raha ei ole. Ja kas otse või varjatult oma turge kaitstakse ka tugevalt - ega välismaiseid ettevõtteid ligi ei lasta. Seega ei usu, et sellise võimekusega üldse keegi oleks. Selleks oleks vaja siis kas kohalikke ettevõtteid üle osta ja siis sealt kaudu üritada.</i>   |
| 12   | Mis võiksid olla Eesti teede ehituse ettevõtete konkurentsieelised välismaistel turgudel?<br><i>Hindamise ja nõustamise pool on Eestis tugev. Sõber käib nt Rootsis teeprojekte hindamas. Ülejäänud asjad nagu tee-ehituse tehnoloogia ja masinad mida kasutatakse on samad. Materjalid ainult on riigiti erinevad. Lätis näiteks tehakse tee aluskihti ainult tsemendiga, Eestis tehakse bituumeni ja tsemendiga. Tehnoloogia ja tehnika on aga sama. Kui Lätlased alustasid paar aastat tagasi uute teede ehitusega, siis tekkisid üsna kiirelt praod jmt sisse, käisime seal rääkimas ja nõu andmas ning siis järgnevatel aastatel läks juba paremaks. Rootsis või Soomes võib olla meil soodsamate tööjõukulude eelis, kuid Lätis ja Leedus kindlasti mitte (pigem vastupidi).</i> |
| Välisurgudele sisenemise (teenuse eksportimise) võimekus |  |
| 13   | Kuidas hindate oma ettevõtte võimekust välisurgudele sisenemiseks?<br><i>Ei ole seda võimekust. Jah, neid lihtsaid alltöövõtu võivad ju osad teha, aga meie seda ei taha.</i>  |
| 13.1   | Kas Teie hinnangul on Teie ettevõttel piisavaid ressursse (masinaid, tööjõudu, rahakapitali), et uutele välisurgudele siseneda?<br><i>Ei, selleks on vaja kogu seda masina ja tehnikakomplekti, mida siit niisama sinna ei transpordi. Mingid asjad nagu asfalditehas on statsionaarsed - see tähendaks, et peaksime kohalikul ettevõttel asfaldi ostma - kuid miks ta peaks meile seda müüma, kui ta võiks ise kõik need tööd ära teha.</i>   |
| 13.2   | Kuidas hindate Teie ettevõttes olemasolevate vajalike teadmiste, oskuste ja kogemuste olemasolu naaberriikide tee-ehituse sektoris hakkama saamise seiskohast (Eeskätt Soome, Norra, Venemaa)?<br><i>Välisurgudele minek eeldab väga põhjalikku ettevalmistust ja tööd. Kogu see seadusandluse selgeks tegemine, ärikeskkonna ja kultuuriliste erinevustega kohanemine. Meil ei ole neid vahendeid, et sellist suurt ettevõtmist finantseerida.</i>  |
| 14   | Millist välisurul tegutsemise lahendust kasutaksite?<br>-  |
| 14.1   | 1) välismaal tütar-ettevõtte asutamine ja kohaliku tööjõu värbamine, uute vajaminevate masinate ja seadmete soetamine;<br><i>See või kohaliku ettevõtte üleostmine.</i>  |
| 15   | Milliseks hindate Teie ettevõtte konkurentsivõimet võrreldes välismaiste Euroopa teede ehituse ettevõtetega (eeskätt Skandinaaviamaadega)?<br>-  |
| 16   | Kuidas ületaksite uuele turule sisenemisel esinevaid takistusi, barjääre?  |

|      |  |
|------|--|
|      | -  |
| 16.1 | <p>Kuidas ületaksite kultuurilisi erinevusi (sh keelebarjääri)?</p> <p><i>Kultuurilised taustad on väga erinevad (nt Ukrainas, Valgevenes). Varjatud proteksionismi esineb kindlasti. Siin võidakse ikkagi rääkida avatud turust, kuid tegelikkuses see nii ei ole.</i></p>  |
| 16.2 | <p>Kuidas ületaksite ehitustehnoloogilistest erisustest tingitud erinevusi ja sellest tulenevaid takistusi?</p> <p><i>Pikemaajalise tegevuse tulemus võib küll olla see võimalik. Selleks on vaja väga suuri mahtusid.</i></p>   |
| 17   | <p>Muu</p> <p><i>Tegelikult on natuke vale arusaam, et teede ehitusse tuli raha EL-ist oluliselt juurde. Algne aktsiisiseadus tehti ju selleks, et teid finantseerida. Hiljem kui tuli võimalu EL-ist teedeks raha saada mängiti kiiresti ümber suure osa aktsiisirahasid selleks, et katta erinevaid teisi eelarve auke. Aktsiisi raha on hea sinna aukudesse toppida. Nüüd kui EL-i raha tõmmatakse koomale saab huvitav olema, kuidas riik toimima hakkab. Eks sellistes olukordades esimese asjana võetakse jälle ettevõtjatelt.</i></p> |
| 18   | <p><i>Mingedi projekte tegema minna on jama. Eestis üleüldiselt midagi rõõmustavat pole. Poliitikud ja teised otsustajad ei ole praktikas tegutsenud. Nendele ütleks, et proovigu ise midagi teha ja siis mingu otsuseid vastu võtma.</i></p>  |



## Lisa 5. Telefoniintervjuu kokkuvõte C

|   |   |
|---|---|
| Eesti teedeehituse ettevõtete ekspordivõimaluste uuring<br>Telefoniintervjuu memo C |   |
| Varasem praktika  |   |
| 1   | Kas tegelete aktiivselt tee-ehitustööde teostamisega ka välisriikides?<br><i>Mis puudutab tee-ehitustööde võimalusi ja vajadusi Eestis, siis kindlasti on eksport oluline teema. Balti riikides oleme teinud, aga ka mujal Skandinaavias (Soomes, Norras, Rootsis).</i>   |
| 1.1   | Millisel viisil (milliseid meetodeid kasutades) olete varemalt välisriikidesse sisenenud, teenust osutanud?<br><i>Osaleme ainult alltöövõtu vormis. Võrreldes Skandinaaviaga on meie töjõukulude eelis veel olemas. Aga välisriigis tegevusega kaasnev kulu (päevarahad, transpordid jmt) suurt eelist enam ei oma.</i>   |
| 1.2   | Kas ja kui palju olete käinud välismaa messidel?<br>-   |
| 1.3   | Milliste raskuste/takistustega olete kokku puutunud välisriikides tee-ehitustööde teostamisel?<br><i>Tegelikult viisil või teisel riigid püüavad ikkagi oma koduturgu kaitsta. Eesti on ikkagi üks liberaalsemaid riike. Kui nüüd minna kuskile teise riiki tegema, siis seda ei öelda küll otse välja, kuid teatav tuntu kohalik proteksionism on olemas. Muidugi mitte nii hull kui 10-15 aastat tagasi. Nii teretulnud muud riigid kui Eesti ei ole välisettevõtetele. Kõik tööd mis on meil saadud on selle kaudu, et on olemas olnud ikkagi mingi kontakt, koostöö.</i>  |
| 1.4   | Milliseid takistusi olete kogenud või ette näinud seoses välisriikidele sisenemisega?<br><i>Kehvemal juhul väljendub see proteksionism selles, et kui väljamaine ettevõtte võidabki midagi, siis see töösse ei jõuagi.</i>  |
| 1.5   | Kuidas analüüsisite eelnevalt turgu ja mille põhjal langetasite otsuse konkreetsel välisriigil teenust pakkuda?<br><i>Oma partnerite kaudu. Peamine on eelarvestamine, kas üldse tasub minna jne.</i>   |
| 2   | Mis on olnud põhjusteks, miks Teil ei ole õnnestunud teatud välisriikides teenust pakkuda?<br><i>Teatud varjatud proteksionismi välisriigid ikkagi rakendavad. Minu hinnangul ükski riik ei ole väljast tulijale nii avatud kui Eesti. See teebki siinse olukorra eriti kehvaks, kuna uusi tegijaid tuleb sageli juurde (nii kodumaiseid kui välismaised), sest me oleme neile väga avatud ja tervitame, aga kui tahame ise välismaale minna, siis sealsed riigid ei tervita seda nii tugevalt. Kindlasti on olukord paranenud võrreldes 10-15 aasta tagusega, kus olidki lihtsalt seadused, et väljamaine ettevõtte ei saa hankes osaleda vmt, aga siiski.</i> |
| 3   | Kui Te ei ole ettevõttega teenust osutanud välisriikides, siis miks?<br>-   |
| 4   | Kas Teil on koostööpartnereid välisriikides?<br><i>Jah, me oleme grupi kaudu esindatud igalpool Skandinaavias.</i>  |
| 5   | Kas olete üldjuhul peatöövõtja või alltöövõtja rollis?<br><i>Üldjuhul alltöövõtja rollis - erandjuhtudel on õnnestunud ka riigihankes võita.</i>  |
| 6   | Milliseks hindate tee-ehituse konkurentsikeskkonda euroopas varasemast praktikast lähtudes?<br><i>Meie teadmised ja oskused on piisavad, et välismaal hakkama saada. Üldiselt suudetakse Eestis piisava mahu korral teha kõiki neid samu asju, mis mujal maailmas.</i>  |
| 7   | Kas olete plaaninud lähemas tulevikus (nt 3 aasta perspektiivis) uutele välisriikidele siseneda?<br><i>Meil on Soomes oma emaettevõtjad</i>   |
| Turuolukord Eestis ja välisriikidele minemise vajadus/huvi                          |   |
| 8   | Kuidas hindate käesolevat tee-ehituse turusituatsiooni Eestis? Palun põhjendage.  |

|   |   |
|---|---|
|   | <i>Avaliku sektori investeeringud on vähenenud - õnneks mitte palju aga ikkagi. Konkurente on juurde tulnud. Millest on eriti kahju, on see et tee seaduse muutmise näol on kütuseaktsiisiga teede rahastamine kaotatud. Kas järgmise aasta eelarves on sama palju vahendeid või vähem, seda ei tea. Positiivne on olnud see, et Maanteeamet on otsustanud avalike teedevõrgu säilitamist. Suuri teeporojekte on vähem, tavalist remonti on rohkem. On olnud paus euro rahastuses - ei ole saadud kasutusse veel uusi vahendeid. See tõenäoliselt mahtusid ei muuda, aga mingisuguse täindava kindluse see euro raha siiski loob. Iseenesest on karta avalike teede finantseerimise langust. Ongi üsna kummaline, et kaotati seos kütuse aktsiisiga ära ja siis kohe otsustati aktsiisi tõsta. Varasem elu on näidanud, et riigieelarvesse on lihtne võimalus raha juurde saada finantseeringute arvelt koomale tõmmates. Suurim KOV on Tallinn, see mängib suurt rolli, nende roll on ca 25 mln €, teised saavad kokku u sama eelarve. Kui 260 mln on Maanteeameti eelarve, siis sellest 70 mln on teehoole, 30 miljonit on Maanteeameti ülevälpidamiskulu ja ülejäänud on siis otsesem teede raha. Lisaks tuleb ka tõrts erasektori tellimusi. Erasektori tellimus on suhteliselt väiksemat mastaapi - nt 10% koguturu mahust (parematel aastatel 15%).</i> |
| 8.1   | Kuidas hindade Eesti tööjõudu tee-ehituse valdkonna seisukohast?<br><i>Kvalifitseeritud tööjõudu ei ole piisavalt, sellest tulenevalt on palga surve, millel ei ole efektiivsusega mingit seost. Tundub, et palgad peaksidki 5-6% aastas tõusma.</i>  |
| 8.2   | Kuidas hindade Eesti ärikeskkonda tee-ehituse valdkonnas tegutsemise seisukohast?<br><i>Eesti on oma atraktiivsuse ammu kaotanud. Ei näe mille alusel keegi investor peaks kuskilt Eestit eelistama. Tööjõumaksud on kõrged, maksusüsteemi pidevalt muudetakse - seesama kütuse aktsiis, maavarade ressursikasutus. Puudub stabiilsus. Selget visiooni pole. On ainult aastane eesmärk, et kuidagi saada see aasta rahastatud.</i>  |
| 8.3   | Kas Eesti tee-ehitustööde nõudlus on piisav, et tagada Teie ettevõtte jätkusuutlikkus ja kasumlikkus tulevikus?<br><i>On ikkagi keeruline. Oleme investeeringuid juba pikemat aega miinimumi juures hoidnud. Ca 10-15% oleme investeeringuid hoidnud hea aasta investeeringutest. Kui ikka seade päris ära laguneb, siis vahetame välja.</i>  |
| 8.4   | Kas leiate oma masinapargile ja töötajatele piisavalt ekspluatatsiooni Eestis?<br><i>On ikkagi keeruline. Oleme investeeringuid juba pikemat aega miinimumi juures hoidnud. Ca 10-15% oleme investeeringuid hoidnud hea aasta investeeringutest. Kui ikka päris ära languneb, siis vahetame välja.</i>  |
| 9   | Kas Teil on eelnevast tulenevalt huvi ja/või vajadus välisriikidele sisenemiseks (teede ehituse teenuse ekspordimiseks)? Miks?<br><i>Välismaale töö tegema minek ei ole lihtne. Aga võimalik.</i>   |
| 10  | Kas ja kui, siis millistele välisriikidele sisenemist olete kaalunud? Palun põhjendage, miks just sinna.<br><i>Oleme teostanud töid nii Lätis, Leedus kui Skandinaavia riikides. Välisriikidele sisenemist ei saa sedasi võtta, et nüüd otsustan minna ja läheme. Kõik käib projektipõhiselt ja juhul kui kuskilt mingi võimaluse leiame siis proovime lepingu saada ja siis alles on minek.</i>  |
| 11  | Kuidas finantseeriks teid välisriikidele sisenemise ja teenuse osutamisega kaasnevaid kulusid (investeeringuid)?<br><i>Ettevõtte vabadest vahenditest.</i>  |
| 12  | Mis võiksid olla Eesti teede ehituse ettevõtete konkurentsieelised välismaistel turgudel?<br><i>Madalamad palgad on veel mõnevõrra eelis Skandinaaviaga võrreldes, kuid kui sinna juurde arvestada kõik välisriiki minemisega seotud kulud (nagu lähetuskulud, transport, majutus jne), siis ega väga palju sealt alati seda võitu ei ole.</i>  |
| Välisriikidele sisenemise (teenuse ekspordimise) võimekus |   |
| 13  | Kuidas hindade oma ettevõtte võimekust välisriikidele sisenemiseks?   |

|      |   |
|------|---|
|      | <i>Sellega on nii ja naa. Piisavalt suur tegija saab vb ise uksest läbi murda. Väiksem tegija saaks eeskätt alltöövõtjana löögile saada. Välismaa suured kohalikud ettevõtted ei pruugi näha väikestes Eesti ettevõtetes ohtu ja võivad neil töid pakkuda küll, kartmata et nad võiksid tulevikus mingi turuosa kohalikult ettevõttelt ära võtta. Eks võimalusi on nii suurematel kui väiksematel, aga kerge see loomulikult ei ole kellegi jaoks.</i>  |
| 13.1 | Kas Teie hinnangul on Teie ettevõttel piisavaid ressursse (masinaid, tööjõudu, rahakapitali), et uutele välisurgudele siseneda?<br><i>Meil on ressursid piisavad kuna oleme rahvusvahelisse gruppi kuuluv ettevõtte. Küll aga ei ole me valmis tegema suuri investeeringuid, kui oodatav kasu on suure riski all. Viimased 5 aastat oleme investeeringuid hoidnud miinimumi lähedal.</i>  |
| 13.2 | Kuidas hindate Teie ettevõttes olemasolevate vajalike teadmiste, oskuste ja kogemuste olemasolu naaberriikide tee-ehituse sektoris hakkama saamise seiskohast (Eeskätt Soome, Norra, Venemaa)?<br><i>Meil on vajalikud teadmised ja oskused olemas, kuivõrd oleme rahvusvahelise kontserni liige. Küll aga teistel Eesti kapitalil põhinevad ettevõtted võivad spetsiifilisemate asjadega (nagu tunneliehitus) jänni jääda, kui ei omata välisriigis töötamise kogemust. Eestis ei ole vajadust suurte tunnelite või sildade järele, kuid Norras on see sageli teetööde teostamise eelduseks.</i> |
| 14   | Millist välisurjul tegutsemise lahendust kasutaksite?<br><i>Emaettevõtja või olemasolevate partnerite kaudu oleme üritanud välisurgudel töid saada. Hindame turu potentsiaali, eelarvestame ja vastavalt sellele kui reaalne töö saamine on, üritame minna.</i>   |
| 14.1 | 1) välismaal tütarettevõtte asutamine ja kohaliku tööjõu värbamine, uute vajaminevate masinate ja seadmete soetamine;<br>-  |
| 14.2 | 2) Eesti ettevõttena välismaal alltöövõtu osutamine, enda kodumaiste töötajate lähetamine, oma olemasoleva masinapargi kasutamine ja/või vajaminevate seadmete ja masinate rentimine;<br><i>See variant on kõige tõenäolisem ja sedasi olemegi enamuse oma välismaisetest projektidest teostanud. Lähetame oma töötajad välisriiki. Masinatega on nii ja naa - saame võimalusel kasutada oma kontserni kuuluvate ettevõtete masinate renti, kui aga seda võimalust ei ole, siis transpordime oma masinad sinna.</i>   |
| 14.3 | 3) Projekti juhtimine peatöövõtja rollis, kuid suure osa tööd teostavad kohalikud ettevõtted Teile alltöövõtu vormis (eeldab tugevat hinnapakumiste koostamise ja eelarvestamise võimekust ning kohaliku turu tundmist)<br><i>Peatöövõtja rollis tööde saamine on erand, üldjuhul näeme võimalust alltöövõtja rollis töid välisurgudel saada.</i>   |
| 14.4 | 4) Partnerlus konsortsiumi moodustamise läbi kohalike ettevõtetega<br>-   |
| 15   | Milliseks hindate Teie ettevõtte konkurentsivõimet võrreldes välismaiste Euroopa teede ehituse ettevõtetega (eeskätt Skandinaaviamaadega)?<br><i>Konkurentsivõime enam nii hea ei ole - kui meil enim oli tööjõukulude eelis, seda enam nii suurt ei ole, kuid mõnevõrra siiski. Tööjõumaksud on kõrged. Meie eeliseks on see, et kuulume Lemminkäinen gruppi, kellel on Skandinaaviamaades oma esindused olemas ja see loob meile tugeva konkurentsieelise nendel turgudel tegutsemiseks (juba ainuüksi nime pealt).</i>   |
| 16   | Kuidas ületaksite uuele turule sisenemisel esinevaid takistusi, barjääre?<br><i>Oma partnerite ja gruppi kuuluvate kohalike ettevõtete abil.</i>  |
| 16.1 | Kuidas ületaksite kultuurilisi erinevusi (sh keelebarjääri)?<br><i>On ikka kultuurilisi erisusi, eks neid on vaja siis vastavalt olukorrale siluda.</i>   |
| 16.2 | Kuidas ületaksite ehitustehnoloogilistest erisustest tingitud erinevusi ja sellest tulenevaid takistusi?<br><i>Meil on oma kontserni ettevõtted kõikides skandinaavia riikides ja nende teadmised ja oskused on väga kõrgel tasemel.</i>  |

## Lisa 6. Telefoniintervjuu kokkuvõte D

|   |   |
|---|---|
| Eesti teedeehituse ettevõtete ekspordivõimaluste uuring   |   |
| Telefoniintervjuu memo C                                  |   |
| Varasem praktika  |   |
| 1   | Kas tegelete aktiivselt tee-ehitustööde teostamisega ka välisurgudel?<br><i>Me ei ole teinud. Oleme küll pakkunud, aga tööks pole läinud.</i>   |
| 1.1   | Millisel viisil (milliseid meetodeid kasutades) olete varemalt välisriikidesse sisenenud, teenust osutanud?<br><i>Ei ole õnnestunud töid välismaal saada. Ilmselt tõsisemaks läbilöögiks on vaja kohapeal filiaali asutamine, kuid meie oleme selleks liiga väikesed ja meie oleme ikkagi orienteerinud ennast ainult Eesti turule.</i> |
| 1.2   | Kas ja kui palju olete käinud välismaa messidel?<br><i>Ei ole käinud</i>  |
| 1.3   | Milliste raskuste/takistustega olete kokku puutunud välisriikides tee-ehitustööde teostamisel?<br><i>Ei ole õnnestunud lõögile saada. Välisurud on väga hästi kaitstud välismaisete üritajate vastu. Põhjendada seda ei oska, kuidas täpsemalt.</i>   |
| 1.4   | Milliseid takistusi olete kogenud või ette näinud seoses välisurgudele sisenemisega?<br>-   |
| 1.5   | Kuidas analüüsisite eelnevalt turgu ja mille põhjal langetasite otsuse konkreetsel välisurul teenust pakkuda?<br><i>Ei ole analüüsinud, proovisime pakkuda lähedal asuvasse naaberriiki, aga tööks ei läinud.</i>   |
| 2   | Mis on olnud põhjusteks, miks Teil ei ole õnnestunud teatud välisurgudel teenust pakkuda?<br><i>Ei oska öelda</i>   |
| 3   | Kui Te ei ole ettevõttega teenust osutanud välisurgudel, siis miks?<br><i>Ei ole vajadust, me oleme väga väike tegija ja otsime kohalikke töötasi.</i>  |
| 4   | Kas Teil on koostööpartnereid välisriikides?<br><i>Ei</i>   |
| 5   | Kas olete üldjuhul peatöövõtja või alltöövõtja rollis?<br><i>(Eestis oleme nii all- kui peatöövõtjad)</i>   |
| 6   | Milliseks hindade tee-ehituse konkurentsikeskkonda euroopas varasemast praktikast lähtudes?<br>-  |
| 7   | Kas olete plaeninud lähemas tulevikus (nt 3 aasta perspektiivis) uutele välisurgudele siseneda?<br><i>Ei</i>  |
| Turuolukord Eestis ja välisurgudele minemise vajadus/huvi |   |
| 8   | Kuidas hindate käesolevat tee-ehituse turusituatsiooni Eestis? Palun põhjendage.<br><i>Ma loodan, et läheb paremaks. Ei oska ette näha suurenemist. Kuid võib öelda, et "eile oli parem kui täna".</i>  |
| 8.1   | Kuidas hindate Eesti tööjõudu tee-ehituse valdkonna seisukohast?<br><i>Tööjõudu on piisavalt. Meil on üle keskmise palgad ja selles osas probleemi ei ole.</i>  |
| 8.2   | Kuidas hindate Eesti ärikeskkonda tee-ehituse valdkonnas tegutsemise seisukohast?<br><i>Tööjõumaksud on liiga kõrged.</i>   |
| 8.3   | Kas Eesti tee-ehitustööde nõudlus on piisav, et tagada Teie ettevõtte jätkusuutlikkus ja kasumlikkus tulevikus?   |

|  |  |
|--|--|
|  | <i>Ütleme niimoodi, et meil on see üldine surutis. Iga aasta tuleb palju uusi üritajaid, kes hindavad oma võimeid üle. Riigihanke seadus on üsna vaba. Nad pakuvad hinnaga alla.</i>   |
| 8.4  | Kas leiate oma masinapargile ja töötajatele piisavalt ekspluatatsiooni Eestis?<br><i>Oleme leidnud ikka niimoodi, et 11 kuu on tööd olemas. Esimesed 3-4 kuud on meil miinusega kuud.</i>  |
| 9  | Kas Teil on eelnevast tulenevalt huvi ja/või vajadus välisurgudele sisenemiseks (teede ehituse teenuse eksportimiseks)? Miks?<br><i>Eestis on keeruline välja poole laieneda. Vb siis tuleb luua oma filiaal. Oma maade turud on sedavõrd hästi kaitstud. Me oleme nii väikesed et see ei ole meie ala, et välja liikuda. Me ei ole ühest küljest huvitatud - Eesti turg on meie jaoks ja toimetame siin</i> |
| 10   | Kas ja kui, siis millistele välisurgudele sisenemist olete kaalunud? Palun põhjendage, miks just sinna.<br><i>Ei ole kaalunud</i>  |
| 11   | Kuidas finantseeriksite välisurule sisenemisega ja teenuse osutamisega kaasnevaid kulusid (investeeringuid)?<br><i>N/A</i>   |
| 12   | Mis võiksid olla Eesti teede ehituse ettevõtete konkurentsieelised välismaistel turgudel?<br><i>Ei olegi eeliseid, pigem ikka vastupidi.</i>   |
| Välisurgudele sisenemise (teenuse eksportimise) võimekus |  |
| 13   | Kuidas hindate oma ettevõtte võimekust välisurgudele sisenemiseks?<br><i>Nõrgaks, kuna oleme väike tegija. Ja ega me ei saagi välja pürgida.</i>   |
| 13.1   | Kas Teie hinnangul on Teie ettevõttel piisavaid ressursse (masinaid, tööjõudu, rahakapitali), et uutele välisurgudele siseneda?<br><i>Ei</i>   |
| 13.2   | Kuidas hindate Teie ettevõttes olemasolevate vajalike teadmiste, oskuste ja kogemuste olemasolu naaberriikide tee-ehituse sektoris hakkama saamise seiskohast (Eeskätt Soome, Norra, Venemaa)?<br><i>Teadmised ja oskused tuginevad kohalike tööde teostamise praktikale. Mingeid välismaiste ekstreemsustega ilmselt hakkama esimese hooga ei saaks.</i>  |
| 14   | Millist välisurul tegutsemise lahendust kasutaksite?<br><i>Ei oska öelda</i>   |
| 14.1   | 1) välismaal tütarettevõtte asutamine ja kohaliku tööjõu värbamine, uute vajaminevate masinate ja seadmete soetamine;<br><i>Ilmselt filiaali asutamine oleks vajalik.</i>  |
| 15   | Milliseks hindate Teie ettevõtte konkurentsivõimet võrreldes välismaiste Euroopa teede ehituse ettevõtetega (eeskätt Skandinaaviamaadega)?<br><i>-</i>   |
| 16   | Kuidas ületaksite uuele turule sisenemisel esinevaid takistusi, barjääre?<br><i>Ei oska öelda</i>  |
| 16.1   | Kuidas ületaksite kultuurilisi erinevusi (sh keelebarjääri)?<br><i>-</i>   |
| 16.2   | Kuidas ületaksite ehitustehnoloogilistest erisustest tingitud erinevusi ja sellest tulenevaid takistusi?<br><i>-</i>   |

## Lisa 7. Telefoniintervjuu kokkuvõte E

|   |  |
|---|--|
| Eesti teedeehituse ettevõtete ekspordivõimaluste uuring   |  |
| Telefoniintervjuu memo C                                  |  |
| Varasem praktika  |  |
|   | Kas tegelete aktiivselt tee-ehitustööde teostamisega ka välisurgudel?  |
| 1   | <i>Kas just aktiivselt, aga jah tegeleme ja mõtleme selles suunas pidevalt. Varasema praktika põhjal julgeme väita, et teede ehituse eksport on võimalik, kuid väga keeruline.</i>   |
|   | Millisel viisil (milliseid meetodeid kasutades) olete varemalt välisriikidesse sisenenud, teenust osutanud?  |
| 1.1   | <i>Üldiselt see, mis meil senine praktika on olnud - siis see on peatöövõtu rollis. Varasem kogemuse põhjal oleme Lätis olnud, Venemaa suunal ja Kaliningradis. Skandinaaviasse peatöövõtuga minna pigem ei saa. Seal tuleks otsida partnerlust kohalike ettevõtetega. Eesti ettevõtetega jõu ühendamine on võimalik, kuid minu hinnangul vähetõenäoline.</i>                                  |
|   | Kas ja kui palju olete käinud välismaa messidel?   |
| 1.2   | -  |
|   | Milliste raskuste/takistustega olete kokkupuutunud välisriikides tee-ehitustööde teostamisel?  |
| 1.3   | <i>Õigusliku regulatsiooni küsimused on peamised. Teine mis ma ära nimetaks seniste kogemuste põhjal on kultuurilised erinevused. Selle õigusliku regulatsiooni alla võiks liigitada ka selle, et tegelikult püütakse oma turgu kaitsta (proteksionism) välisettevõtete eest - leitakse mingeid õiguslike konkse, mis ei ole keelatud, kuid pärsivad välismaise ettevõtte löögile saamist.</i> |
|   | Milliseid takistusi olete kogenud või ette näinud seoses välisurgudele sisenemisega?   |
| 1.4   | <i>Kultuurilisi, riiklike turukaitselisi (varjatud) meetmeid, õiguslaseid.</i>   |
|   | Kuidas analüüsisite eelnevalt turgu ja mille põhjal langetasite otsuse konkreetsel välisururul teenust pakkuda?  |
| 1.5   | <i>Jah, oleme teinud turu analüüsi.</i>  |
|   | Mis on olnud põhjusteks, miks Teil ei ole õnnestunud teatud välisurgudel teenust pakkuda?  |
| 2   | <i>Sellist olukorda ei tea välja tuua.</i>   |
|   | Kui Te ei ole ettevõttega teenust osutanud välisurgudel, siis miks?  |
| 3   | -  |
|   | Kas Teil on koostööpartnereid välisriikides?   |
| 4   | <i>Skandinaavia suunal on koostööpartneri leidmine tähtis.</i>   |
|   | Kas olete üldjuhul peatöövõtja või alltöövõtja rollis?   |
| 5   | <i>Senise praktika põhjal oleme olnud välismaal peatöövõtja rollis - kuid oleme teostanud töid nõ Nõukogude Liidu hõngulistest maades - Venemaa, Kaliningrad, Läti. Preagu ei näe nendel turgudel meile atraktiivseid võimalusi, mistõttu vaatame rohkem Skandinaavia poole.</i>   |
|   | Milliseks hindade tee-ehituse konkurentsikeskkonda euroopas varasemast praktikast lähtudes?  |
| 6   | <i>Euroopa on üsnagi erinev - see sõltub suuresti turust. Me ei ole nii põhjalikku analüüsi kogu Euroopa kohta teinud.</i>   |
|   | Kas olete plaaninud lähemas tulevikus (nt 3 aasta perspektiivis) uutele välisurgudele siseneda?  |
| 7   | <i>Pigem jah - vaatame Skandinaavia poole.</i>   |
| Turuolukord Eestis ja välisurgudele minemise vajadus/huvi |  |
| 8   | Kuidas hindate käesolevat tee-ehituse turusituatsiooni Eestis? Palun põhjendage.   |

|     |   |
|-----|---|
|     | <i>Olukord on tõepoolest pigem keeruline. Miks, sest on lisandunud konkurente. Seda nii väljaspool Eestit kui Eesti siseselt. Ettevõtetest on lahkunud inimesi ke son teinud uued ettevõtted. Tellija pool on ebakindlus või teadmatus, millises tehnoloogilises suunas tellija soovib tehnoloogiat arendada. Keeruline on ka sesoonsuse küsimus. Sisuliselt on tegemist sesoonse valdkonnaga kogu aeg olnud - see on töövõtja riskitaluvuse küsimusi, kui palju ta on omale masinaid ja töötajaid võtnud, millele on vaja tööd leida. Eestis on pakkumist oluliselt rohkem kui nõudlust. Ressursivajadus on põhjendatud sellest, et hooaja tipp jääb augusti kuusse - siis on see ressurside hõivatus tase normaalselt tasemel (umbes 80%+). Ülejäänud ajal on ressursid alakoormatud - nii masinad kui töäjõud. Kui vaadata majandusaasta aruandeid, siis sealt ju nähtub, et teede ehituse valdkonna ettevõtete kasumimarginaal jääb 0% ja 3% vahele. Esmajärgus hangitakse tööd, et saaks katta oma püsikulud. Nõudlus on olnud suhteliselt stabiilne (rahalisel mahus) - aga kui vaadata inflatsiooni mõju, siis mahu ühikud mida tellitakse on vähenendu. Kõik hanked, kus on kriteeriumiks odavam hind, seal ka kõik seda odavamata hinda arvutavad. Kvaliteedi koha pealt täidetakse miinimum standardite nõuded ning ei grammigi rohkem. Teede ehituses on ainult madalaim hind olnud.</i> |
|     | Kuidas hindade Eesti töäjõudu tee-ehituse valdkonna seisukohast?  |
| 8.1 | <i>Kvalifitseeritud töäjõudu, spetsialiste, kes on valmis proffid, neid võtta ei ole. Töäjõu pakkumise osas on olukord tagasihoidlik. Peaaegu valmis töötajaid kutsekast veel saaks. Probleem on laiem - ülikoolides seda õpet normaalselt ei rahastata. Spetsialiste enam ei toodeta. Seda valmis lõpetajat ei tule enam ülikoolist. Kui räägime silla ehitusest, siis neid ei õpetata, raudtee ala ei õpetata.</i>  |
|     | Kuidas hindate Eesti ärikeskkonda tee-ehituse valdkonnas tegutsemise seisukohast?   |
| 8.2 | <i>Kui maksu küsimustest rääkidas - noh aktsiisimaksu laekumine oli varem seotud investeeringutega teedesse. Enam seda ei ole. Maksuvabastus investeeringutest on meil siiani olemas, see on kindlasti positiivne. Töäjõumaksude poolest ma ei oska välja tuua - siin oleneb kellega võrrelda. Maanteedest, siis see on alarahastatud. Raudteedel on veel suurem probleem - seda riigi rahast sisuliselt ei toetata. EVR on pidanud ise oma rahast elama. Seega on üldine infra rahastuse probleem olemas</i>   |
| 8.3 | Kas Eesti tee-ehitustööde nõudlus on piisav, et tagada Teie ettevõtte jätkusuutlikkus ja kasumlikkus tulevikus?   |
|     | -   |
|     | Kas leiate oma masinapargile ja töötajatele piisavalt eksploatatsiooni Eestis?  |
| 8.4 | <i>Nagu öeldud on see üha keerulisem. Suur ressursivajadus on põhjendatud sellest, et hooaja tipus, augusti-septembris - siis selleks, et olla võimeline teostada suuremaid projekte peab olema piisavalt ressursse (siis on nad eksploateeritud umbes 80%+ koormusega). Ülejäänud ajal on ressursid alakoormatud - nii masinad kui töäjõud. Samas väiksema ressursimahu korral ei saaks me hooaja tipus neid olulisi töid teha.</i>  |
|     | Kas Teil on eelnevast tulenevalt huvi ja/või vajadus välisurgudele sisenemiseks (teede ehituse teenuse ekspordimiseks)? Miks?   |
| 9   | <i>Jah, ikka kaalume seda. Me oleme riigipiiridest väljapool ka tegutsenud. Kui reaalseks seda hinnata, see oleneb skaalast. Kui jätta kõrvale see osakaal. Küside, s kas on võimalik ekspordida, siis ma arvan et jah on küll teatud tooteid ja teenused ja pean seda tõenäoliskes</i>   |
|     | Kas ja kui, siis millistele välisurgudele sisenemist olete kaalunud? Palun põhjendage, miks just sinna.   |
| 10  | <i>Ma usun, et kui nimetada sihturges - siis potentsiaalsed sihturges tuleks pigem otsida Skandinaavia-maadest, mitte lõuna ega ida poolt. Teenustest rääkides, mida me võiksime välisurgudel osutada nimetaksin neid teenuseid, mida me ka täna siin Eestis ehitame - nende alal on meil kogemust ja referentse. Eeskätt kulumiskihtide uuendustööd on see valdkond, mida me võiksime pakkuda.</i>   |
| 11  | Kuidas finantseeriksite välisurule sisenemisega ja teenuse osutamisega kaasnevaid kulusid (investeeringuid)?  |
|     | -   |
|     | Mis võiksid olla Eesti teede ehituse ettevõtete konkurentsieelised välismaistel turgudel?   |
| 12  | <i>Ega siin väga palju valikuvariante ei ole. Üks oluline on seesama hinna eelis. Seni kuni see hinnaeelis on olemas, siis on reaalne välisurule minna ja see on põhjendatud. Kui see kaob ära, siis järgmisena</i>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <i>tulekski see puuduliku ressursi hõivatuse katmine, mispärast otsiksid ettevõtet väljast tööd.</i>   |
| Välisurgudele sisenemise (teenuse ekspordimise) võimekus |  |
| 13   | Kuidas hindate oma ettevõtte võimekust välisurgudele sisenemiseks?<br><i>Varasema praktika kohaselt julgen öelda, et see on võimalik, kuid ilmselt mitte peatöövõtja rollis, kuna Skandinaavia maades on oma suured hiidettevõtted juba ees, kellega me võistelda ei suudaks. Pigem tuleks otsida koostöövõimalusi nendega.</i>  |
| 13.1   | Kas Teie hinnangul on Teie ettevõttel piisavaid ressursse (masinaid, tööjõudu, rahakapitali), et uutele välisurgudele siseneda?<br><i>Et üksinda turgu võtma minna, selleks mitte - alltöövõtjana või partnerluse vormis tõenäolisem. Teiste Eesti ettevõtetega jõudude ühendamise on võimalik, kuid väikese tõenäosusega.</i>   |
| 13.2   | Kuidas hindate Teie ettevõttes olemasolevate vajalike teadmiste, oskuste ja kogemuste olemasolu naaberriikide tee-ehituse sektoris hakkama saamise seiskohast (Eeskätt Soome, Norra, Venemaa)?<br><i>Nendes teenustes mida me koduturul osutame, oleme väga heal tasemel. Kulumiskihtide uuendamine oleks see suund, mida ma hindaksin potentsiaalseks.</i>  |
| 14   | Millist välisurgul tegutsemise lahendust kasutaksite?<br><i>Ma usun et Skandinaavias on võimalik alltöövõtja või partnerluskoostööna löögile saada. Esimene asi on, et meil ei ole piisavaid ressursse, et seal tööd peatöövõtuna osutada ja ka referentsid mida nõutakse võivad meil puudulikud olla.</i>   |
| 14.1   | 1) välismaal tüarettevõtte asutamine ja kohaliku tööjõu värbamine, uute vajaminevate masinate ja seadmete soetamine;<br>-  |
| 14.2   | 2) Eesti ettevõtte välismaal alltöövõtu osutamine, enda kodumaiste töötajate lähetamine, oma olemasoleva masinapargi kasutamine ja/või vajaminevate seadmete ja masinate rentimine;<br>-   |
| 14.3   | 3) Projekti juhtimine peatöövõtja rollis, kuid suure osa tööd teostavad kohalikud ettevõtted Teile alltöövõtu vormis (eeldab tugevat hinnapakumiste koostamise ja eelarvestamise võimekust ning kohaliku turu tundmist)<br><i>Ei. Võib-olla ühendades jõud teiste Eesti suuremate tee-ehitusettevõtetega oleks võimalik, kuid et meid ühe mütsi alla saada võib juhtuda vaid väikese tõenäosusega.</i> |
| 14.4   | 4) Partnerlus konsortsiumi moodustamise läbi kohalike ettevõtetega<br><i>See on tõenäolisem.</i>   |
| 14.5   | 5) Segavariant või muu<br>-  |
| 15   | Milliseks hindate Teie ettevõtte konkurentsivõimet võrreldes välismaiste Euroopa teede ehituse ettevõtetega (eeskätt Skandinaaviamaadega)?<br><i>Eks see madalam tööjõukulude eelis on veel.</i>   |
| 16   | Kuidas ületaksite uuele turule sisenemisel esinevaid takistusi, barjääre?<br><i>Otsides kohaliku ettevõttega koostöösuhet.</i>   |
| 16.1   | Kuidas ületaksite kultuurilisi erinevusi (sh keelebarjääri)?<br><i>Need turud kus me oleme olnud (Läti, Venemaa ja Kalilingrad) - seal ei ole need töötõru asjad nii läbipaistval viisil korraldatud. Otsuseid ei tingi inseneritarkus vaid muud asjaolud.</i>   |
| 16.2   | Kuidas ületaksite ehitustehnoloogilistest erisustest tingitud takistusi?<br><i>Sellega et valiksime/teostaksime vaid neid töid, mida me varasemalt teinud oleme ja milles me spetsialiseerunud oleme. Uute tehnoloogiliste lahenduste teostamiseks peaks omama vastavat koostööpartnerit</i>   |



## Lisa 8. Norra eksperdi vastused

André Røysland

### Questionnaire: Norway

1) **Please describe the common practices in public procurements procedures in road construction sector (0,5-1 page)**

*What are the types of public procurements being used for road construction related tenders? What are the most common qualification criteria? Are there any requirements for companies (such as minimum of net revenue; references; technical capacities etc) or specialists (licenses, previous experience etc)? Which evaluation terms are usually being used – is it usually only price-based tenders or do they use any other criteria (such as expertize etc)? Could there be any restrictions for foreign companies to participate in public tenders? Are there any other regulatory terms or restrictions? Do they usually have separate procurements for design and construction or is it purchased together? How common are joint/consortium proposals in the road construction sector? Are treasury tax notes or any other certificates/legal documents need to be presented with the procurement documents?*

*Method: please describe based on your experience or/and 3-5 latest procurements.*

In Norway the Norwegian Public Roads Administration (NPRA or Statens vegvesen) is responsible for the planning, construction and operation of the national and county road networks. On matter pertaining to national roads, the Public Road Administration is under the direction of the Ministry of Transport and Communications. On those related to county roads, the Regional Director is subordinated the county legislature. The NPRA will be the builder/developer for the projects.

Public procurement in the Norwegian road construction sector is announced at [www.doffin.no](http://www.doffin.no), which is the site for all public procurement. For procurements above MNOK 40 they are published on [www.ted.europa.eu](http://www.ted.europa.eu)

The trend is that more of the contracts than before are awarded to foregin companies. In 2012 over 50 % (12/21) of contracts above MNOK 100 were awarded to foreign companies. This is a development the NPRA are welcoming to make sure there is real competition in the market.

- What are the most common qualification criteria?
- Are there any requirements for companies (such as minimum of net revenue; references; technical capacities etc) or specialists (licenses, previous experience etc)?
- Which evaluation terms are usually being used – is it usually only price-based tenders or do they use any other criteria (such as expertize etc)?

## Criteria:

Tenders are to be written in Norwegian.

Award criteria is lowest price.

Typical qualification criteria:

1. Foreign providers with address in another EEA-country have to submit a VAT certificate and a tax certificate. If this is not available it can be replaced by a declaration from an administrative authority. The certificates have to be translated into Norwegian.
2. Technical and academic qualifications
  - Reference projects
    - Documentation of quality
    - Fulfillment of contracts
    - Compliance of HSE (health, safety and environment)
    - Compliance of provisions of salary and working conditions in accordance with the collective agreement of the industry
    - Compliance of deadlines
    - Follow-up of during the complaint period
  - Employees' competence
  - Key personnel in the project with CVs
  - Implementation ability
    - Average turnover should be at least a big as the size of the contract. Has to show its turnover over the last three years.
    - Key personnel's competence is to be documented
    - The suggested organization of the project should be displayed
  - Description of relevant equipment for performing the work
3. Financial standing
  - Positive equity is required
  - Needs to show financial solidity through auditor's assessment

- *Could there be any restrictions for foreign companies to participate in public tenders?*

Reply: No, not to my knowledge as long as the company is based in an EEA-country.

- *Are there any other regulatory terms or restrictions?*

- Reply: No, not to my knowledge.

- *Do they usually have separate procurements for design and construction or is it purchased together? How common are joint/consortium proposals in the road construction sector?*

Reply: To my knowledge the NPRA do most of the design and then they award contracts for performing the construction. Construction and maintenance are awarded on different contracts. Joint/consortium is not very common to my knowledge. Usually the contract is awarded to one company and then the main contractor is able to use subcontractors if that is stated in the contract.

- *If treasury tax notes or any other certificates/legal documents need to be presented with the procurement documents, which institutions issue these documents (name of the institutions, contact information, explanation)?*

Reply: It is required to present a VAT and tax certificate. For Norwegian companies these are issued by the Norwegian Tax Administration (VAT) and the office of the chief municipal treasurer (tax).

Contact information:

<https://www.workinnorway.no/>

2) **Please describe any possible market entry barriers for foreign companies (0,5-1 page)**

*Are there any market entry barriers (regulatory measures and practice-based situations) for foreign companies? Are there any protective measures for domestic companies? What would be the factors foreign (i.g Estonian) companies need to consider when entering Norwegian road construction market?*

*Method: the focus is on the road maintenance and construction, engineering and architectural activities. Please describe based on your knowledge (or consult with colleagues), also public information (such as policy documents, articles etc) could help to answer this question. If you find some practical tips of guidance for foreign companies entering the Norwegian market, please include them.*

Reply:

There is a large focus in Norway to improve road infrastructure. However politicians are reluctant to make the investments too fast. The argument is that it will create pressure and potentially inflation in the economy. Studies have shown that the investments needed in the road construction industry are relatively small compared to investments made in oil and gas. This indicates that there are reasons to perform investments in road construction faster. Oslo Economics, which is a trusted consultancy firm, propose these as the most important barriers of entry to the Norwegian road construction market:

- Large contracts for projects up to several billion NOK creates risk for entrepreneurs (Joint ventures are common in the European construction market to reduce risk)
- Requirement of speaking and writing Norwegian may be a barrier.

- Technical challenges specific to Norway may create cost overruns. E.g. unexpected geological challenges. However reports from foreign contractors In general suggest that the projects are technically the same as they usually perform.
- The Norwegian construction process is reported to be a barrier. Knowledge about the construction process is needed to be awarded contracts. Especially knowledge of the planning process, Norwegian working environment regulations and relations to the contract owner are a few aspects.
- Lack of competence of Norwegian subcontractors such as what the market price for different services is and knowledge of different subcontractors' ability to deliver. These challenges decrease be mitigated with experience.
- There is a need for Norwegian expertise for foreign contractors. This need will decrease with experience; however foreign contractors should consider hiring Norwegian expertise at least for a start-up period.

Examples of foreign companies in the Norwegian road construction market are:

- Marti Holding Ltd. (Switzerland)
- Implenai (Switzerland)
- Bilfinger Berger (Germany)
- MT Højgaard

Information on costs for road construction and road maintenance from Statistics Norway:

<http://www.ssb.no/en/priser-og-prisindekser/statistikker/bkianl>

[http://www.ssb.no/a/english/kortnavn/bkianl\\_en/vekt-en.html](http://www.ssb.no/a/english/kortnavn/bkianl_en/vekt-en.html)

Information on starting up a business in Norway:

<https://www.workinnorway.no/>

<https://www.altinn.no/en/Start-and-Run-a-Business/?epslanguage=en>

3) **Please describe the main professional associations, unions, consortiums in road construction in Norway (0,5-1 page)**

*Please write a summary of main professional bodies, unions, clusters etc, their role and influence in the sector (e.g <http://www.bnl.no/>)? To what extent do the road construction sector companies cooperate with universities and science institutions?*

*Method: based on your own knowledge and publicly available information.*

**Reply:**

- The Federation of Norwegian Construction Industries (BNL) is a business and employer policy organization for companies in the construction industry. BNL is an umbrella organization for 13 industries and have more than 4,000 member companies with nearly 70,000 employees. BNL was established in 1997 and is currently the second largest association in The Confederation of

Norwegian Enterprise (NHO). The Entrepreneurial association (our translation) Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA) is an industry association for entrepreneurs. The association has 220 member companies with approximately 25 000 employees. The combined annual turnover is about 60 billion NOK and consists of the largest entrepreneurial companies in Norway to smaller companies of just a few employees.

- Norwegian Association of Heavy Equipment Contractors (MEF) is the largest independent trade and employers' organization, representing approximately 1,970 small, medium-sized and large businesses in the construction trade and three associated industries, mechanical deforestation, waste recycling and treatment and well drilling. In all, MEF member companies have approximately 26.000 employees and approx. NOK 50 billion in annual revenues.
- I general I would reckon that the NPRA is the one that is collaborating the most with universities and science institutions for developing competence within road construction and analyses of road construction related questions.
- Veidekke, a large road construction entrepreneur collaborates with a Norwegian university on an annual conference named: The IGLC-conference (International Group for Lean Construction).

4) **Please describe the state institutions that are responsible for purchasing road construction services on the state, local and municipality level (0,5-1 page).**

*Which state institutions are responsible for purchasing road construction services on the state, local and municipal level? Do the same institutions publish also the relevant public procurements? Please mention the institutions, describe their road construction related responsibility area and include their contact details.*

*Method: based on your own knowledge and publicly available information.*

In Norway the Norwegian Public Roads Administration (NPRA or Statens vegvesen) is responsible for the planning, construction and operation of the national and county road networks. On matter pertaining to national roads, the Public Road Administration is under the direction of the Ministry of Transport and Communications. On those related to county roads, the Regional Director is subordinated the county legislature. The NPRA will be the builder/developer for the projects.

Public procurement in the Norwegian road construction sector announced at [doffin.no](http://doffin.no), which is the site for all public procurement. For procurements above MNOK 40 they are published on [www.ted.europa.eu](http://www.ted.europa.eu)

Contact info:  
Statens Vegvesen (NPRA)  
Brynsengfaret 6 A  
0667 OSLO  
Tel.: +47 915 02 030

## Lisa 9. Soome eksperdi vastused

Suvi Siira

### Questionnaire: Finland

1) **Please describe the common practices in public procurements procedures in road construction sector (0,5-1 page)**

*What are the types of public procurements being used for road construction related tenders? What are the most common qualification criteria? Are there any requirements for companies (such as minimum of net revenue; references; technical capacities etc) or specialists (licenses, previous experience etc)? Which evaluation terms are usually being used – is it usually only price-based tenders or do they use any other criteria (such as expertize etc)? Could there be any restrictions for foreign companies to participate in public tenders? Are there any other regulatory terms or restrictions? Do they usually have separate procurements for design and construction or is it purchased together? How common are joint/consortium proposals in the road construction sector? If treasury tax notes or any other certificates/legal documents need to be presented with the procurement documents, which institutions issue these documents (name of the institutions, contact information, explanation)?*

*Method: please describe based on your experience or/and 3-5 latest procurements.*

- Public procurement refers to goods, services or construction contracted by the State, municipalities and joint municipal boards, state enterprises and other entities mentioned in procurement law outside their own organization.
- Finnish public procurement is subject to national procurement legislation which derives from the European Community directives on public procurement. Under these rules public sector procurement must follow transparent open procedures ensuring fair and non-discriminatory conditions of competition for suppliers.
- The national procurement legislation will be renewed by 2016 and the preparations have already started. The main changes address the changes in EU procurement directives.
- The regulation of public procurement aims at a more efficient use of public funds in order to ensure value for money on public procurement financed out of general taxation. A further aim of the regulation on public procurement is to enhance the competitiveness of national and European enterprises.
- The content and nature of procurement defines the appropriate nature of acquisition.
- A contract above national threshold value are
  - Goods and services purchased over 30 000 €
  - Exceptions for some domains, such as Social and Health Care over 100 000 €
  - Construction services purchased over 150 000 €
- A contract above EU-threshold value are
  - Goods and services purchased over 134 000 – 207 000 €
  - Construction services purchased over 5,19 M€

- A contract notice shall be published on both contracts with a value above the EU-threshold and above national threshold in the Act on Public Procurement, on the HILMA web site ([www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi)), a reporting channel and open electronic market place.
- Also contract below national threshold value can be published in HILMA, but it is not compulsory. Usually all state-level road construction tenders are above national threshold value and reach the EU threshold values, and thus are published in HILMA and other EU portals.
- In the case of contracts with a value above the EU-threshold, EU-wide advertising is obligatory. A contract notice shall be published on the HILMA web site ([www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi)). HILMA then forwards the notice to be published in the Supplement to the Official Journal of the European Community (S series) and the TED (Tenders electronic daily) database <http://ted.europa.eu/>.
- The procurement methods vary from open, restricted to negotiation procurement. The open procurement means that all parties are welcomed to participate the tender process directly. In the restricted process the candidates for the actual procurement process are pre-selected for instance by sending out firstly RFI (Request for Information). Negotiation procurement is very common in large complex project procurement, for instance in consortium cases, but the negotiation process is often very challenging and time consuming process. Usually road construction procurement follows restricted method.
- The minimum requirements for the tender participants are naturally the requirements dictated by the national procurement legislation, such as certificates of tax debt certificates and social security and pension contribution payment certificates. Often however additional requirements are listed such as minimum amount of relevant references or competence requirements of key personnel, etc. depending on the construction case complexity.
- Examples of conditions for foreign suppliers in a recent tender:
  - *Foreign suppliers must submit the extract from the trade register of their branch organization in Finland, certificates of the social security and pension contribution payments in Finland and other countries. Foreign language certificates and reports should be submitted in original language, as well as with Finnish translations. Later, at the tender stage, the translations shall prepared by an official translator with legalized certificates of the translation.*
- The selection criteria aims to more and more to control the total life-time costs of the procurement and thus qualitative criteria are becoming as or even more important factors estimated besides pricing.
- The estimation of the weighing of criteria in road construction procurement:
  - pricing 20 – 60 %
  - qualitative factors 40 % - 80 %
- The standard or minor projects procurement criteria can be based solely on pricing but more complexes the projects are more qualitative evaluation factors are included. Qualitative criteria are especially in the major role if procurement involves planning, design or innovative elements.
- During the 90s' the joint procurement of planning and construction work was more common, however nowadays almost 90 % of procurement is done in pieces; procuring separately planning and construction work. In the joint planning and construction procurement the challenge has very often been how to ensure the qualitative planning in tight delivery schedule projects. However the joint planning and construction procurement methods and models are even currently developed in the Agency of Transportation to ensure more qualitative procurement processes.
- Consortiums in road construction proposals are still very few as they require a lot of time and resources from all the parties involved. The consortium procurement is very long and time consuming process. The first consortium case was seen in Finland in 2010 and there has been 1-3 consortium procurements yearly ever since.

- Consortiums are more common in very large and complex road construction projects such as E18 highway project where Destia and YIT has formed for the first time in history consortium called Pulteri Oy. Traditionally Destia and YIT have been subcontracting one and another. Also Destia and Lemminkäinen have informed that they form a consortium proposal for E18 Valimaa – Hamina tender.

2) **Please describe Finnish public sector demand for upcoming years in the field of road maintenance and construction works (0,5-1 page)**

Picture: Finnish main road network (including cross national road networks)



*Green: Europe road network*  
*Grey: Finnish main road network*  
*Dotted red: Railway network*

**Fact and figures of Finnish road network**

- The entire road network consists of about 454 000 km. Private and forest roads account for about 350 000 km. Local street network is around 26 000 km. Finnish Transport Agency is responsible for of a total length of about 78 000 km.
- Highways and main roads consist more than 13 000 km, of which motorways just over 700 km. Majority of the road kilometres, 64 900 km, represent regional and cross-connection roads.
- Paved road is about 65% of the total, about 50 000 km.



- Low traffic road network categorized to the lowest maintenance class is more than half of the total network approximately 41 000 km of roads. All of these roads cannot be maintained in good condition in the most difficult weather conditions.

#### Demand for upcoming years

- According to the Agency of Transportation Finnish road network is now in the acceptable shape in over all, but as the economic downturn continues the condition of the overall road network is expected to deteriorate in the coming years as the funding of road maintenance will most likely to decrease.
- Cost reduction measures are necessary also in road maintenance. For instance a kilometre resurfacing costs vary from 50 000 to 80 000 €, depending on the location and the damage. Conversion back to a gravel road costs only 20 000 € per kilometre, and the maintenance is also cheaper. During year 2013 already a three-digit number of kilometres was converted back into gravel.
- Transportation policy follows the term of government. Road building projects are however often longer – 2 to 3 terms like in other Nordic countries, where programs are in general 10 to 12 years. The projects are set already to the year 2018 by the last government and therefore there aren't expected any major change of plans. However this economic situation might very well reflect the planning of road building in the near future after year 2018 and it will definitely have the effect to the maintenance of roads.
- Transport Agency's annual budget is about 1.6 billion, a third of which goes to investments and one billion to maintenance. Maintenance efforts are made in several areas of road, rail and sea route network maintenance and only part of the cost comes from road coating.
- This year, the coating of roads is done for 2 200 kilometres. The annual requirement would be nearly double. However, the extra funding is tight, even though the current government increased the maintenance funds with 100 M€, it was taken out from the investments – transferred from the pocket to another.
- Annual maintenance of road network would require around 1.5 billion EUR in order to keep the network in reasonable shape for next ten years.

*Source: Interview of Transport Agency's CEO Antti Vehviläinen 21.10.2013*

### **3) What is the trend for government investments capacity in the field of public road network – increasing, decreasing?**

*What is the forecast for demand of road maintenance and construction works in Finland? Is there any changes happening what could potentially influence the public sector's demand for road infrastructure maintenance and construction works (e.g situation of Finland's economy etc.). Please describe Finnish public sector spendings on road infrastructure (0.5-1 page)*

*What is the capacity for road infrastructure investments and maintenance costs (2007-2012)? ...especially years 2012 and 2013. What is the structure of costs (e.g 30% materials, 50% employment costs etc)*

- Increasing funding is seen very difficult to obtain given with the current prospects of Finnish economy.
- Maintenance costs have steadily decreased during years 2007 - 2012 (Maintenance per road km: 2012: 1979 km, 2011: 2062 km, 2010: 3174 km, 2009: 3495 km, 2008: 2970 km, 2007: 3439 km)  
Source: Tietilasto 2009-2012 (contents partly in english):

<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/aineistopalvelut/tilastot/tietilastot/tietilasto#.U6HF2PmSx1a>

| Public sector spend 2007-2012   |     |     |     |     |     |     |  |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
|   | 007 | 008 | 009 | 010 | 011 | 012 |  |
| <b>S13 Public sector spend</b>  |     |     |     |     |     |     |  |
| G0405 Transportation network maintenance and investments in total (road, air, sea route, railway) |     |     |     |     |     |     |  |
| TOTEXP Total expenditure  | 756 | 165 | 215 | 241 | 476 | 689 |  |

- Source Statistic center (in English): [https://www.stat.fi/til/jmete/tau\\_en.html](https://www.stat.fi/til/jmete/tau_en.html)
- During the governance period 2012 - 2015 is started/ to be started altogether 9 road network improvement programs on the state level

Source: [http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/Ir\\_2012\\_liikenneverkon\\_kehittaminen\\_2012-2022\\_web.pdf](http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/Ir_2012_liikenneverkon_kehittaminen_2012-2022_web.pdf)

#### Main highway projects

|   | Investments |
|---|-------------|
| • E18, Hamina - Vaalimaa (PPP-program 560 M€) | (240 M€)    |
| • E18, Vaalimaan truck traffic waiting area   | 25 M€       |
| • Road 3 Tampere – Vaasa                      | 20 M€       |
| • Road 5 Mikkeli area                         | 20 M€       |
| • Road 6 Taavetti - Lappeenranta              | 90 M€       |
| • Road 8 Turku - Pori (Raisio-Nousiainen) *)  | 100 M€      |

#### Capital area projects

|  |        |
|--|--------|
| • Road 101, Kehä I improvement (mandate 50 M€) | 35 M€  |
| • E18, Kehä III development (mandate 150 M€)   | 110 M€ |

#### Other main road development/ improvement projects

|                        |       |
|------------------------|-------|
| • Road 22 Oulu-Kajaani | 45 M€ |
|------------------------|-------|

- The planning for years 2016 - 2022 currently includes following projects and anticipated required investments on the state-level

#### Main highway projects (investments altogether approximately 900 M€, including railway and sea route improvement program)

- Road 3 Tampere - Vaasa connection
- Road 5 Mikkeli-Juva connection
- Road 4 Jyväskylä-Oulu connection
- Road 4 Oulu - Kemi connection
- Road 8 Turku - Pori connection
- Road 9 Tampere - Orivesi connection
- Road 12 Lahti
- Road 12 Lahti-Kouvola connection

Capital area projects (investments altogether approximately 700 M€, including railway and sea route improvement program)

- Road 101, Kehä I development
- E18 Kehä III development

Other main road development/ improvement projects (investments altogether approximately 200 M€, including railway and sea route improvement program)

4) **Please describe any possible market entry barriers for foreign companies (0,5-1 page)**

Are there any market entry barriers (regulatory measures and practice-based situations) for foreign companies? Are there any protective measures for domestic companies? What would be the factors foreign (i.g Estonian) companies need to consider when entering Finnish road construction market?

*Method: the focus is on the road maintenance and construction. Please describe based on your knowledge (or consult with colleagues), also public information (such as policy documents, articles etc) could help to answer this question. If you find some practical tips of guidance for foreign companies entering the Finnish market, please include them.*

- In general the Finnish road construction market access is seen by the Agency of Transportation very easy for foreign players as there should not be any protective measures for domestic companies to participate the procurement process.

Potential slowing down factors

- Contract notices published on the HILMA web site are either in Finnish or in Swedish. This set certain language competence requirements for international suppliers e.g. Estonian construction companies. Also some other condition such as local language documentation might be required during the construction project.
- In recent years, there have been introduced a number of measures aiming to prevent the underground economy in the construction business in Finland. In order to comply with the prevailing legislation the contracting companies are for instance notification responsible for the contracts done in Finland. This is done in the specific web portals that require beside the understanding of Finnish language also the Finnish company registration details, etc.

5) **Please describe the main professional associations, unions, consortiums in road construction in Finland (0,5-1 page)**

*Please write a summary of main professional bodies, unions, clusters etc, their role and influence in the sector (e.g <http://www.bnl.no/>)? Do what extent do the road construction sector companies cooperate with universities and science institutions? Please focus on road construction.*

*Method: based on your own knowledge and publicly available information.*

- There are few large players in the road construction business, such as Destia Oy, NCC Roads, YIT Rakennus, Lemminkäinen and Skanska and many small local players that are often competitors in local procurement process or subcontractors of larger players.
- During the recent years also the larger players have formed consortiums together in larger mega projects, e.g. E18 highway project where Destia and YIT has formed for the first time in history consortium called Pultteri Oy
- The Confederation of Finnish Construction Industries RT (CFCI) and its sub organization INFRA RY are a joint interest organisations of building contractors, special contractors and the construction product industry.
- CFCI represents the entire construction sector including:

- Building Construction
- Construction product industry
- Infrastructure
- HPAC contractors
- Surface contractors
- CFCI is a central federation, through which about 2 700 companies are organised. The member companies employ over 55 000 people.
- CFCI: <http://www.rakennusteollisuus.fi/English/Frontpage/>
- Infra RY: <http://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/>

Development cooperation between companies and other installations:

- The collaboration and cooperation between companies, Agency of Transportation, central federation organization and universities and other research institutions is on a good level. There for instance many development projects on-going are led by Agency of Transportation where several stakeholders (Aalto University, Lappeenranta university, municipalities, companies) take part.

Example of cooperation

- Integrated Project Delivery IPD –program is a joint collaboration between Agency of Transportation, City of Tampere and Aalto University. The program aims to develop new negotiation like procurement method that will be piloted in year 2016 in Finland.
- Destia yearly rewards the best vocational high school thesis concerning infrastructure services.

6) **Please describe the state institutions that are responsible for purchasing road construction services on the state, local and municipality level (0,5-1 page).**

*Which state institutions are responsible for purchasing road construction services on the state, local and municipal level? Do the same institutions publish also the relevant public procurements? Please mention the institutions, describe their road construction related responsibility area and include their contact details.*

*Method: based on your own knowledge and publicly available information.*

State institutions:

- **Finnish Transport Agency** is responsible for managing the design, maintenance and construction, as well as the implementation of major road projects on the state level (approximately 78 000 km of road network)
- **Regional Economic Development, Transport and the Environment (ELY Centres)** are responsible of conducting general highway and road building plans.
- Transport Agency approves the general maintenance, design and building plans for state roads. The Ministry of Transport and Communications is responsible for making decisions regarding the road suspensions plans approved by road, rail and winding-up of road and rail plans. Finnish Transport Agency can also send other road or rail plans for approval process in the Ministry of Transport and Communications.
- Public procurements published in HILMA-database (hilma.fi)
- Contact details: [http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/e/fta/contact\\_information](http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/e/fta/contact_information)

