

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Oliver Kontram

OÜ ONEWOOD SISENEMINE NORRA TURULE

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala eksport

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12393 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Oliver Kontram

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 176721TATM

Üliõpilase e-posti aadress: kontramoliver@gmail.com

Juhendaja: Algis Perens, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILISED ALUSED.....	9
1.1. Rahvusvahelistumise olemus ja definitsioon.....	9
1.2. Rahvusvahelistumise teooriad.....	11
1.3. Välisturule sisenemise eesmärgid ja motiivid.....	14
1.4. Ärikeskkonna analüüs.....	17
1.5. Välisturule sisenemise meetodi valik.....	22
1.6. Ekspordiga seotud riskid.....	25
2. ETTEVÕTTE ONEWOOD JUHTUM: NORRA TURULE SISENEMINE.....	29
2.1. Metoodika.....	29
2.2. Onewood Oü analüüs.....	31
2.2.1. Ettevõtte tutvustus.....	32
2.2.2. Müügitegevus välisturgudel.....	33
2.2.3. Ettevõtte välis- ja sisekeskkond.....	35
2.2.3. Valmisolek välisturule sisenemiseks.....	36
2.3. Norra ärikeskkond.....	37
2.3.1. Sihtriigi makrokeskkonna analüüs.....	38
2.3.2. Sihtriigi mikrokeskkonna analüüs.....	45
2.4. Järeldused ja ettepanekud.....	51
KOKKUVÕTE.....	56
SUMMARY.....	59
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	62
LISAD.....	68
Lisa 1. Onewood Oü ettevõtte tootevalik.....	68
Lisa nr. 2 Intervjuu küsimused Onewoodi tegevjuhile.....	70
Lisa 3. Intervjuu küsimused Onewoodi ekspordijuhile.....	71
Lisa 4. Intervjuu küsimused Norra eksportijatele.....	72
Lisa 5. Intervjuu küsimused EAS Norra suunalise ekspordi eksperdile.....	73
Lisa 6. Intervjuu transkriptsioon Onewoodi tegevjuhiga.....	74
Lisa 7. Intervjuu transkriptsioon Onewoodi ekspordijuhiga.....	77

Lisa 8. Intervjuu transkriptsioon EAS Norra ekspordinõunikega	81
Lisa 9. Intervjuu transkriptsioon IWS Oü ekspordijuhiga	83
Lisa 10. Intervjuu transkriptsioon Nordic Houses KT Oü tegevjuhiga	85
Lisa 11. Intervjuu transkriptsioon Stenersen Oü projektijuhiga.....	87
Lisa 12. Intervjuu transkriptsioon Tiki Tilhenger impordijuhiga.....	89

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Onewoodi Oü jaoks Norra Kuningriigi turu potentsiaal. Autor keskendub nii potentsiaali välja selgitamisele, nimetatud välisurule sisenemise viisi ja Norra turu sobivuse analüüsile.

Töö probleemiks on asjaolu, et ettevõtte soovib laiendada Norra turule, kuid samas puudub ettevõttel teave antud turu kohta. Probleemi omanik on ettevõtte juhtkond ning teema väga aktuaalne.

Magistritöö teoreetilises osas käsitletakse välisurule sisenemise teooriaid. Töös esitatakse selliseid teoreetilisi seisukohti, mis on antud töös aluseks probleemi käsitlemiseks. Töö autor kirjeldab rahvusvahelistumise motiive ja eesmärke, välisurgudele sisenemise protsessi, Uppsala mudelt ning välisurgudele sisenemise viise ja ekspordiga seotud riske. Magistritöös on läbi viidud mikro- ja makrokeskkonna analüüs ning selleks on kasutatud alljärgnevaid mudeleid: SWOT- ja PESTLE-analüüsi ning Michael Porteri viie konkurentsijõu mudelit ja Porteri üldiste konkurentsieeliste mudelit.

Magistritöös püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit. Esmaste andmete kogumiseks on läbi viidud intervjuud ettevõtte juhtkonna ja Norra turu ekspertidega ning täiendavalt on töö autor kasutanud oma analüüsis varasemates uuringutes kasutatud sekundaarseid andmeid.

Uurimistöö tulemusena selgus ettevõtte jaoks Norra turu potentsiaal ja välisurule parim sisenemise viis ning võimalikud takistused ja barjäärid.

Võtmesõnad: rahvusvahelistumine, rahvusvahelistumise motiivid ja eesmärgid, välisurule sisenemise teoreetilised alused ja sisenemise viisid ning barjäärid ja takistused, Norra turg.

SISSEJUHATUS

Maailm kahaneb tohutu kiirusega ning see tuleneb kommunikatsiooni, logistika, tehnoloogia ja finantsvõimaluste kasvamisest. Kaubad, mis on toodetud ühes riigis – Gucci kotid, Mont Blanci pastapliiatsid, McDonalds'i hamburgerid, Jaapani sushi, Pierre Cardini ülikonnad, Saksa BMWd – leiab ostjaid kõikjalt maailmas. Tänapäeval ei üllatu enam, kui kuuled et Saksamaa ärimees kandis Itaalia ülikonda, kohtas inglasest sõpra Jaapani restoranis ja tuli hiljem koju, et vaadata televiisorist oma Mehhiko seriaali. (Kotler *et al.* 2103)

Kui ettevõtted soovivad kasvada, siis jäävad varem või hiljem riigipiirid kitsaks ning tuleb vaadata kaugemale. Selline lähenemine tähendab aga oma harjumuspärasest mugavustsoonist lahkumist ning tõsiasia - kui oled koduturul edukas ei tähenda automaatselt seda, et suudetakse olla edukad ka välisurgudel. Teisele sihtturule minek tähendab põhjalikku analüüsi ja otsustamist ning seda alates sihtturu valikust, õigest sisenemise viisist, ressursside kaasamisest aga kindlasti tähendab see ka ettevõtte juhtkonna selget soovi ja strateegilist otsust.

Eesti kuulub avatud turumajandusega väikeriikide hulka, kus paljudel ettevõtjatel tuleb äritegevuse algusest peale kokku puutuda siseturu piiratusena ja konkureerida siinsel turul välisettevõtetega. Eesti turumajanduses ei ole harvad näited, kus vastloodud ettevõtte toodete esimene tellija on mõni Skandinaavia ettevõtte. Moodsasse tehnoloogiasse investeerides on masinaehituses, arvuti-, mööblitööstuse allharudes mastaabiökoonomia saavutamiseks vaja luua tootmisvõimsusi, mis paratamatult ületavad Eesti turu mahulised vajadused. (Aulik *et al.* 1998)

Onewood Oü (edaspidi Onewood) on otsustanud oma äritegevust laiendada välisurgudele ning potentsiaalseks välisuruks on juhtkond välja valinud Norra Kuningriigi, kuid ettevõttel puudub teave antud turu ja tarbijate kohta. Käesoleva magistritöö probleem tuleneb praktilisest vajadusest ning lahendust nõudev uurimisprobleem seisneb selles, et mõista Norra turu potentsiaali ettevõtte jaoks ja leida sobivaim sisenemise viis ning tuvastada võimalikud takistused. Selleks tuleb analüüsida kohalikku turgu ja intervjuuerida Norra turu eksperte ja ettevõtte juhtkonda. Töö autor otsustas analüüsida ka väike ettevõtte valmisolekut ekspordiks.

Magistritöö probleemi kesksed uurimisküsimused on:

- Milline on Norra mikro- ja makromajanduslik olukord?
- Milline on Norra konkurentsiolukord terassilaudade turul?
- Milline on ettevõtte valmisolek ekspordiga alustamiseks?
- Kuidas siseneda Norra turule ja milliseid takistusi võib esineda?

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on leida ettevõtte jaoks vastus, et milline potentsiaal on ettevõtte jaoks Norra turg? Magistritöö annab ülevaate Norra mikro- ja makromajanduslikust olukorrast ja võimalikest takistustest Norra turule sisenemisel. Töö lõpptulemusena selgitab autor ettevõtte jaoks parima viisi, kuidas siseneda Norra turule aga selgub ka ettevõtte valmisolek välisturule sisenemiseks. Seoses magistritöö etteantud mahupiiridega ei sooritata käesoleva magistritöö raames põhjalikumat uuringut sihturu tarbijatest ja nende eelistustes. Samuti ei koostata antud töö raames ettevõttele ekspordiplaani ning see jääb juba ettevõtte juhtide otsustada, võttes aluseks antud magistritöö tulemused.

Magistritöö uurimisülesanded on :

- Analüüsida Norra Kuningriigi poliitilisi, majanduslikke, sotsiaal-kultuurilisi, õiguslikke, tehnoloogilisi ja ökoloogilisi eripärasid.
- Viia läbi intervjuud Norra turu ekspertidega ning neid analüüsida.
- Analüüsida konkurentsituatsiooni Norra terassilaudade turul.
- Viia läbi intervjuu ettevõtte juhtkonnaga ning analüüsida ettevõtte ekspordivalmidust.
- Välja selgitada parim viis Norra turule sisenemiseks, mh tuvastada võimalikud takistused ja barjäärid.
- Anda Onewoodi juhtkonnale ülevaade Norra turu potentsiaalidest.

Käesolev magistritöö on jaotatud kahte peatükki. Töö esimeses osas keskendub autor rahvusvahelise äri teoreetilistele alustele ning antakse ülevaade enamlevinud rahvusvahelistest mudelitest. Selles peatükis kirjeldatakse lahti rahvusvahelise äri põhimõtteid, rahvusvahelistumise motiive ja eesmärke, võimalikke operatsioonide viise aga ka riske mis võivad rahvusvahelises äris esineda. Töö autor annab samuti ülevaate SWOT- ja PESTLE-analüüsist, Porteri viie jõu mudelist ja üldistest konkurentsieelsete mudelist ning Uppsala mudelist ja Hofstede kultuuri dimensioonidest.

Teine peatükk keskendub Onewoodi Norra turule sisenemise uuringust. Metoodilises osas on töö autor välja toonud ettevõtte probleemi ning uurimisprobleemi lahendamiseks kasutatava uurimismeetodi. Käesolevas lõputöös on kvalitatiivse uurimismeetodina valitud juhtumiuuring ning vastused uurimisküsimustele on saadud läbi põhjaliku analüüsi. Seejärel tutvustab autor Onewoodi ettevõtet ning nende puitplastkomposiitmaterjalist innovaatilist toodet. Lõputöö empiirilises osas käsitletakse uurimisobjekti kohta andmete kogumist ja analüüsimise meetodeid. Töö selles osas saab makromajandusliku keskkonna analüüsi käigus ülevaate Norra turust. Mikromajandusliku keskkonna analüüsi käigus saadakse ülevaade konkurentsituatsioonist sihtriigi terrassilaudade turul. Selle peatüki lõpetavad autori järeldused ja ettepanekud.

Lõputöö raames leitakse parim viis uurimisprobleemi lahendamiseks ning antakse ettevõtte juhtkonnale ülevaade Norra turule sisenemise potentsiaalset ja sisenemise viisist ning võimalikest takistustest.

1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILISED ALUSED

Onewood tegeleb kitsas ärivaldkonnas ning suurema edu saavutamiseks ning äripotentsiaali realiseerimiseks tuleb oma toodangut turustada ka teistesse riikidesse. Eksport omakorda tähendab teistele turgudele sisenemist, kus on vaja leida uued edufaktorid ning luua konkurentsieelis turul, mis võib oluliselt erineda koduturust. Samuti on välisturgudele sisenemine väga kulukas ja suure riskiga tegevus ning seetõttu on vajalik välisturgudele sisenemine detailiselt läbi mõelda ning otsused peavad põhinema põhjalikul eeltööl ja analüüsil.

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis keskendutakse nendele tunnustatud teoreetilistele alustele, mis on seotud rahvusvahelistumisega. Käsitletakse erinevaid rahvusvahelistumise teooriaid ja definitsioone ning tuuakse välja välisturgudele sisenemised eesmärgid ja motiivid, eeldused ja barjäärid. Antud peatükis on samuti kirjeldatud välisturule sisenemisele eelnevat ärikeskkonna analüüsi ning mikro- ja makromajanduse keskkonna analüüsi meetodeid.

1.1. Rahvusvahelistumise olemus ja definitsioon

Tänapäeval elame globaliseerivas maailmas, kus inimeste, teenuste ja kaupade liikumisega seotud barjääre on vähendatud näiteks vabakaubanduslepetega ning samas üritavad enamus riike maailmas leida soodustavaid tegevusi, et oma eksporti toetada. Heaks näiteks on Euroopa Liit, kus liikmete vaheline vabakaubandus on ka üks Euroopa Liidu asutamispõhimõtetest.

Euroopa Liidu (edaspidi EL) majandus on avatud ning seepärast on väliskaubandusel oluline roll. Kaubandustõkete ületamiseks ja oma ettevõtjatele võrdsete tingimuste loomiseks omab EL mitmeid vabakaubanduslepinguid üle maailma ning aktiivne töö vabakaubanduse laienemiseks jätkub. ELis sõltub väliskaubandusest rohkem kui 30 miljonit töökohta. EL annab 20% maailma sisemajanduse koguproduktist (SKP) ja seeläbi ollakse maailma suurim majandusjõud ning omatakse ka kesksel rollil ülemaailmse kaubandussüsteemi kujundamisel, toetades eelkõige Maailma Kaubandusorganisatsiooni. (European Commission, 2015)

Infotehnoloogia areng on siinkohal kindlasti soodustavaks asjaoluks ning e-kaubandus kasvab iga aastaga ning riigipiirid ei saa siinkohal takistuseks. E-kaubanduse osakaal maailma jaekaubandusest on juba 13,7% ning see trend jätkab kasvamist (Law 2019).

Äri rahvusvahelistumine on tänapäeval uus normaalsus ning see ei ole enam vaid suurte ettevõtete pärusmaa. Rahvusvaheline tegutsemine erinevatel geograafilistel turgudel on tänapäevaste ettevõtete jaoks reaalsuseks. Majanduse globaliseerumine ja sellest lähtuv tihedam konkurents sunnivad ettevõtteid otsima uusi viise, kuidas säilitada oma konkurentsivõimet ning üheks võimaluseks on ettevõtte tegevuse laiendamine väljapoole koduturgu. (Kubičková *et al.* 2014)

Tänapäeval on rahvusvahelised turud muutunud ettevõtete jaoks üha olulisemaks ning see tuleneb omakorda erinevatest põhjustest (Albaum & Duerr, 2008):

- Läbi kokkulepete ja piirkondlike integratsioonide alanevad barjäärid riikide vahelises kaubanduses ja investeerimises.
- Globaalses majanduses konkureerivad kõik koos ja muutuvad üksteisest sõltuvaks nii materjalide hankimises, kui ka turustuskanalite osas.
- Kapitaliturud on muutunud rahvusvahelisemaks tänu riikideülestele ühendustele.
- Tehnoloogia areng ja innovatsiooni soodustamine on tekitanud täiesti uudsed tooted ja teenused, mis võivad saavutada konkurentsieelise rahvusvahelisel turul.
- E-kaubanduse areng on loonud võimaluse ühendada erinevaid turge omavahel.
- Maailma kaubandus on laienenud kiiremini kui maailma sisemajanduse kogutoodang, mis on veelgi olulisemaks muutunud rahvusvahelised turud.
- Täiustatud logistika aitab vähendada kulutusi eksportimise ja importimise vallas.

Ettevõtte ekspordiaktiivsusel võib olla mitu palet. See võib olla juhuslik või väga teadlik valik. Võib oodata kuniks keegi leiab sinu ettevõtte või astuda ise samme välisurgude vallutamiseks.

Dudle toob välja peamised ekspordi vormid (Dudley 1989):

- Ettevõtete sisene eksport. Sellise vormi puhul eksporditakse toormaterjali või komponente välisurgude tehasesse.
- Passiivne eksport. Sellise vormi puhul saab ettevõtte välisurgude ettevõtelt tellimusi ilma aktiivse müügitööta.

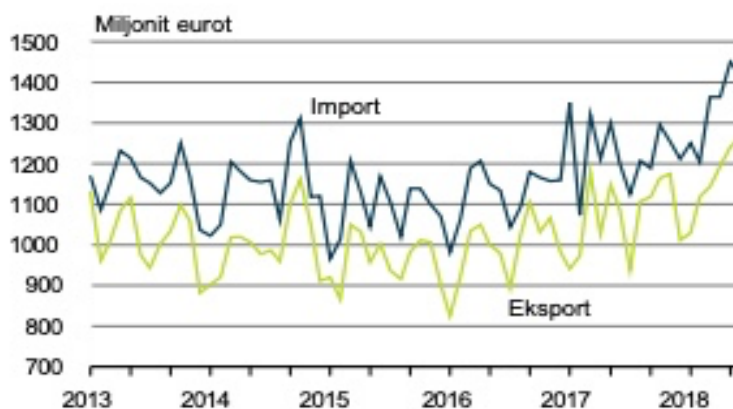
- Aktiivne eksport. Sellise ekspordi vormi puhul arendab ettevõtte ise aktiivselt ekspordistrateegiaid, et leida uusi kliente välisturgudelt.

Tänapäeva ärimaailma peaprobleem ei ole mitte kaupade, vaid klientide puudus. Enamik maailma tootmisi suudab toota kaugelt enam kui maailma tarbijad suudavad osta. Turunduse juhtimine on kunst ja teadus valida sihtturge, otsida ja hoida kliente. See on klientide kasvatamine läbi loovuse ja suhtluse ning seeläbi suurema kliendiväärtuse tekitamine. (Kotler 2003) Võitlus klientide pärast sunnib meid vaatama kaugemale, leidmaks viise kindlustamiseks ettevõtte areng ja jätkusuutlikkus.

1.2. Rahvusvahelistumise teooriad

Rahvusvahelistumise teooriad kirjeldavad rahvusvahelistumise põhiküsimusi, et miks ja kuidas ettevõtted otsustavad rahvusvahelistuda? Antud magistritöös toob autor esile erinevaid rahvusvahelistumise teooriaid, mis aitavad kaasa ettevõtte sisenemise uuele turule.

Inimesed ja rahvad on rahvusvahelise kaubandusega tegelenud juba aastatuhandeid, samas kui rahvusvahelise äri teoreetiline käsitlus ulatub merkantelismi perioodi. Sel ajal tehti kaubatehingud kulla alusel, kui kaupu importides anti vastu kulda ning ekspordides suurenesid riigi kullavarud. Selline kullaga kauplemine andis eelise eksportimisele ning kullavarude piirang seadis ka importimise võimekuse. Tänapäeval on see lähenemine asendunud riikide vahelise kaubandusbilansiga, kus riigi lisaväärtus tekib ekspordivõimekuse suurenedes. Eesti Vabariigis jääb ekspordivõimekus jätkuvalt alla imporditud kaupade hulgale (Statistikaamet 2019).



Joonis 1: Eesti Vabariigi eksport ja import aastatel 2013-2018

Allikas: Statistikaamet 2019

Eesti Vabariigi Statistikaameti andmetel oli 2017. aastal Eestis kaupu eksportivaid ettevõtteid 16 200, samal ajal kui importivaid ettevõtteid oli üle 27 400. Samal aastal eksporditi Eestist kaupu jooksevhindades 12,9 miljardi euro eest ning imporditi Eestisse 14,7 miljardi eest ning Eesti kaubandusdefitsiit on pikemaajalisel trendil. (*Ibid.*)

Juba 1817. aastal järeldas David Ricardo, et ettevõtluses ja kaubanduses ei ole niivõrd oluline tootmise kulu, vaid oluline on suhtelise tootmise efektiivsus kahe riigi vahel. Suhtelise eelise printsiip seisneb selles, et kahele riigile on kasulik ilma barjäärideta kaubelda, kuni üks neist on suhteliselt efektiivsem teisele riigile vajaliku toote või teenuse valmistamisel (Cavusgil *et al.* 2014).

Ricardo poolt viidatud põhimõte põhineb vabakaubandusel. Selle vastand on proteksionism, mis kaitseb koduturgu välismaiste impordikaupade eest. Kehtestades jätku imporditariife, saab valitsus suurendada turgu kodumaistele toodetele, sulgedes turu välismaistele toodetele (Wisegeek 2019).

Tänapäeval võib rahvusvahelistumine olla nii globaalselt sündinud ettevõtmine, kui ka astmeline rahvusvahelistumise protsess. Üheks tuntuimaks astmelise teoreetiliseks seisukohaks on Uppsala mudel, mille põhimõte seisneb selles, et rahvusvahelistumine toimub järk-järgult ja seeläbi suurendab ettevõtte oma osalust välisturgudel (Johanson, Vahlne 1990).

Rahvusvahelistumist võib võtta kui protsessi, lõpptulemust või hoopiski mõttelaadi (Albaum *et al.* 2005). Miks ja kuidas lähevad ettevõtted välisturgudele – see on rahvusvahelise äri põhiküsimusi (Ghauri, Cateora 2006).

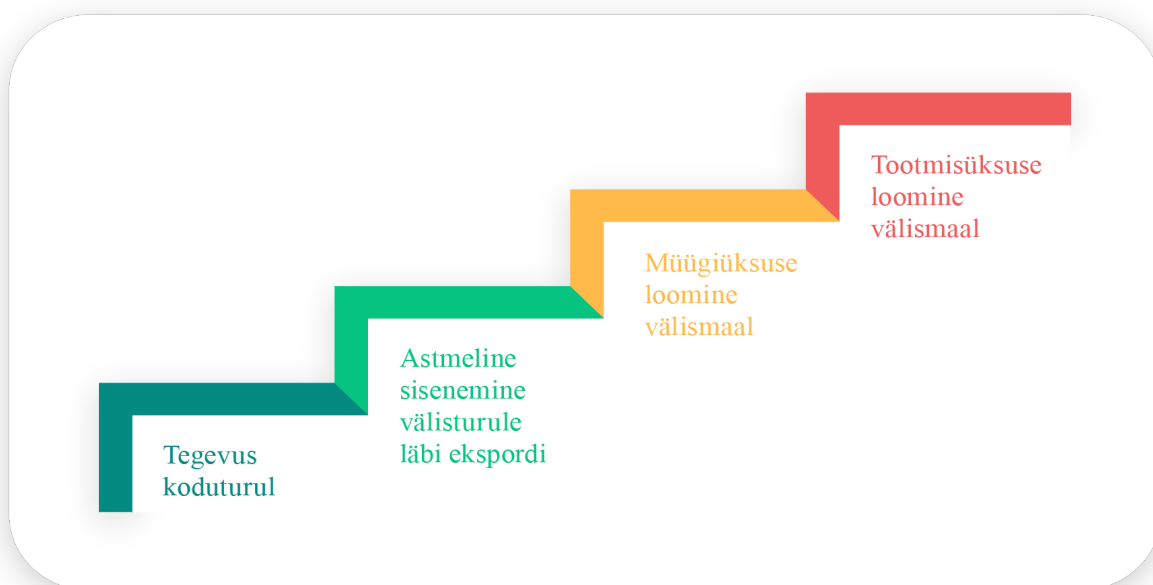
Ekspordiga alustades ja rahvusvahelistumise algfaasis valivad ettevõtted tihti just sellised turud, mis on sarnasemad koduturule. Siinkohal peetakse oluliseks sarnasust ja lähedust koduturust ehk teisisõnu mida lähemal uus välisturg koduturule asub ja mida sarnasema kultuuriga, seda lihtsamaks peetakse turule sisenemist. Rahvusvahelistumine on pikaajaline protsess, mille käigus iga ettevõtte õpib ja kogub teadmisi erinevatelt turgudelt (Johanson, Vahlne 1990).

Uppsala Ülikooli teadurid Johanson ja Vahlne koostasid 1970ndatel rahvusvahelistumise mudeli, mille põhiideed seisnesid alljärgnevas (Johanson, Vahlne 2009):

- Rahvusvahelistumine toimub järk-järguliste sammudena ja on osa pikemast protsessist.
- Välisturule sisenemiseks on neli etappi: kõigepealt tegutsetakse koduturul, seejärel alustatakse rahvusvahelistumise protsessi ekspordimisega, kus koos kogemustega

luuakse müügiüksus ja kõige suurema seotusega etapiks on oma tootmisüksuse planeerimine välisriigis.

- Rahvusvahelistumise protsessi käivitajaks on teadmised ja kogemused, mida omandatakse paralleelselt kogemuste saamisega välisturult.
- Ettevõtte alustavad rahvusvahelistumist tihtipeale just lähiturgudest või sarnastesse riikide eksportimisega.



Joonis 2: Astmeline Uppsala skeem

Allikas: Johanson, Vahlne 2009 põhjal autori koostatud

Kirjanduses ja praktikas esineb erinevaid rahvusvahelistumise mudeleid, kuid töö autor peab suure ekspordialase ambitsiooniga väikeettevõttele sobivamaks just Uppsala mudelit, kus toimub välisturgudele laienemine läbi orgaanilise kasvu.

Ettevõtte rahvusvahelistumise soovitusliku strateegia kujundamine koosneb kolmest peamisest etapist (Dazkiewicz, Wach 2012):

- Turu uurimine ja analüüs. Ettevalmistuse käigus viiakse läbi siseturu analüüs, leidmaks tegureid mis soodustavad ettevõtte laiendamist aga ka ettevõtte tugevuste ja nõrkuste analüüsi.
- Laiemisstrateegia väljatöötamine. Määratletakse strateegia jaoks kriitilised edutegurid ja laiendamise konkreetsed eesmärgid. Valitakse rahvusvahelistumise

meetodid, välisturgudele sisenemise viisid ja välispartnerite valik. Töötatakse välja strateegiline turundusmeetmestik, luuakse laienemiseelarve, struktuur, jne.

- Rakendamine ja kontroll. See etapp algab juba ettevalmistamisest, st tarbijate testimisest ja lepingute sõlmimisest. Sellele järgnevad eelregistreerimise etapp, registreerimise etapp, käivitamine ja seejärel käimasoleva strateegia elluviimine ning viimasena kontroll.



Joonis 3: Ettevõtte rahvusvahelistumise soovitusliku strateegia kolm peamisest etappi

Allikas: Dazkiewicz, Wach 2012 põhjal autori koostatud

Joonisel on ära toodud äriühingu rahvusvahelistumise strateegia kolm etappi, mis koostatakse esialgse sihtturu turu-uuringu põhjal ning mille põhjal saab ettevõtte juhtkond teha kaalutletud otsuse välisturgudele laienemise osas. Analüüsi käigus analüüsitakse strateegiaga kaasnevaid eeliseid ja kahjusid ning viimasena otsustatakse strateegia rakendamise osa.

1.3. Välisturule sisenemise eesmärgid ja motiivid

Ettevõtted, kes on edukad koduturul, omavad eeldust olla edukad ka välisturul. Koduturul saadud kogemused, investeeringute olemasolu ning uue turu tundmaõppimine loovad eeldused äri laiendamiseks välisturgudele. Enne uuele turule sisenemist tuleb aga määratleda välisturule

sisenemise eesmärgid ja millistel motiividel eksporti teostatakse. Siinkohal võib põhjuseid olla mitmeid, aga Eesti Vabariigi (edaspidi Eesti) turupotentsiaali arvestades on peamiseks põhjuseks piiratud ja väike siseturg.

Rahvusvahelistumine võimaldab saada ka mastaabisäästu, mida koduturu piiratus ei võimaldaks saavutada. Samuti annab mastaabi suurendamine võimaluse rohkem panustada arendustegevustesse. Välisturule sisenemine aitab muuhulgas ettevõtet kaitsta ka koduturu kõikumise riskide suhtes. Näiteks kui mõni turg on languses, võib teine samal ajal tõusta ja aidata raskustest üle saada. (Pällin 2004)

Turgude laiendamise eesmärgid võivad olla (Susman 2007):

- Kasvu kindlustamine.
- Kasumi saamine ja selle suurendamine.
- Tootmispotentsiaali realiseerimine.
- Konkurentsieelise säilitamine.
- Olemasoleva turupositsiooni tugevdamine.

Välisturgudele laienemise eesmärkidest ainuüksi ei piisa. Selleks, et välisturgudele minek oleks edukas, on vaja omada mitmeid eeliseid alates atraktiivsest tootest, ekspordialasest kogemusest, ressurssides, jne. Eduka välisturule laienemise eeldused on (Albaum *et al.* 2005):

- Toode on koduturul edukas ja ollakse turuliider.
- Ettevõtte juhtkond on välisturule laienemise otsuses kindel.
- Laienemiseks vajalikud ressursid on olemas või ettevõtte jaoks saadaval.
- Ettevõttes töötab rahvusvahelise töökogemusega personal.
- Toode on sihtturu jaoks sobilik.
- Ettevõtte on valmis toodangut kohandama vastavalt sihtturu nõudmistele.

Paljude ettevõtete jaoks on peamiseks laienemise põhjuseks kasumi teenimine. Samas ainult kasumi teenimine ei saa olla ainuke eesmärk. (Hollensen 2007) Motiivide mõistmine aitab ettevõtte juhtidel paremini valmistuda välisturule laienemiseks. Samas võib esineda, et ettevõtete eesmärgid võivad muutuda rahvusvahelistumise protsessis. (Korsakiene, Baranauskiene 2011) Eelneva eksportimise kogemusega ettevõtetel esineb tihti, et ootuste ja reaalsuse vahel laiub kuristik (Hollensen 2007).

Rahvusvahelistumise motiivid jagunevad omakorda kaheks ja need võivad olla proaktiivsed või reaktiivsed. Proaktiivsed motiivid on agressiivsemad ja mõjutavad ettevõtteid muutustele. Initsiatiiv laieneda tuleb ettevõtte poolt. Samas kui reaktiivsed motiivid on vastupidised ja tõukelisema iseloomuga ning seotud koduturu ja välisturgude ohtude, survete ja võimaluste nägemises. (Hollensen 2007)

Kõige lihtsam viis eristada ettevõtte ekspordimotiive on teha kindlaks see, kuidas nad välisturule sisenesid. Motiive kokkuvõttes võib täheldada, et proaktiivse motiiviga ettevõtte on oma esimesed tellimused saanud läbi omapoolse müügitöö, samas kui reaktiivse motiiviga ettevõtte alustab rahvusvahelist äri läbi juhuslikult tulnud tellimuse. (Czinkota *et al.* 2002)

PROAKTIIVSED MOTIIVID	REAKTIIVSED MOTIIVID
Kasumi kasvu eesmärgid	Konkurentsipurve
Unikaalne toode	Ületootmine
Tehnoloogiline/Informatsiooni eelis	Koduturul müügi vähendamine
Juhtkonna motiivid	Liigne tootmisvõimsus
Maksukeskkonna eelised	Lähedus välisklientidele ja logistiline eelis
Mastaabisääst	Väike siseturg
Välisturu võimalused	Sisenõudluse puudumine
Turuinfo	Konsolideerimata välismaised tellimused
Maksusoodustused	Võimalus hooaja müügi laiendamiseks
Väikekonkurents välisturul	Lähedus rahvusvahelistele klientidele
Ettevõtte rahvusvaheline kogemus	Olemasolevate klientide nõudlus välisturul
Pädevad töötajad	

Joonis 4: Proaktiivsed ja reaktiivsed motiivid

Allikas: Hollensen 2007 põhjal autori koostatud

Proaktiivsete motiivide peamiseks motivaatoriteks on kasv ja kasum. Nimelt võimaldab müük rahvusvahelistel turgudel ligipääsu lisatuludele. Proaktiivseks motiiviks võib olla ka mastaabisääst, sest täiendava müügi tulemusel suureneb tootmiskaht ning langevad tootmiskulud aga ka maksusoodustused, tehnoloogiline eelis, juhtkonna kindel tahe, jne. (*Ibid.*)

Reaktiivsed motiivid tulenevad keskkonna muutustest või välisest survest ja seega on peamiseks reaktiivseks motiiviks konkurents aga võib põhineda ka väikesel ja küllastunud koduturul, ületootmisel, juhuslikel välistellimustel või mõne tootele sobiva välisturu lähedus. Selliseks motiiviks võib anda tõuke muutused koduturul, kus esineb stagnatsiooni või vähenemist müüginumbrites või kasumis. (Leonidou *et al.* 2007) Reaktiivne motiiv tekib ka juhutellimustelt, mis pärinevad välismaistelt ostjatelt (Hollensen 2007).

1.4. Ärikeskkonna analüüs

Enne uuele turule sisenemist peab ettevõtte analüüsima sihtturu ärikeskkonda, mis omakorda koosneb teguritest, mis mõjutavad ettevõtte võimet arendada ja säilitada edukaid tehinguid ning suhteid klientidega. Kui rahvusvaheline ärikeskkond muutub, ootavad ettevõtet ees kas muudatused, ohud või võimalused (Kotler *et al.* 2013). Siinkohal on informatsioon ja põhjalik analüüs olulise tähtsusega.

Ärikeskkond jaguneb mikro- ja makromajanduslikuks keskkonnaks. Makrokeskkond koosneb välistest teguritest nagu demograafiline, poliitiline, juriidiline, majanduslik, sotsiaalne-kultuuriline, tehnoloogiline ja looduslik keskkond. (Kotler *et al.* 2013) Mikrokeskkond koosneb konkurentidest, tarbijatest, tarnijatest, turundajatest ning avalikkust (Perens 1998).

Makromajandusliku keskkonna analüüsiks on autori arvates hea kasutada PESTLE-analüüsi, kus keskendutakse sihtriigi poliitiliste, majanduslike, sotsiaal-kultuuriliste, tehnoloogiliste, õiguslike ja ökoloogiliste analüüsile, mis kirjeldab majanduskeskkonna erinevaid aspekte.

PESTLE on analüüsimeetod, mis kirjeldab ja hindab väliskeskkonnast tulenevaid mõjusid süsteemselt ning kategoriseerib need alljärgnevalt (Elenurm 2015):

- *Political* ehk poliitiline analüüs kirjeldab kuidas ja millises ulatuses sekkub valitsus majandusse. Selles analüüsis kirjeldatakse maksupoliitikat, tööseadusandlust, keskkonna-seadusandlust, kaubanduspiiranguid, tariife ja poliitilist stabiilsust. Lisaks sellele omavad keskvalitsused suurt mõju tervishoiukorraldusele, haridussüsteemile ja infrastruktuuri arengule.
- *Economic* ehk majanduslik analüüs kirjeldab majanduse arengut, intressimäärasid, valuutakursse ja inflatsioonimäära.

- *Social* ehk sotsiaalne analüüs kätkeb endas niisuguseid kultuuri aspekte nagu terviseteadlikkus, rahvastiku juurdekasv, vanusejaotus, karjäärieelistused.
- *Technological* ehk tehnoloogiline analüüs kirjeldab teaduse ja arendustegevuse aktiivsust, automatiseeritust, tehnoloogilisi muutusi ja tehnoloogiaetusi.
- *Legal* ehk seadusandluse analüüs kirjeldab seadusandlust mis käsitlevad tarbijaõigusi, tööõigust, tervishoidu ja tööohutust.
- *Environmental* ehk keskkonnanalüüs käsitleb kliimat ja kliimamuutusi ning keskkonnateadlikkust.

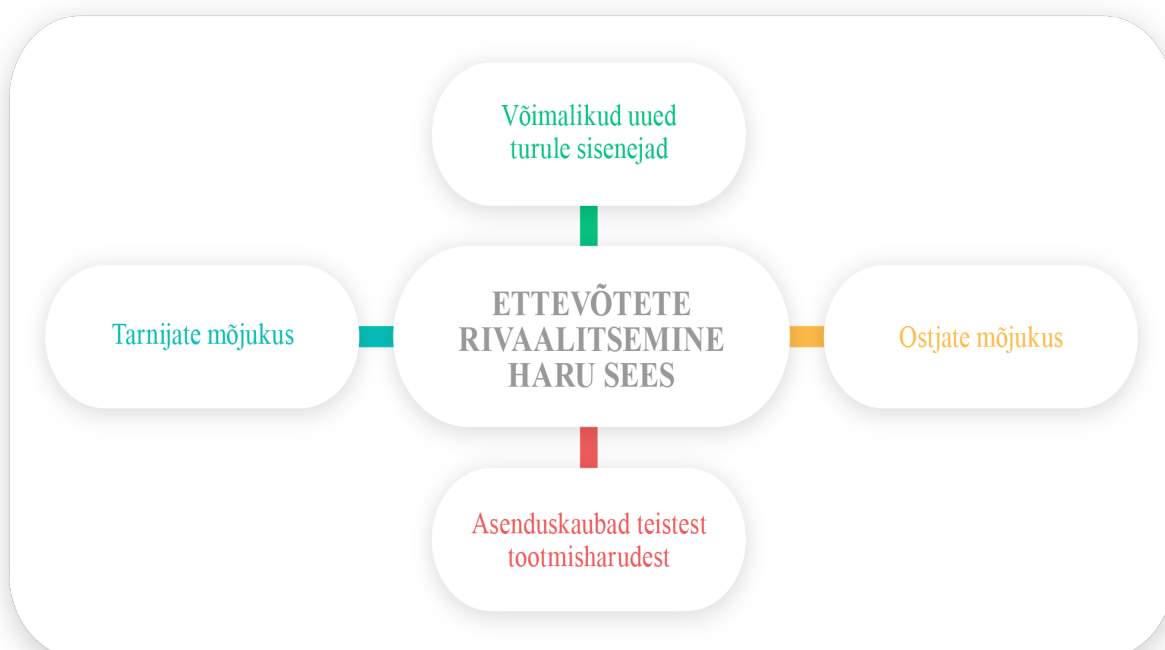


Joonis 5: PESTLE-analüüs

Allikas: Elenurm 2015 põhjal autori koostatud

Töö autori arvates annab põhjalik PESTLE-analüüs hea ülevaate Norra makromajanduslikust olukorrast ning analüüsida konkreetse ekspordituru seisundit. PESTLE-analüüsi tulemuste alusel saab teha olulised järeldused sihtturu kohta. Peale väliskeskonna aspektide põhjalikumat analüüsi, selgub et millist mõju avaldavad muutused väliskeskkonnas nii lühiajalises, kui ka pikema ajalisel perspektiivis (*Ibid.*).

Mikromajandusliku keskkonna analüüsiks on autori arvates hea kasutada Michael Porteri viie konkurentsijõu mudelit. Konkurentsianalüüsi eesmärk on leida turul ja antud valdkonna siseselt see positsioon, kus ettevõtte saab ennast kõige paremini kaitsta viie jõu eest või mõjutada neid endale kasulikus suunas. Mudeli põhjal tekib konkurentsituatsioon viiest erinevast jõust: konkurentsi intensiivsus, tarnijate mõju, ostjate mõju, asendustoodete mõju ja uute turule sisenejate võimalik mõju (Porter 1980).



Joonis 6: Porteri viie konkurentsijõu mudel

Allikas: Porter 1980 põhjal autori koostatud

Porteri mudeli läbi kirjeldatakse alljärgnevat viite konkurentsijõudu (EAS 2004) :

- Ettevõtete rivaalitsemine tegevusvaldkonna sees ja konkureerimist mõjutavad tegurid.
- Sisenemisbarjäärid ja võimalikud uued turule sisenejad.
- Asenduskaubad teistest tootmisharudest.
- Tarnijate mõjusus.
- Ostjate mõjusus.

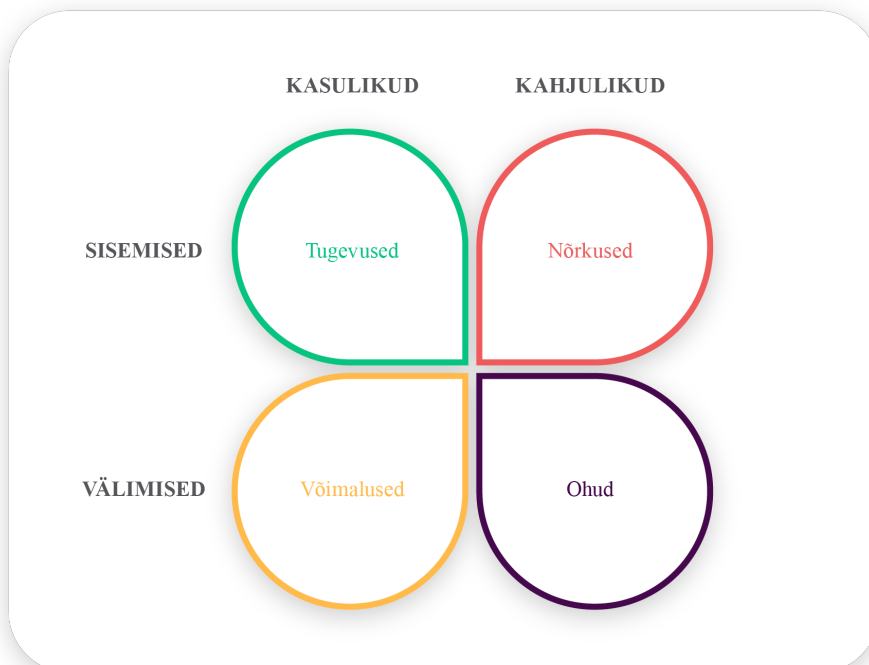
Välisurule sisenedes on oluline läbi mõelda ka ettevõtte äristrateegia antud turul ning välja tuua ettevõtte konkurentsieelised. Käesoleva lõputöö autori arvates on selleks hea kasutada Porteri

üldiste konkurentsieeliste mudelit. Antud mudel toob välja kolm üldist strateegiat (*Ibid.*): kululiidri strateegia, diferentseerimise ehk eristumise strateegia või fookuseerimise strateegia.

Kululiidri strateegia puhul on eeliseks konkurentidest väiksemad kulud, mis võimaldavad saavutada kõrgemat kasumit. Eristumisstrateegia puhul on ettevõtte loonud toote, mis on unikaalne ja mida samas tarbija kõrgelt hindab. Fookuseerimise strateegia keskendub kindlale ostjate segmendile või hoopiski kindlale geograafilisele turule ning eesmärgiga rahuldada nende vajadusi parimal viisil või hinnaga. (*Ibid.*)

Täiendavalt soovib töö autor saada ülevaadet ettevõtte senisest ekspordikogemusest ning läbi SWOT-analüüsi selgub ka ettevõtte ekspordivalmidus. Analüüsiprotsess sisaldab ettevõtte tugevuste, nõrkuste aga ka võimaluste ja ohtude välja selgitamist (Leanway 2019).

SWOT analüüs võimaldab põhjalikumalt uurida nii organisatsiooni, tooteid, teenuseid, turgusid, jne. Analüüsiprotsess sisaldab ettevõtete tegevuste, nõrkuste aga ka võimaluste ja ohtude välja selgitamist (*Ibid.*).



Joonis 7: SWOT-analüüs

Allikas: Leanway 2019 põhjal autori koostatud

SWOT parameetriteks on (*Ibid.*):

- Tugevused. Sisemised tegurid, mis on ettevõtte eesmärkide saavutamiseks soodsad.
- Nõrkused. Sisemised tegurid, mis ei ole ettevõtte eesmärkide saavutamiseks soodsad.
- Võimalused. Välimised tegurid, mis on ettevõtte eesmärkide saavutamiseks soodsad.
- Ohud. Välimised tegurid, mis ei ole ettevõtte eesmärkide saavutamiseks soodsad.

Rahvusvaheline äri, eriti kui see on seotud ühise asjaajamisega, on tulvil kõikvõimalikke takistusi. Praktiliste ja tehniliste probleemide kõrval saavad pahatihti segavaks asjaoluks rahvuslik psühholoogia ja rahvusele omased iseloomujooned. Rahvuslike omaduste määratlemine on võrreldav miinivälja ületamisega, kus igal hetkel võib komistada väärhinnangute ja üllatuslike erandite otsa. (Lewis 1997)

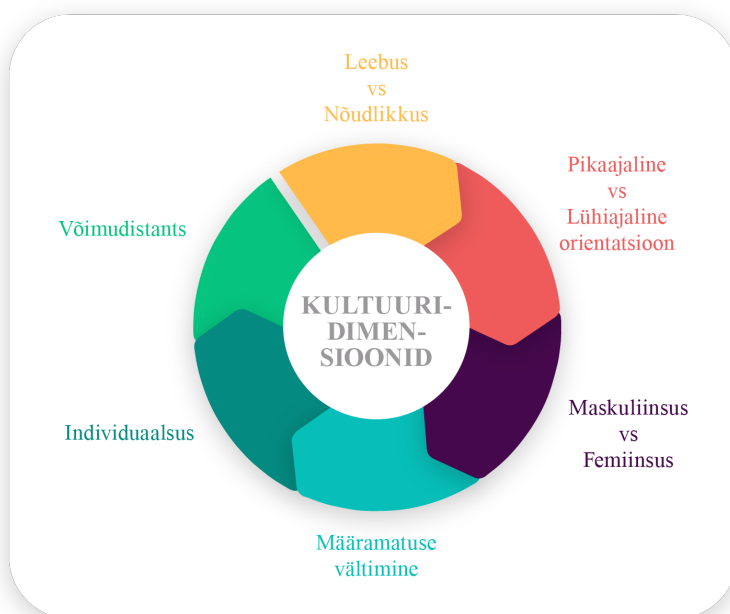
Laias laastus jaotab Lewis maailma kultuurid kolme kategooriasse (*Ibid.*):

- Lineaar-aktiivsed ehk need kes planeerivad, koostavad ajakavasid, organiseerivad, järgivad tegevusahelat, teevad ainult ühte asja korraga. Sellesse gruppi kuuluvad näiteks sakslased ja šveitslased.
- Multi-aktiivsed, teisisõnu elavaloomulised ja jutukad rahvad, kes teevad alati mitut asja korraga ning ei planeeri oma prioriteete vastavalt ajakavale, vaid hoopiski tegutsevad põnevusmomendi või tähtsusastme järgi. Sellesse gruppi kuuluvad näiteks itaallased, ladinaameeriklased ja araablased.
- Reaktiivsed ehk rahvad kes peavad esmatähtsaks viisakust ja aupauklikust. Nemad kuulavad vaikselt ja rahulikult oma kaasvestlejat ja reageerivad ettevaatlikult teise osapoole ettepanekutele. Sellesse gruppi kuuluvad näiteks hiinlased, jaapanlased ja soomlased.

Tänapäeva globaalses maailmas on kiirelt muutumas tehnoloogia ja ühiskond. Hoolimata infoajastust ei ole kultuurilised erinevused kadumas. Kultuur on õpitud käitumismudelite kogumik, mida jälgivad antud ühiskonna liikmed. (Hofstede 2010)

Võttes arvesse eelpool nimetatud Hofstede arvamust, siis peab autori meelest uutele turgudele sisenemise puhul kindlasti arvestama ka kultuurierinevustega ning kohapealse äriajamise kultuuri ja eetiliste normidega. Heaks rahvusvaheliseks toimimiseks on mõista vastaspoolt ning austada kohapealset kultuurajaloolist tausta ning tuleb leida ühine asjaajamise keel.

Geert Hofstede vaatab kultuuride mõju ja rolli organisatsiooni kontekstis ning on jaotanud kultuuridimensioonid alljärgnevalt (Hofstede 2019):



Joonis 8: Geert Hofstede kultuuridimensioonide raamistik

Allikas: Hofstede 2019 põhjal autori koostatud

Käesoleva magistritöö raames vaatab töö autor Norra ärikultuuri läbi Geert Hofstede tunnustatud kultuuridimensioonide, mis on leidnud laialdast kasutust rahvusvahelise kaubanduse puhul.

1.5. Välisturule sisenemise meetodi valik

Käesolevas alapeatükis on kirjeldatud erinevaid välisturule sisenemise meetodeid. Selleks et olla rahvusvaheliselt edukas, tuleb esiteks teha põhjalik eeltöö ja ning õige sisenemise meetodi valik. Sisenemisviisi valiku tegemisel mängib olulist rolli ettevõtte valmidus ekspordiks. Välisturule sisenemise viise on kirjeldatud kui institutsionaalset korraldust, mis võimaldab viia ettevõtte tooteid, tehnoloogiat, inimressurssi, juhtimist või muid ressursse välisriiki (Durmaz, Taşdemir 2014).

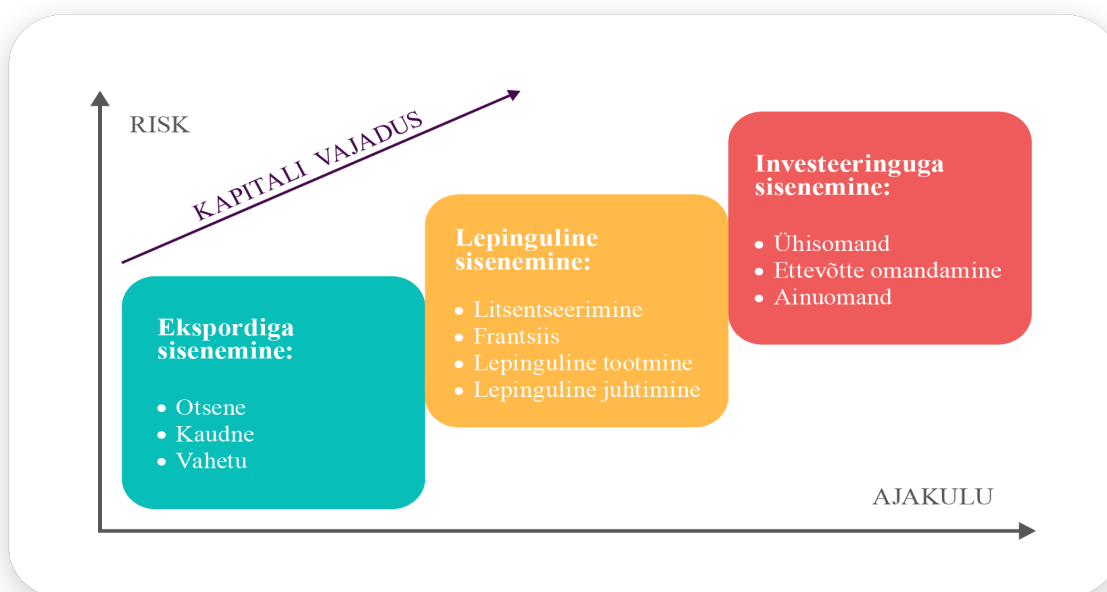
Sisenemisviiside valik on töömahukas protsess, millega järkjärgult välistatakse sobimatud sisenemisviisid. Urmas Varblane toob välja alljärgnevad valikmõjurid, mis mõjutavad sisenemismeetodi valikut (Varblane 1991):



Joonis 9: Välisriigile sisenemisviiside valikmõjurid

Allikas: Varblane 1991 põhjal autori koostatud

Iga uue turu valiku puhul peab juhtkond otsustama sisenemisviisi üle. Kas sisenemisviisiks valida uue välisriigi turu teenindamiseks: litsentside, ekspordi või otseinvesteeringute kaudu (Kogut, Zander 1993).



Joonis 10: Välisriigile sisenemise viisid

Allikas: Hollensen 2007 põhjal autori koostatud

Ekspordiga väliturule sisenemise korral toodetakse toodet või teenust ühes riigis aga kliendile müüakse need mõnda teise riiki (Cavusgil *et al.* 2014). Eksport on kõige levinum viis, kuidas ettevõtte laienevad välisriikidele (Hollensen 2007). Teised väliturule sisenemise vormid on lepinguline sisenemine ja investeringuga sisenemine. Eksport jaguneb omakorda otseseks ekspordiks, kus müüja müüb otse väliskliendile ning kaudseks ekspordiks, kus müük ei toimu otse ja kasutatakse vahendajat (Meyer, Peng 2011).

Otsese ekspordi puhul müüb ettevõtte, kas välismaal tegutsevale edasimüüjale või otse välismaisele tarbijale (Pällin 2004). Edasimüüja või maaletooja on eraldiseisev ettevõtte, mis hangib tooted, hoiab laoseisu, määrab hinnataseme ning tegeleb kliendisuhetega ning kasumit teenitakse ostetud hinna ja müügihinna vahel (Hollensen 2007). Otsene eksport on kõige levinum viis väliturule sisenemiseks (Pällin 2004).

Otsese ekspordi eelisteks peetakse (*Ibid.*): suurem käive ja kasum, ligipääs välisriiki kogemusele ja müügiõrgustikule, välismaise partneri müügitoe olemasolu ning suurem kontroll turundusmeetmetestiku üle, samuti on turustuskanal lühem võrreldes kaudse ekspordiga.

Otsese ekspordi puudusteks peetakse (*Ibid.*): vähest kontrolli müügihinna üle, suuremaid alustamiskulusid ja kõrgemat riski, suuremat investeringuid aga ka kultuurilised erinevused võivad põhjustada ootamatuid arusaamatusi partneritega.

Kaudse ekspordi puhul müüb ettevõtte oma toodangu kodumaal tegutseva ettevõtte kaudu välismaale (*Ibid.*). Kaudne eksport on ilmselgelt kõige väiksema riskiga välismaale sisenemise viis (Durmaz, Taşdemir 2014). Vahendaja kasutamise eeliseks on, et müüjal ei ole vaja ekspordi ise korraldada ja ära jäävad teise kultuuriruumiga seonduv kommunikatsioon, arveldused, tarbijakaitse küsimused ning ettevõtte saab keskenduda oma põhitegevusele (Meyer, Peng 2011).

Kaudse ekspordi eelisteks peetakse (Pällin 2004): ressursse kulutamata rahvusvahelisele turule pääsemine, kohene tulu, eelnev ekspordikogemus pole määrav, ekspordiga alustamine ei too endaga kaasa olulisi riske, turundusprotsessist vabanemine.

Kaudse ekspordi puudusteks peetakse (*Ibid.*): liigne sõltumine ekspordi vahendajast, vähene kontroll ekspordi müügi ja turustamise üle, vähene kontakt ja teadlikkus kohalikust turust ning kasumi jaotamine vahendajaga.

Lepingulise turule sisenemise puhul antakse välispartnerile üle kõik vajalikud oskused ja õigused, muuhulgas tehnoloogia, protsessid, kaubamärgid jmt mis on vajalik uue toote loomiseks (Elenurm *et al.* 2015). Lepingulisi ärisuhteid on mitmeid, näiteks litsentseerimine või frantsiis, mille aluseks on tugev ärimudel, kus ettevõtte ise ei tee investeeringuid, kuna see jääb selle kohustuseks, kes soovib litsentsi või frantsiisi kuuluda (Meyer, Peng 2011).

Litsentseerimise puhul jääb tootmise, turustuse ja müügi organiseerimine välismaisele ettevõttele. Selle eest saab kodumaine ettevõtte tasuks summa müügikäibest. Seeläbi saab litsentseerimise käigus jõuda välisturule väikeste kuludega ja kiirelt. (Pällin 2004)

Frantsiisimine on litsentseerimise erijuhtum, kus välisettevõttele antakse tasu eest õiguse kasutada konkreetset ärimudelit, muuhulgas ka kaubamärki ja brändi (Hollensen, 2007).

Investeeringuga välisturule sisendes läheb üle kogu ettevõtte ning see välisturule sisenemise viis nõuab suuremt kapitali ja arvestama peab ka suurema ajakulu ja riskiga (Kotler *et al.* 2013). Esineb kolme tüüpi sisenemist läbi investeeringu: ühisettevõtte rajamine, olemasoleva ettevõtte omandamine või ülesostmine, või hoopiski tütarettevõtte rajamine (Hollensen 2007).

Ühisettevõtte moodustamise käigus luuakse ettevõtte kahe või enama ettevõtte poolt eesmärgiga osaleda ühiselt loodavas projektis, et tegutseda kindlal turul (Vihalem 19998).

1.6. Ekspordiga seotud riskid

Tegutsemine edukalt koduriigis ei tähenda automaatselt, et ka välisturgudel suudetakse edukalt majandada. Rahvusvaheline äritegevus toob endaga kaasa mitmeid riske, mida koduturul ei esine. Kultuuri-, maa-, valuuta- ja äririsk on neli peamist riski rahvusvahelises äritegevuses (Cavusgil *et al.* 2014).

Välisturule laienemine ei sõltu ainult edufaktoritest, vaid mõju avaldavad ka võimalikud barjäärid (Korsakiene, Baranauskiene 2011). Ekspordi barjäärideks võivad olla kõiksugu tegurid, mis takistavad ettevõtte suutlikust välisturgudele siseneda ja laieneda (Leonidou 2004).

Barjäärid jagunevad välisteks ja sisemisteks. Ettevõtte sisemisteks barjäärideks on limiteeritud informatsioon, vähesest ressursist põhjustatud kehvem funktsionaalsus, või puudujäägid turunduses. Kõik eeltoodud on seotud ettevõtte enda ressursside, juhtimiskvaliteedi ja võimekusega. (*Ibid.*)

Ettevõtte välisteks barjäärideks loetakse aga neid tegureid, mis tulenevad väliskeskkonast: valitsuse regulatsioonid sihtriigis, ärikeskkonna iseärasused, sihtturuga seotud eripärad konkurentide ja tarbijate käitumises. (*Ibid.*)

Veelgi täpsemalt on Carter ja Jones Evans välja toonud neli kategooriat takistusi rahvusvahelistumise valdkonnas (Carter, Evans 2012):

- Sisemised takistused koduturul. Näiteks kvalifitseeritud personali puudumine, juhatuse soov keskenduda siseturule aga ka välisurule minemise riskide mitte tundmine.
- Välised takistused koduturul. Need tegevused ei ole ettevõtte kontrolli all ning siia alla kuuluvad puudulik tugi valitsuse poolt aga ka keeruline dokumentatsioon ja bürokraatia, puudulik infrastruktuur, finantside kättesaadavuse piirangud, jmt.
- Sisemised takistused välisurul. Siia kuuluvad kõrged logistikakulud, raskused tarne ja järelteenindusega aga ka ettevõtte suutmatuse oma toode modifitseerida (mh. pakendada ja turundada) kohaliku turu silmas pidades.
- Välised takistused välisurul. Näiteks piirangud turule sisenevatele ettevõtetele. Imporditariivid aga ka kohalike kontaktide usaldusvääruse ning kohaliku kultuurierinevuste. Võib esineda ka keeleprobleeme ning erinevusi asjaajamises ja kommunikatsioonis.

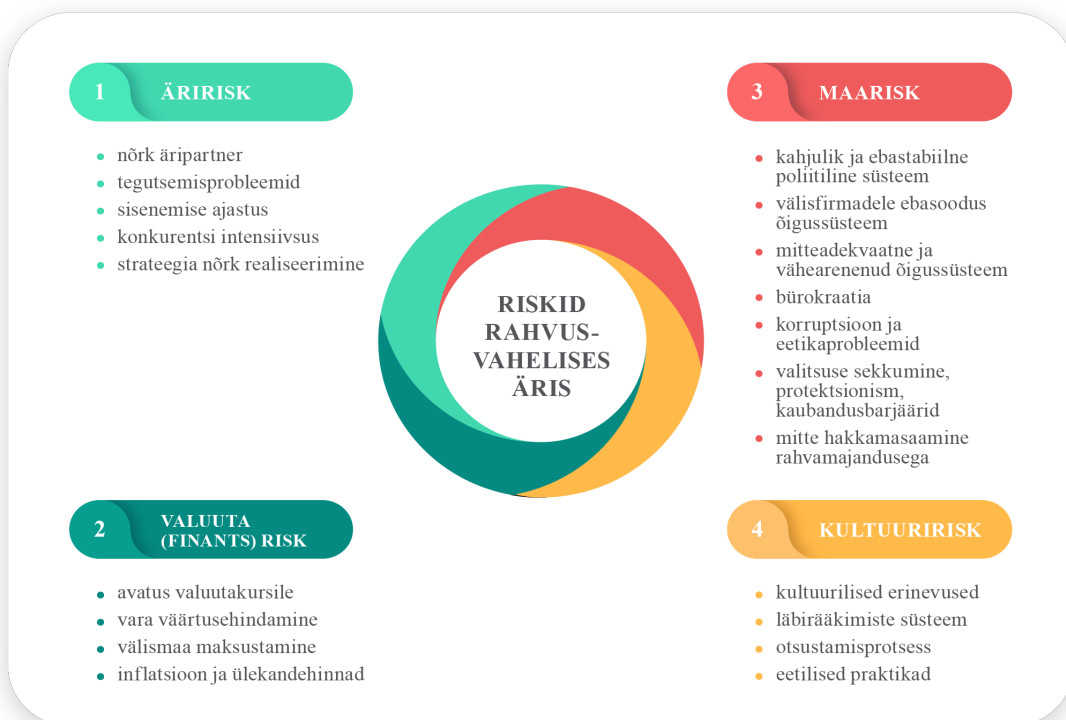
Onewood on 14 töötajaga väikeettevõtte Eestis. Seetõttu on antud magistritöös oluline vaadelda püstitatud probleemi ja otsida sellele lahendust just keskmise ja väiksemate ettevõtete vaatenurgast.

Alljärgnevalt on kirjeldatud rahvusvahelistele turgudele mineku takistused just väikeste ja keskmiste (edaspidi VKE) ettevõtete vaatenurgast (Pällin 2004):

- Ettevõtetus-, juhtimis- ja turundusoskuste nappus. Enamik ettevõtjaid tunneb hästi oma toodet ja tehnoloogiat, kuid neil puudub vajalik juhtimisoskus.
- Bürokraatia. Enamus maailma riikides kannatavad ettevõtted riigi ülemäärase kontrolli ja bürokraatlike nõuete käes.

- Juurdepääs informatsioonile. Välisturule minek tekitab vajaduse suure hulga informatsiooni järele nii turu kui ka seaduste, tollireeglite, maksustamise, finantseerimisvõimaluste jmt kohta.
- Finantsvahendite nappus. Finantsasutuste jaoks on väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted kõrgema riskiastmega ning omakapitali suuremateks laienemisteks napib, samas kui välisturgudele minek nõuab palju ressursse.
- Ebapiisav juurdepääs tehnoloogiale ja oskuteabele. Läbilööki välisturul lihtsustav oluliselt tehnoloogilise eelise omamine, kuid see võib ettevõttele osutada keeruliseks.
- Standarditele mittevastavus ja kvaliteedile orienteerituse puudumine. Edukaks müügiks peab toode vastama välisturul kehtivatele standarditele.
- Toodete valik ja kasutuserinevused välisturul.
- Keelebarjäär ja kultuurilised erinevused.

Käesoleva magistritöö autor toob välja, et võrreldes äritegevusega koduturul erineb välisturgudel tegutsemine just kaasnevate riskide poolest, mida koduturul ei eksisteeri. Esineb neli põhilist riski (Cavusgil *et al.* 2014):



Joonis 11: Riskid rahvusvahelises äris

Allikas: Leonidou 2004 põhjal autori koostatud

Kultuuririsk põhineb riikide vahelisele keelelisele, elustiili, hoiakute ja religiooni erinevustele ning esineb sellisel juhul, kui kultuurist tulenevast arusaamatustest tingituna seatakse kahtluse alla mõni teistpidine väärtushoiak. Töötajate tööstiili või klientide ostuharjumusi mõjutavad erinevatele kultuuridele omased väärtushinnangud. (Leonidou 2004)

Maarisk seob endasse poliitilised, õiguslikud ja majanduslikud riskid, mis võivad mõjutada ettevõtte tegevust välisriigis. Välisriik võib piirata turule ligipääsu ja sekkuda võib ka sealne valitsus, kes võib seada bürokraatlike protseduure või takistada teenitud tulude väljaviimist riigist. (*Ibid.*)

Valuutarisk ehk finantsrisk võib tuleneda ebasoodsast valuuta vahetuskursside kõikumisest ning seda muidugi juhul kui tegutsetakse riigis, kus kehtib teine rahaühik, kui koduturul. Hinnale võib mõju avaldada ka inflatsioon ja ka sihtriigi üldise majandusliku olukorra muutumine. (*Ibid.*)

Äririsk on ettevõtte potentsiaalne kaotus või läbikukkumine, mis on seotud halvasti majandatud või ellu viidud äristrateegiast või taktikast. Juhtkond võib teha halbu otsuseid ja seda nii äripartnerite valimisel, turule sisenemise ajastamisel, toodete hinnastamisel, turundustegevustes, jne. (*Ibid.*)

2. ETTEVÕTTE ONEWOOD JUHTUM: NORRA TURULE SISENEMINE

Käesoleva magistritöö teises peatükis tutvustatakse ettevõtet ja Onewoodi puitplastkomposiidist (inglise keeles *wood plastic composite*, edaspidi WPC) valmistavat toodet ning kirjeldatakse ettevõtte senist ekspordikogemust. Töö autor viis läbi ettevõtte sisese SWOT-analüüsi, et teada saada ettevõtte valmisolekut Norra turule sisenemiseks.

Norra Kuningriigi (edaspidi Norra) turu tundma õppimiseks teostas autor mikro- ja makromajandusliku keskkonna analüüsi, kasutades selleks nii sekundaarandmetel põhinevat PESTLE-analüüsi, kui ka Porteri konkurentsijõudude meetodit ja üldiste konkurentsieeliste meetodit.

Esmased andmed saadi ekspertintervjuude käigus, et paremini mõista Norra turgu ja konkurentsisisituatsiooni. Käesolev peatükk lõpeb järeldustega Norra turu potentsiaali ja barjääride kohta ning tehakse ettepanek ettevõtte juhtkonnale sobiliku Norra turule sisenemise viisi osas.

2.1. Metoodika

Metoodika peab andma vastuse küsimusele, kuidas teooria alusel lahendada esitatud probleemi. Magistritöös püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, mille abil koguti vajalikud esmased andmed intervjuu ja dokumentide vaatluse käigus. Peamiseks uurimismeetodiks valiti juhtumiuuring, mis keskendub ettevõtte ja sihturu analüüsile.

Kvalitatiivse uuringu eesmärk on mõista tähendusi ning see võimaldab jõuda kompleksete järeldusteni (Laherand 2008). Kvalitatiivne uuring eristub kvantitatiivsest uuringust selle poolest, et seda on kavandatud viisil, kus uuritaval isikul on vastuse vabadus ning küsimused keskenduvad faktide kindlakstegemise asemel vajadustele, soovidele, eelistustele ja väärtushinnangutele (Kolb 2005).

Kvalitatiivse küsitluse olulisemateks vormideks on (Vihalem 2011):

- rühmaintervjuud;
- süvaintervjuu.

Käesolevas magistritöös koguti empiirilisi andmeid kahel võimalikul viisil. Esmased andmed koguti intervjuude läbi viimisega ning täiendavalt kasutas töö autor juba olemasolevaid andmeid, mida on varasemalt juba kasutatud mõne teise uurimise käigus. Esmaste andmete põhjal saadi ülevaade konkurentsituatsioonist Norra ehitusmaterjalide turul ning samuti ülevaade ettevõtte ekspordialasest valmisolekust. Sekundaarsete andmete põhjal koostas töö autor PESTLE- analüüsi Norra turu makromajandusliku olukorra kohta.

Magistritöö autor viis läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud erinevate Eesti ehituse ja tööstuskaupade eksportööridega, kes regulaarselt ekspordivad Norra ja omavad selle turuga pikemaajalist kogemust ning samuti viis autor läbi intervjuu EAS (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega) Norra turu eksporditöunikega. Täiendavalt teostasin intervjuud ettevõtte Onewoodi tegevjuhi ja ekspordijuhiga. Intervjuu küsimustikud ja intervjuude transkriptsioonid leiab käesoleva töö lisades.

Küsimustiku ehk ankeediga ergutatakse respondenti uuringus osalema ja tõest infot andma. Töövõimelise ankeedi kokkupanemine on kindlasti üks uuringu võtmetegevusi. On vaja suurt vilumust, äärmist hoolikust ja ettevaatlikkust, et küsimustik mõõdaks õiget asja, oleks eelarvamusteta, konkreetne, ühtlased arusaadav ja selgelt struktureeritud (Vihalem 2011).

Lahtiste küsimuste tugevused (*Ibid.*):

- Mõjutavad saadud vastuseid vähem kui etteantud alternatiivid.
- Annavad laias valikus erinevaid, tähenduslikumaid ja täiuslikumaid vastuseid.
- Küsitletavad hindavad vastamise vabadust, nad on seega avatumad.
- Uuriija ei saa mõjutada küsitletavaid.

Lahtiste küsimuste nõrkused (*Ibid.*):

- Iga vastus on unikaalne.
- Vastused ei ole selged ja täpsed.
- Vastused on väga paljudes variantides.

- Ajakulukas ja töömahukas nii vastajale, kui ka uurijale.
- Vastuseid on raske liigitada, summeerida ja tõlgendada.

Süvaintervjuude eeliseks on, et saadakse põhjalik ülevaade vastaja kogemusest ja seiskohtadest ning seda tänu lahtistele küsimustele, mis võimaldab vastajal vabamalt vastata, kuna vastused pole piiratud vaid valikvastustega (Ghauri, Gronhaug 2002). Ettevõtte siseselt läbi viidud intervjuude eesmärgiks oli mõista juhtkonna tulevikuplaane ja just seda osa, mis seotud ekspordiga ning teada saada välisurgudele minemise motiivid. Teiste intervjuude läbiviimise eesmärgiks oli saada ülevaadet Norra mikromajanduslikust olukorrast ning konkurentsiolekorrast Norra terassilaudade turul. Töö autor valis ekspertintervjuud seetõttu, et magistritöö uurimisprobleemi on vaja mõista ja mitte mõõta. Valimis osalenud Norra turul tegutsevad ettevõtted leiti läbi soovitude, mis saadi Ettevõtte Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) kaudu või Facebooki grupi “Eestlased Norras” üleskutse läbi. Ekspertintervjuudes osalesid Nordic Houses tegevjuht, IWSi ekspordijuht, Sterenseni projektijuht, Tiki Tilhengeri impordijuht ja EAS Norra ekspordinõunikud.

Täiendavalt soovis töö autor saada ülevaadet ettevõtte senisest ekspordikogemusest ja konkurentsieelistest ja arusaama võimalikest riskidest ning läbi viidi SWOT-analüüs, et välja selgitada ettevõtte ekspordivalmidus Norra turule. Intervjuul osalesid Onewoodi tegevjuht ja ekspordijuht.

Sekundaardsete andmete põhjal koostas töö autor Norra üldise ärikeskkonna analüüsi. Selleks kasutas töö autor PESTLE-analüüsi ning ekspertintervjuude tulemuste põhjal koostas autor turul esinevad konkurentsijõud Porteri viie konkurentsijõu meetodi abil. Täiendavalt uuriti selles magistritöös veel Norra kultuuri ja norralaste kultuurilisi väärtusi ja tõekspidamisi Hofstede kultuuridimensioonide abil.

Välisurule sisenedes on oluline läbi mõelda ka ettevõtte äristrateegia antud turul ning välja tuua ettevõtte tugevused ja konkurentsieelised. Käesoleva lõputöö autor kasutas välisurule sisenemise äristrateegia määratlemiseks Porteri üldiste konkurentsieeliste mudelit. Antud mudel toob välja kolm üldist strateegiat (Porter 1980): kululiidri strateegia, diferentseerimise ehk eristumise strateegia või fokuseerimise strateegia.

2.2. Onewood Oü analüüs

Käesolevas alapeatükis tutvustatakse magistritöö autor nii ettevõtet, kui ka töö fookuses olevat innovaatilist toodet, millega välisturule minnakse. Samuti kirjeldatakse ettevõtte senist eksporditegevust ning ettevõtte ekspordivõime hindamiseks kasutatakse SWOT analüüsi. Magistritöö autor läbis ettevõttes Onewood ka TTÜ juhtimise ja turunduse õppesuuna ekspordi erialapraktika.

2.2.1. Ettevõtte tutvustus

Onewood Oü on asutatud 2015. aasta juulis nelja füüsilise isiku poolt ning ettevõtte põhineb Eesti kapitalil. Kõigil osanikel on võrdne osalus ning samuti panustatakse ettevõtte juhtimisse võrdselt ka juhatuse liikmetena. Ühe juhatuse liikme vastutusalaks on tootmine, teisel müük, kolmandal tootearendus ning neljas juhatuse liige on ka ettevõtte täiskohaga juhataja. Ettevõtte arenedes on tööle võetud kvalifitseeritud töötajaid nii tootmisesse, kui ka müügi- ja klienditeenindusse. Esimesel ja teisel tegutsemiseaastal renditi nii tööpinda, kui ka seadmeid. Alates 2018.a. jaanuarist koliti täiesti oma tootmise ja ladustamise ruumidesse Jüri alevikus, Harjumaal. Tänapäevaks on ettevõttes tööl 14 töötajat. (Kontram 2018)

Praktikas ei läinud tooteliini ülesseadmine ja tootmine esialgsete plaanide kohaselt. Juhtkond tõdeb, et esimene tegutsemise aasta kulus katsetuste ja seadistustele ning esines ka kvaliteediprobleeme ning sellest lähtuvalt saadi erinevaid tagasilööke, millega tuli jooksvalt tegeleda. Tegu oli ikkagi uue ja innovaatilise toote tootmisega ning õpiti protsessi käigus. Teisel tegutsemiseaastal aga tekkis ettevõttel ootamatult tarneprobleemid sisseostetud toorainega. Samas müük edenes Eestis hästi ning toode ja bränd kogusid tuntuks. Kolmas hooaeg oli edukas ning peale kolimist uutesse ruumidesse on hakatud vaatama ka ekspordi suunal ning toimunud on esimesed müügid välisturgudele. (*Ibid.*)

Ettevõtte pakub põhjamaise kliima välistingimustes kasutatavaid materjale ja tooteid, millel on pikk kasutusiga. Onewood terrassilaudade koostis on välja töötatud põhjamaises kliimas kasutamiseks ning toob esile nii puidu, kui ka plasti parimad omadused: pikaajalise kestvuse, puidu loomuliku ilu ja lihtsa hoolduse. Toode ei vaja täiendavat hooldamist, st õlitamist või värvimist. Lisaks on toodetele tehtud libisemisvastane pinnatöötlus, mis muudab terrassi ohutuks ka märja ilmaga. (Onewood 2019)

Onewood toodab puitplastkomposiitmaterjalist terrassi-, aia- ja fassadilaudu. Toodete koostis on välja töötatud põhjamaises kliimas kasutamiseks, sisaldades endas parimat kooslust puidust (60%),

plastist (30%) ja lisaainetest (10%). Selline materjalide kombinatsioon annab toodetele naturaalse puidu ilu, tagab pikaajalise vastupidavuse ja peaaegu olematud hoolduskulud. Onewoodi tooted muudavad mõtteviisi terrasside, aedade, fassaadide ja õuemööbli hooldamisest ja ohutust kasutamisest. (*Ibid.*) Põhjalikum ülevaade toote omadustest ja võimalustest on ära toodud lisas 1.

Kindlasti tekitab vastakaid arvamusi terrassilaudades kasutatav plastik. See toodang ei amortiseeru või sure. Saamas just selline lahendus loob igavikulise lahenduse. Siinkohal tsiteerib töö autor Tom Peters'it kes levitab mantrat: „Ole erinev või sa sured“ (Kotler 2003). Samas tuleb luua tähenduslikke erinevusi ja mitte lihtsalt paremat samasust. Onewood on otsustanud plastikuks kasutada ümbertöödeldud plastikut, mis pärineb ehitustoodangu jääkidest (Kontram 2019)

Sellisel tehnoloogial ei ole pikka ajalugu ette näidata ning toode on turule uus, isegi võõras. Tarbijad ei ole tänaseks piisavalt teadlikud, et antud toode on ka keskkonnasõbralik, kuna on taaskasutatav. (*Ibid.*) Seeläbi peab töö autor oluliseks turu tarbijate teadlikkuse tõstmist.

Vajadusteta ühiskonnas saab alati uus vajadusi välja mõelda. Sony esindaja Akio Morita ütles oma raamatus Made in Japan: “Meie ei teeninda turge, meie loome turge”. Tarbijad ei osanud endale kunagi ette kujutada, et nad vajaksid videomakke, faksiaparaate, jt enne kui need asjad tegelikult tehti. (Morita 1986)

On olemas kolme liiki ettevõtteid: need, kes ise midagi teevad; need, kes vaatavad pealt, kui midagi tehakse ja need, kes imestavad, mis on küll tehtud. Siinkohal kasutab töö autor metafoorina Hiina vanasõna: „Kui me ise suunda ei muuda, oleme lõpuks seal, kuhu meid on suunatud“. (Kotler 2003) Magistritöö hinnangul on Onewood just selline tegutsemisele suunatud, julge ettevõtte, kes usub komposiitmaterjalide tulevikku ja kes soovivad olla oma ala pioneerid.

2.2.2. Müügitegevus välisturgudel

Ettevõtte on asutatud neli aastat tagasi ning esimene müük välisturgudele toimus juba esimesel aastal. Onewoodi ettevõtte omanikud on alates esimesest päevast pidanud silmas, et ettevõtte koduturg on Skandinaavia ja Baltikum. Senine müügitegevus välisturgudele on olnud mittesüsteemsel meetodil ning tehtud on eelkõige juhuslikku laadi projektimüüki Läti, Leetu, Soome, Islandile ja Norra. (Aiaots 2019)

Esimese püsiva ekspordituruna siseneti Leetu, kus sõlmiti edasimüügi ettevõttega leping, st et üheskoos kasutatakse ära juba olemasolevat brändingu kuvandit ja loodud tööfaile aga kohalikul partneril on õigus neid kohandada vastavalt kohalikele oludele ja eelistustele (*Ibid.*).

Täna müüakse 75% kaubast edasimüüjatele ja 25% otse lõpptarbijale. Eestis on kauba ostjateks eraisikud ja juriidilised isikud aga eksporti tehes on ostjateks ainult juriidilised isikud. Kui eraisikud ostavad koheselt kauba välja, siis hulgimüüjatega Eestis kasutatakse 30 päevast maksetähtaega. Välismaale müües peab kasutama faktooringut, st kauba müüja saab kogu raha kauba müügiarvest koheselt kätte ning teatud tasu eest müüb selle ootamise pangale edasi (Kontram 2019)

Sihtturu valiku keskseks probleemiks on sihtriigi valimine, kus oma toodet või teenust realiseerida. Seega peab enne sihtturule sisenemist potentsiaalseid välisturge hoolikalt uurima ning reastama need atraktiivsuse alusel. (Gaston-Breton, Martin 2011) Välisturgude valikul ja reastamisel saab kasutada nii grupeerimise, kui ka filtreerimise meetodid või neid kombineerides (Backhaus 2005).

Välisturu valiku protsessis peab ettevõtte juhtkond leidma vastused järgmistele küsimustele (Vihalem 1999):

- Millised riigid kuuluvad atraktiivsete turgude ringi?
- Missugused on võimalikud turud?
- Missugused on kõige tõenäolisemad turud?
- Kas turustada ühte riiki, või mitmesse?
- Millist tüüpi riikides turustada?
- Milline on sihtriigi makromajanduslik olukord?
- Kas toote järele on sihtriigis vajadus ja milline?
- Kas esinevad asendustooted?
- Kes on potentsiaalsed ostjad?
- Kui suur on tarbijate sissetuleku?
- Missugused on tarbijate ostuharjumused?
- Millised on kohalikud turustuskanalid?
- Millised on kohalikud turunduskanalid?

Ettevõtte on oma loomisest alates mõeldud ekspordi teostama. Ka ettevõtte nimi ja bränd on loodud selliselt, pidades silmas just välisurgudel tegutsemist. Kui seni on välisurgudele minek olnud eelkõige reaktiivsetel motiividel, siis edasine laienemine välisurgudele saab põhinema proaktiivsetel motiividel. Kui seni on projektimüüki tehtud Läti, Leetu, Soome ja Islandile ning Norra ning edasimüüja leitud Leedus, siis järgmisena soovib ettevõtte suunduda Norra ning seeläbi mõista paremini sihtriigi potentsiaali oma ettevõtte toodangu jaoks ning leida parim sihtturule sisenemise viis.

2.2.3. Ettevõtte välis- ja sisekeskkond

Selleks, et olla edukas välisurgudel peab ettevõtte omama ülevaadet ka oma nõrkustest ja tugevustest. SWOT-analüüs on hea eneseanalüüsi töövahend, kus saab kaardistada nii sisemisi tegureid, milleks on tugevused ja nõrkused aga ka veelgi olulisem on väliskeskkonnaga kaasnevad võimalused aga ka ohud. Töö autor viis koos Onewoodi ettevõtte tegevjuhi ja ekspordijuhiga läbi SWOT-analüüsi, kus objektiks on WPC materjalist terrassilaudadega välisurgudele sisenemise analüüs.

Tugevused:

- Uus ja vastavalt vajadustele seadistatud masinapark.
- Seadmed, mida Norra tootjatel täna ei ole.
- Kompetentne tööjõud, mh. head spetsialistid, kogemustega juhtkond.
- Väike kaadrivoolavus.
- Projektide personaalne lahenduste võimalus. Teisisõnu võime tootmisliin ümber mängida, kui seda peaks nõudma turg või mõni suurem tellimus.
- Lai toote sortiment.

Nõrkused:

- Rahaline võimekus arengut jätkuvalt ise finantseerida.
- Ekspordialane vähene kogemus.
- *Learning by doing*. Varasema kogemuse puudumine WPC tehnoloogia maailmas.
- Toote ja brändi vähene tundus.
- Suuresti automatiseeritud aga samas osaliselt sõltuv ka inimfaktorist. Töö käib tihti kolmes vahetuses ja inimene peab olema tööprotsessi kaasatud.

Võimalused:

- Eksporditurgude avatus ja väiksed sisenemisbarjäärid.
- Majanduskasv potentsiaalsetel turgudel.
- Osalemine oma valdkonna eriala messidel ning kasutada selleks ekspordi alast toetust.
- Tooted standardiseerides toota lattu ja seeläbi parandada kauba kättesaadavust ja tarnekindlust.
- Erinevad tootearenduse võimalused.
- Tehnoloogilised võimalused luua uuenduslikke tooteid.
- Uus toode tähendab ka uut turgu. See tuleb luua ja vallutada esimesena või vähemalt esimeste hulgas, enne kui saavad toote jäljendajad.
- Tööjõu vaba liikumine võimaldab palgata spetsialiste mujalt. Sellega on ettevõtte juba algust teinud.
- Toimiva ettevõtjana on jätkuvalt võimalus kasutada stardikiirendiks ka laenu võimekust.

Ohud:

- Tehnoloogia kiire areng. Materjalid ja tehnoloogia kättesaadavus paraneb ning areneb. Samas on suurematel eelis väiksemate ees, et ligi pääseda tänapäeva tehnoloogiale esimesena.
- Hinnasõda ja suurte ettevõtete võimalus saavutada mastaabiefekti ja seeläbi toota odavamalt.
- Tööjõu vähenemine ning samas palgataseme tõus tõstab toote valmistamise omahinda ja kaob ära eelis toota odavama tootmiskuludega riigis.
- Kohanemine välisturu nõudlusega.
- Tarnekindlus, mis seotud väliskeskkonna tarnijatega.
- Poliitiline rahutu olukord maailmas, kasvav hirm võõra ees.
- Välisturgudele mineku riskide majandamine (N: valuutarisk, võlgnikud, jne).
- Maailmamajanduse krahhi ja sellele järgnev majanduslangus.

2.2.3. Valmisolek välisturule sisenemiseks

Magistritöö raames läbi viidud SWOT-analüüsi põhjal järeldab töö autor, et ettevõttel on piisavad eeldused välisturule sisenemiseks. Onewood on edukas koduriigis, innovaatiline tehnoloogia ja toode, kõrgelt kvalifitseeritud tööjõud, juhtkonna ambitsioon laiendada äritegevusega lähivälismaale. Mitte vähem oluliseks võib pidada, et ettevõttel on juba oma ekspordikogemus,

kuigi seda ei saa pidada kindlasti mitte ammendavaks. Samuti toob autor nõrkustena välja brändi ja tehnoloogia vähest tuntuust ning ettevõtte võimet finantseerida kiiret kasvu.

Magistritöö autori hinnangul on välisturgudele laienemise puhul oluliseks eelduseks juhtkonna kindlameelsus ning finantsvõimekus. Ülejäänud ressursid ja teadlikus on võimalik omandada orgaanilise laienemise käigus, vastavalt Uppsala mudelile.

Peamine takistus ettevõtete rahvusvahelistumisel on teadmiste, ambitsioonide või ressursside puudumine. Tunnetuslik kaugus tekitab paratamatult tunde, et turud on kättesaamatud teistsuguse kultuuri ja keskkonna tõttu. Koduturul tegutsedes on ettevõtte õppinud oma turgu tundma aga rahvusvahelistumise käigus seisavad ettevõtjad silmitsi uute ja tundmatute teguritega ning seeläbi on tegu ka suurema määramatuse ja riskiga. Ekspordi kavandav ettevõtte peab kindlast tegema oma rahvusvahelistumise valmiduse oma sisemiste tugevuste ja nõrkuste hindamise läbi (Czinkota *et al.* 2002)

Antud analüüsile tuginedes on töö autor veendunud, et Onewood on valmis välisturule järkjärguliselt sisenema, kuna peamised eeldused on olemas. Samas agressiivsemaks laienemiseks välisturgudele tuleb esmajoones tegeleda eelnevalt määratletud piiravate faktoritega.

2.3. Norra ärikeskkond

Käesolevas peatükis on kirjeldatud Norra Kungriiki ja seejärel koostatud Norra ärikeskkonna mikro- ja makromajandusliku analüüs, kasutades selleks PESTLE meetodit, ekspertintervjuud Norra ekspertidega aga autor on kasutanud ka Porteri viie jõu ja üldistest konkurentsieeliste mudeleid.

Norra asub geograafiliselt Skandinaavia poolsaare lääne- ja põhjaosas ning paljudel rannikulähedastel saartel. Riik asetseb Rootsist läänes ja loodes, põhjaosas lisaks Venemaa ja Soomega. Kujult on territoorium pikk ja kitsas, tugevalt liigestatud rannajoonega, mida iseloomustavad fjordid. Maa asub Atlandi ookeani põhjaosa ääres. (CIA 2019)

Norra on maksejõuline, turvaline, hästi organiseeritud ja 21. sajandiks valmis. Riigi elanike eest on hästi hoolitsetud ning riiki võib vaadelda kui heaolu ühiskonnana.



Joonis 12: Norra Kungriigi asukoht Põhja-Euroopas

Allikas: Norra 2019

Norra Kungriigi üldandmed (CIA 2019):

Pealinn: Oslo

Rahvaarv: 5,3 mil. elanikku

Pindala: 385 207 km²

Iseseisvus: 07.06.1905

Valuuta: kroon (NOK)

2.3.1. Sihtriigi makrokeskkonna analüüs

Makrokeskkonna uurimiseks on autor koostanud PESTLE-analüüsi, mis annab ülevaate Norra poliitilisest, majanduslikust, sotsiaal-kultuurilisest, tehnoloogilisest, õiguslikest ja keskkondlikest faktoritest. Käesolevas analüüsis on kasutatud sekundaarandmeid.

Poliitilise keskkonna analüüs

Erinevate riikide ja rahvuste poliitiline keskkond erineb oluliselt üksteisest. Rahvusvahelistuda sooviv ettevõtte peab minimaalselt arvestama ja veenduma selles, et milline on kohalike suhtumine

välismaisesse toodangusse, riigi bürokraatia määr, poliitiline stabiilsus ja finantsregulatsioonid. (Kotler *et al.* 2013)

Norra riigikord on konstitutsiooniline monarhia. Norra parlament valitakse iga nelja aasta tagant ning koosneb 169 liikmest. Valitsuse kinnitab ametisse monarh, olles selleks saanud parlamendi heakskiidu. (Enander *et al.* 2015)

Norra on poliitiliset stabiilne riik. *The Fund for Peace* koostab iga aastaseid ülevaateid riikide stabiilsuse järgi ning koostab selle põhjal edetabel. 2019 aasta andmete põhjal paiknes Norra maailma stabiilsemate riikide hulgas teisel kohal, samas kui Eesti paiknes kohal nr. 33. (Fragile States Index - 2019).

Demograafia toimimise kohapealt on Norra maailmas esimesel kohal, samas kui Eesti paikneb kohal nr. 23 (Demography index 2018). Töö autori hinnangul on Norra demokraatia musternäidis ja edulugu ning see näitab norrakate väärtushinnanguid, mille alusel kujundatakse ka mitmed poliitilised ja strateegilised otsused.

1972. ja 1994. aastatel toimus Norras rahvahääletus Euroopa Liitu astumise üle ning mõlemal korral otsustasid norralased mitte liituda Euroopa Liiduga (CIA 2019). Alates 2004 aasta 1. maist reguleerib Eesti ja Norra vahelist kaubavahetust Euroopa Majanduspiirkonna leping (Välisministeerium 2019).

1949. aastal liitus Norra NATOga (*North Atlantic Treaty Organization*) ning seeläbi on riigi julgeolek paremini tagatud. Norra ei kuulu küll Euroopa Liitu aga teeb muidugi lähedast koostööd läbi Euroopa Majanduspiirkonna lepingu. (NATO 2019).

Norra kuulub organisatsioonidesse nagu EBRD, EFTA, ÜRO, IMF, OECD, OSCE, UNESCO, WTO, WHO, NATO, Schengeni Konventsiooni, jne (*Ibid.*).

Euroopa Liidu ja Euroopa Majanduspiirkonna kodanikele ei ole Norras tööle asumisel piiranguid. Alates 2009.a. oktoobrist võivad Eesti kodanikud Norras elada ja töötada samadel alustel teiste ELi kodanikega, st ei ole vaja taotleda elamis- ja tööluba. (Välisministeerium 2019)

Majandusliku keskkonna analüüs

Rahvusvahelistumise protsessis tähendab uuele turule sisenemine ka seda, et uut turgu peab tundma õppima. Kaks majanduslikku faktorit peegeldavad riigi atraktiivsust ja nendeks on riigi tööstruktuur ja riigi sisene tulude jaotus (Kotler *et al.* 2013).

Norra on kõrgelt arenenud majandusega riik, kus traditsioonilised tegevusalad on kalapüük ja metsandus. Tänapäeval on olulisteks tegevusaladeks mäendus, nafta- ja maagaasitootmine, kerge- ja rasketööstus ning teenindus. (CIA 2019) Peamised ekspordi turud on Suurbritannia, Saksamaa ja Holland. Peamine import tuleb Rootsist, Saksamaalt, Suurbritanniast (Lewis 2003). Peamised eksporditüübid 2014 aastal olid: tööstustooted, puidu ja puittooted, masinad ja mehaanilised seadmed, transpordivahendid ning peamiseks imporditüübiks oli: masinad ja mehhaanilised seadmed, mineraalsed tooted, transpordivahendid, metallid ja metallitooted (Välisministeerium 2019).

Sisemajanduse koguprodukt (SKP) oli 2017 aastal 381,2 miljardit USA dollarit, mis teeb elaniku kohta 72 100 USA dollarit aastas (Norway Facts – 2019). Sisemajanduse koguprodukt on aastate lõikes kasvav ning 2017 aastal kasvas see 1,9% (CIA 2019). Suuruselt 30. tööstusriigina maailmas seisab ta hämmastaval kuuendal kohal SKP poolest inimese kohta ning on maailma seitsmes naftatootja, samuti ollakse suuruselt viies elektrienergia eksportija maailmas. Ülejäänud eeliste hulka kuulub kindlasti ka Norra kaubalaevastik, mis on ka Lääne-Euroopa suurim. (Lewis 2003)

Kogurahvatulu oli 2017. aastal 34,3% ja on püsinud kõrge läbi aastate. Norra ekspordimaht oli 2017. aastal 102,8 miljardit USA dollarit, samas kui imporditi 95,06 miljardi eest. Töötusetase püsib stabiilsena ning 2017.. aastal oli see 4,2%. Inflatsioon oli samal aastal 1,9%. Riigi eelarve oli 2017. aastal 4,4% ülejäägis. (CIA 2019)

Norra maksusüsteem on jagatud kahte gruppi: üksikisikud ja ettevõtted. Üldiselt loetakse Norra maksusüsteemi keeruliseks ja haruldased ei ole juhtumid, kus isegi maksuametnik ei oska kohe öelda, missugust maksumäära tuleb antud juhul kohandada. (Välisministeerium 2019)

Üksikisiku maksusüsteem, mille määrad jäävad vahemikku 7,8% kuni 47,8%, sisaldab ka üksikisikust ettevõtja tulu, sest nimetatud äritegevusest saadud tulu loetakse sellesse gruppi ja maksustatakse vastavalt. Üksikisiku maksab oma isiklikult ja ettevõttest saadud sissetulekult tulumaksu ning täiendavalt kõrgendatud maksu kui tulu ületab teatud taset, kogu vara väärtuse pealt

jõukusemaksu ning sotsiaalmaksu ettevõttest saadud tulu pealt. Kokkuvõttes maksab selline ettevõtjast üksikisik enam maksu kui näiteks aktsiaseltsi osanik. (*Ibid.*)

Ettevõtte tulumaks Norras on 28%, mis vastab umbes OECD riikide keskmisele. Juhul kui osanikele makstakse välja dividenditulu, siis lisandub selle osa pealt täiendavalt 28%. Välismaised ettevõtted, kelle kaupade või teenuste käive 12-kuulise perioodi jooksul ületavad 50 000 NOKi piiri, peavad end registreerima käibemaksuregistris. (*Ibid.*)

Käibemaksu osas kehtib Norras kolm käibemaksumäära (*Ibid.*):

- 25% on üldiste kaupade ja teenuste puhul rakendatav määr;
- 8% määra rakendatakse hotelliteenuste, reisijateveo, reisibüroode, jt puhul;
- 14% rakendatakse toiduainete puhul.

Eesti Vabariigi ja Norra Kuningriigi vahel on sõlmitud alljärgnevad majanduslepingud (*Ibid.*):

- Investeeringute vastastikune soodustamise ja kaitse leping, jõustunud 15.05.1992.
- Tulu- ja kapitalimaksuga topeltmaksustamise vältimise ning maksudest hoidumise tõkestamise leping, jõustunud 30.12.1993.
- Kokkulepe rahvusvahelise maanteliikluse korraldamisel, jõustunud 09.02.1994.
- Tollivõimude vastastikuse abistamise kokkulepe, jõustunud 19.08.1994.
- Põllumajandusprotokoll, jõustunud 01.06.1996.

Sotsiaal-kultuurilise keskkonna analüüs

Igas riigis eksisteerivad just sellele kultuurile omased kommunikatsiooni viisid, kultuurilised normid ja kombed ning traditsioonid. Uus turule siseneja peab neid iseärasusi tundma õppima ning kohalikke tavasid austama ja kohanema kohaliku ärikultuuriga.

Norra Kuningriigi rahvaarvuks on 5,3 miljonit ning rahvaarv on pidevalt kasvav. Norra on üks homogensemaid riike maailmas. Norralased moodustavad 91% rahvastikust, teised põlisrahvad on saamid ja kveened. 6,3% rahvastikust on immigrandid ning kõige enam on esindatud poolakaid, pakistaanlasi, vietnamlasi, iraaklasi, somaalasi ning türklasi. Norra ametlikuks keeleks on norra keel. (CIA 2019) Norra kuulub Indoeuroopa keelkonda ja norra keel kuulub Germaani keelte hulka (Norra 2019).

2018 aasta andmetel oli rahvastiku kasvuks 0,94%. Keskmise norralase mediaanvanus oli 2018 aastal 39,3 aastat. Norralaste vanuseline jaotus on alljärgnev (CIA 2019).:

- 0-14 aastaseid on 17,99%;
- 15-24 aastaseid on 12,37%;
- 25-54 aastaseid on 40,98%;
- 55-64 aastaseid on 11,72%;
- 65 aastaseid ja vanemaid on 16,94%.

82,2% elanikkonnast on linnastunud ning riigi suurimaks linnaks on pealinn Oslo 1,01 mil. elanikuga 2018. aasta andmetel (*Ibid.*).

Elukvaliteet on kooskõlas majandusliku vundamendiga. Norra on vanainimeste rohkuselt kolmandal kohal maailmas ja inimarengu indeksi põhjal elukvaliteedilt seitsmes. Bilateraalse abi andjana on Norra maailmas teisel kohal. (Lewis 2003) ÜRO inimarengu indeksi poolest on Norra maailma riikide seas esimesel kohal juba mitmendat aastat järjest (Human Development ... 2018). Norra oli ka õnnelikkuse edetabelis veel hiljuti kõige kõrgemal kohal aga 2019. aasta andmetel ollakse täna kõrgel kolmandal kohal (Helliwell, *et al.* 2019).

Haridussüsteemi muudab märkimisväärseks tõik, et norralased õpivad kauem kui kõik teised eurooplased. Kõrgkoolis õppijate arvult on Norra viiendal kohal. (Lewis 2003) 7,6% sisemajanduse koguproduktist läheb haridusse ning sellega ollakse maailmas 8. kohal (CIA 2019).

Norra sotsiaalne süsteem on etaloniks kogu maailma sotsiaalsele kaitsele. Välismaalastele, kes ajutiselt töötavad Norras, on antud toetuse saamise eelduseks püsiva töökoha olemasolu. (Noradvice 2019).

Norrakaid iseloomustatakse– usk individuaalsusesse, tahtejõulised, uhked, sõltumatud, seltsimatud, reserveeritud, kokkuhoidlikud, rahulik meelelaadi, sotsiaalse õiglustundega, hindavad võrdsust, on protestantlikud, introvertsed, sallivad kuid sallimatud ekstravagantsuse vastu. Samuti peetakse neid pragmaatilisteks, põikpäiseteks, on oma tegemistes ettevaatlikud, eelistavad tegusid sõnadele, jne. (Lewis 2003)

Tehnoloogilise keskkonna analüüs

Riik panustab suuresti tehnoloogiasse ja innovatsiooni. Norra on tehnoloogiliselt kõrgelt arenenud. Riigieelarvest panustatakse teadusesse ja arengusse 2% sisemajanduse koguproduktist. (OECD 2019)

96,7% Norra elanikest on ligipääs internetile. Mobiilside liitumised 102,3 liitumist 100 liitumise kohta. Mõlemad näitajate järgi on Norra maailma parimate hulgas. (*Ibid.*)

Bloombergi innovatsiooni indeksi järgi on Norra 15. kohal (The U.S. drops out... 2018). Sellesse indeksisse kuuluvad tulemused seitsmes kategoorias nagu uurimis- ja arenduskulude osakaal SKTs, tööstuses inimese kohta loodud lisaväärtus, produktiivsus, kõrgtehnoloogiaettevõtete osakaal börsiettevõtete turuväärtuses, kõrghariduse efektiivsus, uurimis- ja arendustegevusega hõivatud uurijate suhtarv miljoni elaniku kohta ja patendiaktiivsus (Eesti majanadus jääb ... 2017).

Norra transpordilahendused ja infrastruktuur vastab riigi oludele. Sõiduteed on küll kitsad ja käänulised aga hästi ehitatud ja korras. Lennu- ja rongiliiklus on hästi korraldatud. Raudteid on kokku kasutuses 4218 km. (Norra 2019)

Õigusliku keskkonna analüüs

Euroopa Liidu ettevõtetel on soodne Norras äri teha kuna Norra kuulub Euroopa Majanduspiirkonda.

Norras kehtib tsiviil-, üld- ja tavaõiguse segasüsteem. Riigikohus võib seadusandlike aktide osas nõu anda. Tsiviilõigus põhineb Rooma õigusel. Üldõigus, mida nimetatakse ka „English common law“ põhineb Suurbritannia õigusemudelil. (The court system 2019)

Kohtusüsteem on Norras püramiidikujuline. Kõige madalamal astmel on piirkonna kohus. Sellest kõrgemalt asub apellatsioonikohus ning otsustab ringkonnakohtute peale esitatud kaebusi. Kõige kõrgemal asub riigikohus ning selle kohtu otsuseid ei saa edasi kaevata. Riigikohtu otsused on lõplikud. See tähendab et need on õiguslikult jõustatavad. (*Ibid.*)

Majandusvabaduse indeksi järgi on Norra 2019. aasta andmetel 26. kohal, samas kui Eesti on 15. kohal. See indeks näitab, millisel määral toimuvad sihtturul vaba turumajanduse reeglid ja kas välisfirmasid ootab võrdne kohtlemine kohalike tootjatega konkureerides. (Economic Index 2019)

Norra tööturu korraldus erineb oluliselt Eesti omast. Norra tööjõuturg on suures osas reguleeritud tööandjate ja töövõtjate organisatsioonide vaheliste kokkulepetega. 2009. aasta seisuga töötas 60% kõikidest palgatöölised kollektiivlepingute alusel. Töönädala pikkuseks peetakse 40 tundi, kuigi paljud ametiühingud on kokku leppinud 34. tunnises töönädalas. Seadusega kehtestatud puhkuseaeg on minimaalselt 25 tööpäeva aastas. Naistele võimaldatakse aastast emapuhkust 80% palgaga või 10. kuulist puhkust 100% palgaga. (Välisministeerium 2019)

Tarbijakaitse küsimusi reguleerib turustamise seadus, mille kohaselt saab kehtestatud nõuete rikkujat karistada rahatrahvi või 6-kuulise vangistusega või mõlemaga ning sundida neid ebasobivate turundusmeetmete rakendamise loobuma. Peamised toodete turustamisele esitatavad nõudmised puudutavad hea äritava järgimist, tarbija huvidega arvestamist ja viimase seisukohalt olulise informatsiooni edastamist. (*Ibid.*)

Maailemapank järjestab riigid selle alusel kui lihtne või vastupidi kui keeruline on nimetatud riigis äritegevusega tegeleda ning 2019. aasta andmetel asub Norra selles pingereas 7. kohal (Doing Business 2019...). Korrupsioonitaseme poolest asub Norra samuti 7. kohal (Corruption Perceptions Index 2018). Äritegevuse alustamise lihtsuse kohapealt asub Norra 22. kohal 2019. aasta andmete järgi ning ettevõtte loomiseks tuleb läbi teha kaks protseduuri, võib kasutada ka interneti ning lisaks riigilõivule täiendavaid tasusid ei ole (Doing Business 2019...).

Välisettevõtted, kes soovivad tegutseda Norras, saavad seda teha kas Norras loodava tütar-ettevõtte või filiaali kaudu. Kõiki teisi ettevõtlusvorme on lihtne ettevõtte kasvades ümber vormistada aktsiaseltsiks, kuid vastupidine protsess on keeruline. (Välisministeerium 2019)

Ökoloogilise keskkonna analüüs

Norra kliima on suhteliselt mõõdukas. Selle eest hoolitseb looduslik sooja õhu süsteem. Atlandilt puhuvad lääne- ja edelatuuled ning soe Golfi hoovus. Sellest tulenevalt on kliima äärmiselt mereline: rannikul on talv pehme, suvi jahe ja sajab palju, sisemaal on talv karm, suvi soojem ja sademeid vähem. (Norra 2019)

Norra on mägine ja pikliku kujuga riik, millel on pikk rannajoon koos *fjordide* ja üle 50 000 saare. Selline maastik tähendab ka palju tunnelid ja sildu. (Enander *et al.* 2019) Norra on mägine ja nende kõrgeim mägi Galdhopiggen on 2469m kõrge. Riigi keskmine kõrgus merepinnast on 460m. Norral on tervelt 25 148 km rannikujoont. (CIA 2019)

Mets katab Norrat peaagu mandriosa lõpuni ning 90% sellest on okasmets. Maastik on rikkalliku taimeistikuga maa. Taimi on loendatud üle 2 000. liigi ning mõned mägitaimed esinevad ainult Norras. Merefauna on samuti liigirohke, kuna veed on puhtad ja suurema reostuseta. Ka loomastik ja linnustik on Norras rikkalik. Siin elab Euroopa ainuke metsikute põhjapõtrade liik ja suurtes metsades on palju metskitsi ja põtru. Norra faunasse kuuluvad ka jänes, rebane, hunt, karu, ilves, jne. Mere faunas leidub mitmeid hülge- ja vaalaliike ning meri on väga kalarikas. (Norra 2019)

Norra on rikas loodusvarade poolest. Riigis leidub naftat, gaasi, rauamaaki, vaske, pliid, tsinki, niklit, puitu, jne. Norra on aktiivne taastuenergia tootmises, kus peamiseks energialiikideks on hüdro- ja tuuleenergia. (*Ibid.*)

Süsihappegaasi emissioon (CO₂) Norras on elaniku kohta on 6,8 tonni. (OECD 2019) Norra on väga puhta loodusega riik maailmas.

Töö autor võtab Norra makromajandusliku analüüsi kokku järgnevalt: tegu on tugeva ja stabiilse majandusega, kus inimestel on kõrge heaolu määr. Töötusmäär on madal ning sissetulekud on kõrged. Inimesed elavad õnnelikult ning kasutatakse tänapäevasemaid tehnoloogiaid ning kõrgelt hinnatakse keskkonnasäästlikkust.

2.3.2. Sihtriigi mikrokeskkonna analüüs

Käesolevas alapeatükis analüüsis magistritöö autor Norra terassilaudade turgu. Selle töö tulemusena selgus konkreetse turu konkurentsituatsioon, toote potentsiaal ning Norra turule sisenemise viis ja võimalikud takistused. Töö autor viis läbi analüüsi Porteri viie konkurentsijõu mudeli abil ning antud alapeatüki viimases osas kasutab autor äristrateegia valikuks Porteri üldiste konkurentsieeliste mudelit.

Siinkohal peab töö autor oluliseks anaüüsida vaid neid faktoreid, mis mõjutavad Onewoodi võimalikku edu või ebaedu Norra turul. Onewoodi poolt pakutavast komposiitmaterjalist ehitustooded põhjamaisesse kliimasse on uus toode ja innovatsioon, mis peab alles endale turgu looma. See tähendab, et potentsiaalsete tarbijate teadlikkust tuleb tõsta. Ekspertintervjuust Sauliga selgus et mitte keegi ei oota sind Norras avasüli ning selleks, et sinu toodang võetaks müüki, peab omama head stiimulit ja argumentatsiooni (Saul 2019).

Kindlasti tekitab vastakaid arvamusi terassilaudades kasutatav plastik. See toodang ei amortiseeru või sure. Samas just selline lahendus loob igavikulise lahenduse ning ei pea järjepidevalt maha võtma metsa. Siinkohal tsiteerib töö autor Tom Peters'it kes levitab mantrat: „Ole erinev või sa sured“ (Kotler 2003). Samas tuleb luua tähenduslikke erinevusi ja mitte lihtsalt paremat samasust ning turu tarbijate teadlikkust tõsta.

Ettevõtte konkureerimist mõjutavad tegurid

Norra turul tegutseb väga palju puitterasside tootjaid. Samas kohalikku WPC materjali tootjat ei ole. Vähesed pakutavad puitplast komposiit lahendused on pärit Hiinast, Soomest või Baltikumist. Neid saab pidada ka Onewoodi otsesteks konkurentideks ning puiduterasside ehitajaid ja müüjaid kaudseteks konkurentideks.

Ettevõtte peab oma konkurente tundma. Suurim konkurent on see, kes sarnaneb ettevõtte endaga kõige rohkem: müüb samale sihtgrupile ja kasutab samasugust turundusmeetmestikku. (Kotler 2002) Tuginedes eelpool mainitule võib väita, et Onewoodi lähimad konkurendid on Läti Eco Terrassa ja Inowood Leedust ning UPM Profi Soomest. Eestis küll ühtegi teist WPC tootjat ei ole aga innovatsiooni ja konkurentsi pakub ka Neular, kes hetkel toodab prügiplastikust plastiklaudu, ka terassilaudu.

Kui võrrelda konkurentide kodulehekülgi Onewoodi omaga siis esimesena paistab välja, et kõik kasutavad inglise keelseid brändinimesid. Kõik konkurendid kasutavad kodulehe aadressi laiendina *.com* samas kui onewood kasutab *.ee* laiendit. Ilmselgelt on konkurendid ehitanud oma ärimudeli ülesse eksporti silmas pidades. Kõikidel on kodulehed inglise keelsed. Eco Terrace koduleheküljel on üles ehitatud ja navigeeritav ka läti, leedu, vene, inglise ja itaalia keeltes (Eco Terrace 2019). Inowood koduleheküljel on informatsioon leitav inglise, saksa ja vene keeles. Huvitav on see, et Leedu turul tegutseval ettevõttel leedu keelset informatsiooni ei olegi esitatud. (Inowood 2019) Soome ettevõtte UPM Profi koduleheküljel on üles ehitatud lisaks soome keelele veel taani, rootsi, hollandi, prantsuse, saksa ja inglise keeles (UPM Profi 2019). Onewoodi leheküljel on loodud eesti, vene ja inglise keeles (Onewood 2019). Mitte ühelgi pakkujal ei ole koostatud lehekülge norra keeles. Täiendava uurimise käigus selgus, et näiteks Läti ettevõtte pakub ilma lisakuludeta vabalt valitud pikkuses laudu ja seda kuni 12m pikkuseid (Eco Terrace 2019). Seda võib pidada kindlasti konkurentsieliseks. Leedu ettevõtte koduleheküljel presenteerib, et tegu on Põhjamaade suurima WPC materjalitootjaga, millel on kuus ekstrusiooni liini (Inowood 2019). Soome ettevõtte koduleht erineb teistest pakkujatest just selle poolest, et võimsalt presenteeritakse ettevõtte väärtusi ja

positsiooni roheline jalajälje, toote keskkonna sõbralike argumentide poolest. Kodulehe andmetel kasutatakse toorainena eelkõige taaskasutatavaid materjale ning ühe tootena vanapaberit ja plastikprügi, mis muudab toote biokomposiidiks. (UPM Profi 2019) Selline lähenemine on autori meelest kindlasti väga vastutustundlik meie keskkonna suhtes ning on kliimamõjutusi silmas pidades konkurentsieeliseks täna ja veel suuremaks eeliseks lähemas tulevikus.

Arvestades turu kasvufaasi siis tuleb oma plaanides arvestada ka uute konkurentide sisenemisega turule. Väga võimalik, et mõni Norra suurem puiduettevõtte laiendab oma tegevust ning suunab oma puidumassi jäägid just WPC materjali loomiseks nagu seda tegi UPM Soomes.

Kapitalivajadus turule sisenemiseks on suur, kuna Norra asub Eestist piisavalt kaugel ja sinna jõudmine on piisavalt keerukas ja kulukas. Samuti kaasnevad kõrged kulud tööjõu palkamise, maksude, jm kaupade ja teenuste ostmisega Norras.

Sisenemisbarjäärid

Norra on poliitiliselt väga stabiilne riik, kus on hästi toimiv demokraatia, kasvav rahvaarv ning kõrge arenenud majandusega riik. Valitsus ei tee takistusi või piiranguid välisettevõtete sisenemisele. Impordilitsentsi vaja ei ole aga toote spetsiifikast lähtuvalt on vaja erinevaid ohutust garanteerivaid sertifikaate, eelkõige tulepüsivuse sertifikaati. Asjaajamises riigi asutustega tuleb läbida mitmed bürokraatlikud protsessid aga need ei ole liiga pikaajalised või ülemäära keerulised. Küll aga selgus ekspertintervjuudest (Allekand, Saul 2019) et arvestama peab tösiasiaga, et Norra ei kuulu Euroopa Liitu ning kaupade sisenemisel riiki tuleb vormistada tolli formaalsused ja tasuda käibemaks. Samas Euroopa Liidu kodanikel ei ole Norras tööle asumisel piiranguid ja ei pea taotlema elamis- või tööluba.

Äritegevuse alustamise lihtsuse kohapealt on Norra Eestiga võrreldes pisut komplitseeritum aga siiski saab kogu protseduuri teostada interneti teel ning võimalus on luua erinevaid äriühingu vorme. Olulisi turundustakistusi ei esine aga silmas peab pidama tösiasi, et esineb kõrge reguleerituse määr. Norra turg on avatud välismaistele investeeringutele ning see võib ligi meelitada ka teisi konkurente.

Hallingu sõnul peab kindlasti arvestama, et Norra tööturg on tugevalt reguleeritud tööandjate ja töövõtjate organisatsioonide vahelise kokkuleppega (Halling 2019). 60% töötajatest kuuluvad ametiühingutesse ning töötaja õigused ja kohustused on selgelt reguleeritud. Töötuse tase on

stabiilselt väike ning ettevõtjad peavad aina enam otsima teenuste ja toodete importimist. Trend on et Norra ettevõtted viivad oma tootmise riigist välja aga soovitakse säilitada oma bränd (Saks 2019).

Ekspertintervjuu Hallinguga toonitas, et Norras austatakse seadusi ja kokkuleppeid. Tühje sõnu ei loobita ning kokkulepped peavad. (Halling 2019) Norra on üks maailma väiksema korrupsiooni tasemega riik maailmas.

Hallingu sõnul eelistab Norra elanik osta kohalikku kaupa aga norralane on nõus ostma ka kvaliteetset importkaupa (*Ibid.*). Odavama hinna argument ei ole heaoluühiskonnas tugev argument (Saul, Saks 2019). WPC materjaliga Norra turule minnes peab arvestama, et kohalik elanik hindab naturaalselt ning ei ole aldis ostma tehislisest materjalidest kaupa. Siinkohal aitaks tarbija teadlikust tõsta ja huvi tekitada mõne eduloo jagamine. (Allekand 2019)

Ekspertintervjuudest EASi esindajate Eckmanni ja Ihlebakkega ilmnes, et norralased eeldavad kokkulepitud ülesannetega toime tulemist, või kokkuleppe rikkumise puhul on soovitatav vabandada ja võimalusel kompenseerima kahjud ning kindlasti mitte vassida. Norra ärikultuuris on olulisel kohal professionaalsus ja korrektsus ning usaldusväärsus tuleb välja teenida. Norra äripartner ootab oma partnerilt enda väärtuste hindamist ning võimalusel samade väärtuste esindamist. Olulisel kohal on keskkonna väärtustamine ning ettevõtte sotsiaalne vastutus. (Eckmann, Ihleback 2019).

Norra on geograafiliselt keerulise maastiku ning logistiliselt suur väljakutse. Piklik maa-ala on kaetud metsaga ning on mägene. Merepiir lookleb fjordide vahelt läbi ning riigis on üles ehitatud tugev teede võrgustik ja infrastruktuur. Ekspertintervjuudest (Allekand, Halling, Saks, Saul 2019) tuli välja, et Norrat ei saa võtta ühtse homogeense turuna.

Mastaabisäästu ehk kogemuskurvi efekti on võimalik saavutada WPC tootmisel ning see on ka üks välisturgudele minemise eesmärkidest. Seda säästu saab luua, kui tootmine ja olulised kulud tehakse Eestis, sest Norra elatustaseme juures kulutusi tehes kaob see konkurentsieelis ära. (Aiaots 2019)

Asenduskaubad

Puitplast komposiitmaterjalist terassilaudade asenduskaubaks on eelkõige puitmaterjalist terassilauad aga ka plastikust terassilauad pakuvad konkurentsi. Norral on endal tugev puidutööstus

ja norralane on traditsionaalselt just puidust terrassi ehitanud. Kõige odavam on tavaline puit, sellest vastupidavam aga kallim on immutatud puit ning kõige rohkem väärindatud on termopuit, mille hinnatase läheneb WPC omale (Ruumala 2019). Ülevaade WPC eelistest puidu ja konkureerivate materjalide ees on esitatud lisas 1.

Tänapäeva ärimaailma peaprobleem ei ole aga mitte kaupade, vaid klientide puudus. Enamik maailma tootmisi suudab toota kaugelt enam kui maailma tarbijad suudavad osta. Turunduse juhtimine on kunst ja teadus valida sihtturge, otsida ja hoida kliente. See on klientide kasvatamine läbi loovuse ja suhtluse ning seeläbi suurema kliendiväärtuse tekitamine. (Kotler 2003)

Ekspertintervjuude (Halling, Saul 2019) põhjal võib väita et WPC materjalist terrassilaudadel võiks olla turgu just linnastunud piirkondades, kus esineb rohkesti ühiskondlike või teeninduspindasid ning kus omanik ei ole huvitatud välispindade hooldamisega tegelemisest. Siinkohal on autori meelest mõttekas läheneda turu segmenteerimise kaudu, kus rühmitatakse turg vastavalt iseloomustavate parameetrite alusel.

Tarnijate mõjukus

Tarnijate mõjukus on suur. Nimelt varustavad tarnijad ettevõtet vajalike ressursidega. Tootmaks puitplast komposiitmaterjali on ettevõttel vaja toorainet.

Intervjuust Onewoodi tegevjuhiga tõi välja, et ettevõtte saab oma sisend tooraine graanulite näol Hiinast. Tellimused esitatakse neli kuud ette ning see on seotud tõsiasjaga, et tellitakse täpne koostis ja värviga graanul. See seab omad limiidid ja piirangud. Samuti võtab transport oma aja. Tarnijate arv on piiratud ning füüsiline distants on suur, mis teeb kaubakoguse vahetu kvaliteedi kontrolli ning kordustellimuste esitamise raskeks. Tarne hilinedes või kadumisel otsest asenduskaupa ei ole ja seeläbi on tarne riskid suured. Seetõttu tellitakse suurem kogus korraga aga Hiina tarnija jaoks on see kogus jätkuvalt väike ja seetõttu ei ole Onewood Hiina tarnijatele oluline klient. Ettevõtte hoiab tarnijatega häid suhteid ja kord aastas käiakse tarnijatel Hiinas külas. Tarnekindluse tagamiseks ollakse lepingulistest suhetes mitmete tarnijatega. (Kontram 2019) Ettevõtte mõju oma tarnijate üle on väike aga tarnekindlus samas väga oluline.

Ostjate mõjukus

Terrassilaudade otsesteks ostjateks võivad olla nii eraisikud, korterelamud, ehituspoed, ehitusfirmad, arhitektuuri bürood, edasimüüjad (Kontram 2019). Antud lõputöö raames on

potentsiaalseteks ostjateks kliendid valitud välisturult. Norra klient on maksejõuline, sest rahva rikkus on jagunenud võrdsemalt, mille tagamise garantiiks on suhteliselt kõrged miinimumpalgad, mis on valdkonniti kokku lepitud. Intervjuudest selgus, et kaupu eksportides soovitatakse otsida sobilik Norra edasimüüja (Allekand, Halling, Eckmann, Ihlebakk, Saks, Saul 2019). See tähendab eksportija jaoks ärisuhet teise äriühinguga, kes siis ise suhtleb erinevate lõpptarbijatega Norras. Otsese ekspordi raames minimaliseerib ettevõtte nii keele, kui ka kultuurilise barjääri. Oluline on Norra puhul veel mõista, et erinevates geograafilistes piirkondades esinevad erinevad keelelised murded ja kombes, mis võivad ka ühe riigi siseselt valmistada ootamatusi asjaajmises (Allekand, Halling, Saks, Saul 2019).

Turge ja tarbijate vajadusi peab väga selgelt mõistma. See arusaam võib olla intuiitiivne ja põhineda ühisel meelel ning paljud õnnestunud otsused on olnud ja põhinevad ennekõike eelaimusel. (Hague 2002)

Ekspertintervjuude põhjal saab järeldada (Allekand, Halling, Saks, Saul 2019) - et norralased hindavad naturaalselt ja kvaliteetselt kaupa. Norra kliendid ootavad kiiret ja professionaalset teenust, kuigi ise teevad oma otsuse kaalutledes ja mitte kiirustades. Samas on nad nõus tasuma keskmisest kõrgemat hinda. Eesti ja Norra tarbijad erinevad oluliselt oma ostuharjumustelt. Intervjuudest tuli ka välja, et Norra suuruse ja geograafilise eripära tõttu tuleb Norra jaotada omakorda segmentideks ning kus igat kohalikku piirkonda teenindab erinev majandusüksus. Huvitava näitena tõi intervjuueeritav Allekand välja et kui eestlane googeldab infot, siis norrakas otsib infot kohalikest internetiallikatest.

Kokkuvõtteks toob autor välja tõsiasja, et mida suuremad on konkurentsijõud, seda väiksemad on ettevõtte võimalused hinna tõstmiseks ja suurema kasumi teenimiseks. Ideaaljuhul on kõik konkurentsijõud nõrgad. (EAS 2004) Norra mikromajanduse analüüs näitas, et Norra on suure potentsiaaliga turg, kus WPC terassilaudu müüvaid konkurente on vähe, samas kui asendustoote näol on kaudseid konkurente palju. Ääretult oluline on teavitustöö ja turundussõnumid aga ennekõike on vaja leida selline motiveeritud partnerl kellel juba on toimiv turustusvõrgustil ja kliendibaas. Norra turule sisenemisel takistusi ei tehta aga arvetsama peab väga reguleeritud turuga. Samuti on turg väga hajutatud ning Norra jaguneb geograafiliseks piirkondadeks, mida tuleks vaadelda eraldi segmentidena. Erinevatel piirkondadel esineb oma karakteristika, millega peaks arvestama.

Järgmisena vaatleb töö autor strateegiat läbi Porteri üldiste konkurentsieeliste mudeli. Antud mudel toob välja kolm üldist strateegiat, milleks on kululiidri strateegia, diferentseerimise ehk eristumise strateegia või fokuseerimise strateegia (Porter 1980). Intervjuudest Norra ekspertidega ilmnes, et Norra klient ei osta odavamalt, vaid ostab kvaliteetsemat. Onewoodi WPC materjalist terassilaud on kvaliteetne ning innovaatiline toode, millele alles peab turgu looma ja millel on autori arvates tugev tuleviku vaade ja müügipotentsiaal. Onewood on väike ettevõtte, kes väga selgelt toimetab piiratud ressurssidega ja samal ajal on Norra turg piirkondlikult erinev ja segmenteeritud. Seega soovib töö autor välisturgudele laienemisel kasutada kombineeritud fokuseeritud diferentseerimisstrateegiat. Seda põhjendab töö autor sellega, et ettevõtte tegutses oma turunišis, kus keskendub oma kindlale turusegmendile, mis intervjuude põhjal võiks olla mugav ja nooruslik linna inimene aga miks mitte vananeva elanikkonna puhul ka varakas pensionär. Unikaalse toote eest on võimalik küsida kõrgemat hinda ning seda toote eristumisel, st pikaajalise garantii, hoolduse puudumise, pikaajalise vastupidavuse ja toote füüsiliste omaduste tõttu.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis teeb autor uurimistöö tulemustele põhinedes järeldused Norra turu eripärade, konkurentsituatsiooni ja ettevõtte Onewoodi potentsiaali ning sisenemisviiside ja võimalike barjääride kohta. Järelduste aga ka ettepanekute tegemisel tugineb lõputöö autor käesoleva töö teoreetilistele alustele, Norra turu mikro – ja makromajanduslikele analüüsile ning ettevõtte ekspordivõimekuse hindamisele.

Tänapäeva globaliseeruv maailm on loonud täiesti uued äritegemise võimalused ning mitte kunagi varem ei ole rahvusvaheline äri tegemine olnud nii lihtne nagu ta on seda täna. Tänapäeva majandustegevust kujundavad ja suunavad kaks jõulist tegurit – tehnoloogia ja globaliseerumine. (Kotler 2002)

Maailma väliskaubandus on viimastel aastatel kasvanud 2-3% aastas ning 2016 aasta andmetel oli maailma väliskaubanduse kogumahuks 15,46 triljonit USA dollarit (WTO 2019). Ettevõtted üle maailma rahvusvahelistuvad tohutu kiirusega, seetõttu peavad kohalikul turul toimetavad ettevõtted ruttu ära otsustama oma rahvusvahelistumise plaanides, või muidu ukсед sulguvad (Kotler *et al.* 2013). Onewoodi juhtkond on väljendanud oma ambitsioone ning soovitakse osa saada vabakaubanduse ja globaliseerimise eelistest (Aiaots, Kontram 2019).

Autori arvates on kasvavate Eesti ettevõtete põhiliseks väljakutseks välisurgudele suunatud tootearenduseks ja rahvusvaheliseks turunduseks vajalikke rahaliste- ja inimressursside leidmine. Väga tihti võib kohata, et tegutsetakse ühekordsete tellimuste saamise nimel aga see ei tooda pikaajalist edu välisurgudel. Selle asemel et positsioneerida ettevõtet kui tervikut välisurgudel, püütakse tihtipeale teha kiiret müüki ja müüa ühte või teist üksiktoodet. Samuti võib täheldada, et reageeritakse ettevõtetega kontakti võtnud välisfirmadega, kuid süstemaatiliselt ise ei otsita pikemaajalisest koostööst huvitatud partnereid välismaal.

Onewood juhtkonnal on tugev soov rahvusvahelistuda ning seda sisemist soovi saab määratleda proaktiivsete motiividega. Sellised motiivid tõukavad ettevõtet strateegilisele mõtlemisele ning soodustavad enne välisurule pürgimist endale selgeks tegema ka ettevõtte välisurgudele minemise valmiduse. Just seepärast on ka Onewoodi juhtkond valmis tegema koostööd käesoleva magistritöö raames, et saada rohkem teavet Norra turu potentsiaali, võimaliku sisenemise viisi ja barjääride osas.

Ettevõtte Onewoodi jaoks on käesolev hetk Norra turule sisenemine analüüsi ja info kogumise etapis. Turule sisenemise otsus ja strateegia hetkel puuduvad ning ettevõtte juhtkond saab oma edasistes otsustes tugineda antud magistritööle, mis uuris Onewoodi sisenemist Norra turule.

Töö autor viis koos Onewoodi juhkonnaga läbi SWOT-analüüsi ettevõtte valmisoleku kohta välisurgudele sisenemise osas. See näitas selgelt, et ettevõttel on olemas *know-how*, kõrgelt kvalifitseeritud tööjõud, juhtkonna ambitsioon ning vajalik tehnoloogia ja innovaatiline tuleviku vaatega toode. Autori hinnangul ei ole ettevõttel just ülearu palju varasemat ekspordialast kogemust, kuid tänaseks hetkeks on juba piisavalt palju kogemusi hangitud, et seda ära kasutada uutele välisurgudele sisenemiseks. Samuti toob autor nõrkustena välja ettevõtte brändi ja tehnoloogia vähest tuntuust ning ettevõtte võimekust finantseerida kiiret kasvu.

Käesoleva magistritöö raames läbi viidud PESTLE-analüüsist selgus, et Norra turule sisenemine ei too endaga kaasa olulisi takistusi ja barjääre. Norra on demokraatlik heaoluriik, kus kõik toimib hästi. Norra on poliitiliselt stabiilne, kasvava rahvaarvuga jõukas riik. Käesolevast tööst selgus, et turule sisenedes tuleb arvestada Norra turu eripäradega, st kultuuriliste ning piirkondliku jaotusega.

Porteri viie konkurentsijõu analüüsist selgus, et Norra turul ei ole ühtegi tugevalt kanda kinnitanud WPC materjalist terrassilaudade müüjat, kuid on mitmeid puitmaterjalist terrassilaudade pakkujaid.

Käesolev töö ei keskendunud tarbija eelistuste tundma õppimisele aga teada on, et toode on kergelt kohandatav, arvestamaks kohalikku maitse eelistusi.

Porteri üldiste konkurentsieeliste mudeli analüüsi tulemusena soovitab magistritöö autor Onewoodi juhtkonnale, Norra turule sisenemise puhul, kasutada fokuseeritud diferentseerimisstrateegiat. Arvestades toote eripära aga ka seda, et just toote elutsükli tutvustuse ja kasvufaasis on paremaks konkurentsieeliseks fokuseeritud diferentseerimise strateegia, mis keskendub kindlale kliendigrupile erilise toote pakkumisega.

Norra turu potentsiaali atraktiivsust mõjutavateks teguriteks on turu-, konkurentsi-, keskkonna ja majanduslikud ning tehnoloogilised tegurid. Ekspertintervjuudest (Allekand, Halling, Saks, Saul 2019) selgus, et Norra on potentsiaali poolest väga hea turg, millel on suur vajadus välistingimustes kasutatava materjali, mh terassilaudade vastu. Onewoodi WPC terassilaudad on kvaliteetsed, vastupidavad tooted, mis eristuvad turul pakutavast. Seoses nõrga konkurentsiolekorraga Norra turul, kus on suur vajadus ning kus klient ei ole üleliia hinnatundlik, siis on loodud hea pinnas, kus realiseerida *premium* hinnaklassist kvaliteetseid tooteid. Küll aga tuli ekspertintervjuudest (Allekand, Halling, Saks, Saul 2019) välja, et norralane hindab kõrgelt puhas loodust ja puitmaterjali ning nimetatud toote müügiks on suurem turupotentsiaal suuremates linnades. Potentsiaalsete klientidena näeb magistritöö autor linnas elavaid noori ja eakaid aga kindlasti ka ühiskasutatavaid pindasid nagu hotellid, koolid, raamatukogud, poed, kohvikud, restoranid, pargid ning veega piirnevad alad nagu SPAd, kaid, jne. Samuti võiks toode huvi pakkuda kinnisvara arendajatele.

Magistritöö autori meelest on välisurgudele laienemise puhul üheks suuremaks eelduseks juhtkonna kindlameelsus ning finantsvõimekus. Ülejäänud ressursid ja teadlikus on võimalik omandada orgaanilise laienemise käigus, vastavalt Uppsala mudelile. Turule sisenemise meetodina peaks autori arvates olema sobilik otsene eksport. Selleks peab Onewood tegema põhjalikuma turuanalüüsi ning seejärel otsima kontakte võimalikeks edasimüüjateks. Siinkohal tuleb silmas pidada Norra haldusterritoriaalset jaotust ning piirkondlike partnerite valikul silmas pidada turustuskanalite ja kliendibaasi olemasolu.

Otsene eksport sobib paremini VKE-dele ning ühelt poolt nõuab väiksemat investeeringut aga sisaldab endas ka vähem riske, mis on tänase Onewoodi puhul oluline. See toob endaga kaasa turunduseesmärkide saavutamise ei ole keeruline ning nendeks tehtavad kulutused väikesed.

Samas piirab see kasvupotentsiaali, mis aga Uppsala mudelit silmas pidades, kus rahvusvahelistumise käigus võivad muutuda ka eesmärgid ja edasi tegutsemise operatiivsed viisid, siis võib kogemuste hankimisel kaaluda ka ühisettevõtte loomist, frantsiisi, vmt., mille kasumlikkus kasvab koos kasvavate riskidega.

Kontaktide otsimiseks tuleks taotleda nii EASi eksporditoetust (Projektiexpert 2019), kui ka ekspordiga alustades kasutada KredEx ekspordi krediiti ja kindlustusega faktooringut (KredEx 2019). VKE-de puhul kipub teadmisi, kogemusi ja ressursse vähem olema ning seetõttu soovib autor pöörduda EASi, Kaubanduse ja Tööstuskoha poole, et leida koostööpartnereid ja kontakte välismaal.

Töö autor soovib külastada 1-2 olulisemat messi, et hankida kontakte ja luua tutvusi ning täiendavalt külastada neid edasimüüjaid, kellega potentsiaal suurem (Eckmann, Ihlebakk 2019). Kindlasti kutsuda uus partner ka Eestisse, et tutvustada lähemalt tootmist ja tehnoloogiat. See viimane on kindlasti mõjuv ning usaldust süvendav.

Käesolev magistritöö tuvastas, et Norra on avatud turuga demokraatlik riik, mis kohtleb välisettevõtteid samaväärselt kohalikega. Olulisi majanduslikke barjääre käesolev töö ei tuvastanud ning esineb hea ligipääs teede taristule ja infrastruktuurile. Valitsus ei sekku olulisel määral eraettevõtlusesse, tarnijate vahetamise kulud ei ole määravad ning tagavad hea sissepääsu kohalikele turustuskanalitele.

Valuutarisk on väiksem võrreldes teiste valuutadega. Inflatsioon on madal. Välismaalasi ja välismaa ettevõtteid ei maksustata teistmoodi või täiendavalt, kui kohalikke.

Maarisk on tänu stabiilsele poliitikale väike. Korruptsiooni- ja bürokraatiamäär on madal. Valitsus ei sekku eraettevõtlusesse suuremal määral. Kohtusüsteem on arenenud ning kohtu ees on kõik võrdsed.

Äririsk sõltub aga suuresti äripartneri valikust, sisenemise ajastust, konkurentsi intentsiivusest ja töö autori meelest on ajastus väga hea, konkurents nõrk ning äripartneri valiku tegemisel on Norras abiks erinevad võimalused.

Küll aga töid ekspertintervjuud (Allekan, Halling, Saks, Saul 2019) ilmekalt välja kultuuririski ehk kultuurilised barjäärid, millega turule sisenejad arvestama peaksid. „On vaid kahte liiki inimesi – norralased ja need kes tahaksid norralased olla.“ Nii iseloomustas Richard D. Lewis oma Norra kolleegi sõnavõttu kultuuride relatiivsuses norralase perspetiivist. Säärane Norra-kesksus, mida taanlased ja rootslased sageli pilavad, on üks norralaste kolmest kõige hämmastavamast iseloomuomadusest. Ülejäänud kaks on nende jonnakus, milles ülesandeks on tugevdada etnotsentrismi ja nende ammendamatud jõuvaruds rahvusliku identiteedi otsingul, mis eelnevaid mõnevõrra tasakaalustab. (Lewis 2003)

Põhjamaalased on nõrga kontekstiga kultuuri esindajad. Neile on esmatähtis edastatav sõnum. Oluline on, et see oleks arusaadav, loogiline ja partnerile osutav. Partneris hinnatakse ajasäästlikkust, tõhusust ja teadmiste taset. Välised tegurid on teisejärgulised. Norralased on traditsionaalne aga ka uhke rahvas, kuid nende väärtushinnanguid austades on nendega võimalik luua sõprus- ja ärisuhteid. (*Ibid.*)

Magistritöö eesmärk sai täidetud, uurimisülesanded läbi viidud ja esitatud küsimused vastatud. Töö autor andis laiapõhjalise ülevaate Norra mikro- ja makromajanduskeskkonna kohta. Lõputöös käsitleti konkurentsituatsiooni Norras aga ka analüüsi ettevõtte valmidust sisenemaks välisturgudele. Käesoleva töö järelduste osas tegi töö autor ettevõttele ettepaneku turule sisenemise viisi ja strateegia osas. Töö autor tuvastas töö kõigus ka võimalikud barjäärid ning takistused, millega peab arvestama Norra turule sisenedes.

Kindlasti on ettevõtte juhtkonna otsustada järgmised sammud ning otsustada turu sobivuse, sisenemise aja ja viisi ning selleks vajalikke ressurside osa. Turule sisenemise puhul soovitab töö autor koostama ka ekspordiplaani, sisaldades mh riskianalüüsi, finantsprognose, turundusstrateegiat ning tegevuskava turule sisenemiseks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli teada saada ettevõtte Onewoodi jaoks Norra turu potentsiaal ning konkurentsiolukord terassilaudade valdkonnas. Täiendavalt oli töö autori ülesandeks leida Norra turule sisenemise viis ning tuvastada võimalikud barjäärid ja takistused.

Onewood on Eesti kapitalil põhinev väike ettevõtte, kellel on samas suur kasvu potentsiaal. Kui suudetakse luua innovaatilisele tootele atraktiivne imago, hoida kõrget kvaliteeti ja tarnekindlust, hankida vajalikud ressursid, siis võib laieneda välisturgudele.

Onewood soovib globaliseerivas maailmas toimivast vabakaubanduse võimalusest osa saada. Ettevõtte juhtkonna ambitsioon ületab Eesti piirid! Peamine küsimus on et kuhu ja kuidas laieneda? Ettevõtte juhtkond otsustas uurida Norra turu potentsiaali ning teha seeläbi koostööd antud magistritöö raames. Käesoleva uurimuse probleem tulenes asjaolust, et soovitakse laieneda Norra turule aga vajalik on omandada põhjalikumad teadmised potentsiaale turu kohta! Probleemi omanikuks on ettevõtte juhtkond ning teema on juhtkonna jaoks aktuaalne.

Uurimisprobleemist lähtuvalt leiti vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

- Milline on Norra mikro- ja makromajanduslik olukord?
- Milline on Norra konkurentsiolukord terassilaudade turul?
- Milline on ettevõtte valmisolek ekspordiga alustamiseks?
- Kuidas siseneda Norra turule ja milliseid takistusi võib esineda?

Magistritöö teoreetilises osas anti ülevaade välisturule sisenemise teooriatest. Töö autor käsitles muuhulgas ka välisturule laienemise motiive ja eesmärke, sisenemise protsessi, Uppsala mudelit ning välisturgudele sisenemise viise ja ekspordiga seotud riske. Antud peatükis käsitleti töös kasutatud teoreetilisi mudeleid ja analüüsimeetodeid nagu SWOT- ja PESTLE-analüüs, Porteri viie jõu ja üldiste konkurentsieeliste mudelit aga ka Hofstede kultuuridimensioone.

Töö empiirilises osas tutvustas töö autor juhtumianalüüsiks kasutatavat kvalitatiivsetest uurimismeetodit. Uurimistöös tutvustati ettevõtet, mh tehnoloogiat, toodangut ning senist ekspordialast kogemust. Mõistmaks ettevõtte valmisolekut välisturgudele sisenemiseks viis autor läbi ettevõtte sise- ja väliskeskkonna hindamise, kasutades selleks SWOT-analüüsi. Seejärel koostas töö autor Norra turu mikro- ja makromajandusliku analüüsi ning kasutas selleks PESTLE-analüüsi, Porteri viie konkurentsijõu mudelit ja üldiste konkurentsieeliste mudelit. Selleks et töö oleks võimalikult sisuline, viis töö autor läbi intervjuud Norra turu ekspertide ja ettevõtte juhtkonnaga, et mõista paremini Norra turu iseärasusi aga ka ettevõtte valmisolekut välisturule sisenemiseks.

Magistritöö olulisemad järeldused on alljärgnevad:

- Ettevõttel on piisav valmidus, et laiendada oma tegevust välisturgudele. Onewoodil on innovaatiline tehnoloogia ja toode ning valdkonda puudutav know-how. Ettevõtte juhtkond on ambitsioonikas ning soov ettevõtet laiendada välisturgudele.
- Norra turu makromajanduslik keskkond soosib Norra turule sisenemist. Riigis on stabiilne poliitiline ja majanduslik olukord. Välisettevõtetele piiranguid ei tehta, küll aga esineb turul kõrge reguleerituse tase. Norras on rahvaarv kasvav, tarbijatel kõrge ostujõud. Tehnoloogiline tase on kõrge, infrastruktuur ja taristu hästi välja arendatud.
- Riigi mikromajanduslik keskkond terassilaudade osas näitab puitmaterjali laialdast kasutust ning uusi tehnoloogiaid ja innovatsiooni pole Norra ettevõtted antud valdkonnas kasutusele võtnud. Konkurents WPC materjalist terassilaudade osas on nõrk.
- Onewoodi WPC materjalist terassilaudadel oleks Norra turul suur potentsiaal ja seda just linnastunud asulates, kus esineb rohkelt ühiskondlike hooneid ja rajatisi, kus majandavad omanikud on huvitatud materjali pikaajalisest kasutuseast ning ei ole huvitatud tihedast hooldustööst.
- Norra turule sisenedes peab kindlasti arvestama kultuurivaheliste erinevustega, kus Norra kultuur ja asjaajamise viis erineb oluliselt Eestist. Olulisteks väärtusteks peetakse ausust, professionaalsust, lubadustest kinni pidamist, seaduste täitmist ning äripartnerilt oodatakse nende väärtuste hindamist või sarnaste väärtuste kandmist.
- Norra on geograafiliselt keerulise ligipääsuga riik. Nimetatud sihtturgu tuleks vaadelda erinevate piirkondadena. Norras on palju väikeettevõtjaid, kes toimetavad kindlates halduspiirkondades.

Magistritöö olulisemad ettepanekud on alljärgnevad:

- Töö autori hinnangul on ettevõtte eeldused välisurgudele laienemiseks aga soovitusena tasub täiendavat tähelepanu pöörata: ekspordialasele teadmiste suurendamisele, tehnoloogilise võimekuse suurendamisele ning finantseerimisvõimekuse parendamiseks.
- Töö autor hindab Onewoodi WPC terassilauade Norra turu potentsiaali kõrgeks ning soovib Norra turule siseneda läbi otsese ekspordi, mis tähendab ettevõttele ka väiksemat ajalist ja rahalist kulu ning mis VKE puhul kõige olulisem - madalamat riski.
- Töö autor soovib Norra turu tarbijate eelistuste välja uurimiseks koostada täiendav turu-uuring ning suheldes võimalike edasimüüjatega kohandada toode kohalikest turunõudmistest lähtuvalt. Koostama peaks ekspordiplaani Norra turule sisenemiseks.
- Norra turule minekuks on vaja hankida kõik ohutust nõutavad sertifikaadid. Turu eripära soosib ka juhtimise- ja keskkonna alaste sertifikaatide olemasolu.
- Seoses geograafilise mitmekesisuse ja logistilise keerukusega soovib töö autor Onewoodil otsida edasimüügi partnereid Norra erinevates piirkondades.
- Äripartnerite otsinguks soovib töö autor tuvastada 1-2 olulisemat messi ning kasutada selleks EASi toetust, kui ka ekspordi korraldused Kredexi ekspordikrediiti, jne.
- Äristrateegiana soovib töö autor kasutada fokuseeritud diferentseerimisstrateegiat, mis on asjakohane turu hõivamise ja uue toote turule toomise faasis.
- Autor soovib üle vaadata oma kodulehekülge ja kaaluda kodulehe domeeni .eu lisamist, samuti norra keelse lehe loomist. Kodulehekülge peaks väljendama ka ühiseid väärtusi ettevõtte ja sihtriigi vahel ning selgitama keskkonna alaseid seisukohti.
- Seoses Norra ettevõtete huviga tootmist Norras vähendada ning rohkem importida soovib töö autor ettevõtte juhtkonnal läbi mõelda ka lepingulises tootmises osalemine mis tähendab et tooted turustatakse Norras läbi kohaliku brändingu ja turustuskanalite.
- Võttes arvesse ettevõtte ressursid on töö autori meeles mõttekas siseneda ühele välisurule korraga. Küll aga peab ettevõtte silmas pidama, et tehnoloogiaalast konkurentsieelis võib ajas kaduda, kui turu hõivamine võtab liigse aja ja sama aegselt jõuavad konkurendid imiteeritud toodanguga turule. Alternatiivina soovib töö autor kaaluda strateegilise investori kaasamist, et kiirendada rahvusvahelistumise protsessi.

Uurimistulemused näitasid, et Norra on väga suure potentsiaaliga turg ning käesolevas magistritöös käsitletud informatsioon tuleb ettevõttele Onewood kasuks nende välisurgudele laienemise strateegia elluviimisel.

SUMMARY

AN ANALYSIS ONEWOOD ENTERING THE NORWEGIAN MARKET

Oliver Kontram

Onewood Oü has decided to expand its business to foreign markets and the management of the company sees Norway as a potential market but the company does not have enough information about business environment. The ultimate goal of the Master thesis is to find out the potential of Norwegian market for Onewood and in what way should the company enter to the Norwegian market, to find out possible obstacles as well as to evaluate the company's readiness for export.

In this Master thesis, the following research questions were formed:

- What is the micro- and macro economical situation in Norway?
- What is the competitive situation within the Norwegian terrace board market?
- What is the readiness of the company to start exporting?
- How to enter to Norwegian market and what kind of obstacles can occur?

In the theoretical part, author starts with the definition of internationalization, including the most important theoretical positions and models. The author is giving overview on principles of internationalization, the motives and goals on going to foreign markets, different types of ways to enter, but also the awareness of the risks in entering the foreign markets. In the last part of the theory the author introduces the models used in this Master thesis.

In the empirical part of the work, the author focuses on the research. Here the author introduces the qualitative research method used for the case analysis. Then researcher introduces the company, including its technology, product and current export experience. To better understand the company's readiness to enter foreign markets, the author carried out an internal and external assessment of the company using the SWOT-analysis. Then author carried out micro- and macroeconomical analysis on the Norwegian market. To do this author used the PESTLE-analysis,

Porter's five models of competition and the general competitive advantage model. To make the work as meaningful as possible, then author conducted interview's with the experts on Norwegian market as well as with company management.

In this Master thesis, the following conclusions were reached:

- Onewood has sufficient readiness to expand it's operations to foreign markets. The company has innovative technology and product as well as know how needed. The management is ambitious and wants to expand to foreign markets.
- Norwegian macroeconomical environment favors entering to the Norwegian market. The country has a stable political and economical situation. There are no major restrictions on foreign companies, but there is high level of different regulations on the market. In Norway the population is growing, consumers have high purchasing power. The technological level is high and infrastructure well developed.
- Norwegian microeconomic environment for WPC boards shows the widespread use of wood and Norwegian companies have not introduced new technologies to use composite materials instead. International competition on WPC boards in Norway is weak.
- Onewood WPC boards have great potential on the Norwegian market, especially in urbanized settlements where there are plenty of public buildings and facilities where the owners are interested in the longterm materials and not interested in regular maintenance.
- When entering the Norwegian market, it is important to take into account the cultural differences, where Norwegian culture is significantly different from Estonian. Norwegians values are honesty, professionalism, adherence to promises, law enforcement and the business partner is expected to appreciate these values or carry similar values.
- Norway is a country with geographically complex access. Therefore it is recommended to target sellers in a different regions. There are many small businesses in Norway that operate in certain administrative areas.

The most important suggestions are:

- According to the author's opinion, the company has the nessessary prerequisites for expansion to the foreign markets. As a reccomendation it is worth paying extra attention to the following: increasing export knowledge, increasing technological capacity as well as improving the financial capacity.

- The author sees high potential in Norwegian market for Onewood WPC boards and therefore suggest entering to the market through direct export, which also means lower resources in finances and time as well as keeping the risks lower.
- The author of the thesis recommends to develop an additional market survey to explore the market preferences of Norwegian consumers and to interact with potential resellers to adapt the product to a local market needs. An export plan should be drawn up to enter the Norwegian market.
- It is necessary to obtain all required safety certificates for entering to the Norwegian market. It is also recommended to apply for the management and environmental certificates.
- In terms of geographic diversity and logistical complexity, the author recommends to look for resellers in different regions of Norway.
- Author recommends to visit 1-2 most important fairs and to do this with the help of EAS support and guidance, as well as to use for its export Kredex export credits, etc.
- As a business strategy, the author suggests using a focused differentiation strategy, what is especially relevant while launching a new product and entering to the new market.
- Author recommends reviewing Onewood home page and to consider adding .eu domain as well as creating the page in Norwegian language. The website should also express the common values between the company and the country of destination.
- Due to the interest of Norwegian companies in reducing production in Norway and in the same time more focusing on importing, then the author suggests to the management to think through in taking part of outsourcing where the production is done in Estonia but the Norwegian seller offers the product through local channels and branding.
- Taking into account the resources of the company, then the author of the work suggests to enter and focus one market in a time. However the company has to bear in mind that the competitive advantage of technology can disappear over time if the market capture takes too much of a time and at the same time the competitors will enter to the market. Alternatively the author suggests that the management of the company should consider engaging a strategic investor to speed up the process of internationalization.

The results of the research showed that Norway market is very attractive and the information used in the Master's thesis is beneficial for the Onewood company when implementing their strategy on foreign market expansion.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Albaum, G., Duerr, E., Strandskov, J. (2005). *International marketing and export management*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Albaum, G., Duerr, E. (2008). *International marketing and export management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Allekand, K. Tiki Tilhenger impordijuht. Autori intervjuu. Intervjueerija Kontram, O. Üleskirjutis. Tallinn. 08.05.2019.
- Aiaots, M. Onewoodi Oü ekspordijuht. Autori intervjuu. Intervjueerija Kontram, O. Üleskirjutis. Tallinn. 03.05.2019.
- Aulik, S, Elenurm, T., Kivipalu, K., Köster, E., Tamsar., T. (1998). *Ekspordi käsiraamat*. Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoda.
- Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M. (2005). *International Marketing*. Basingstoke: Palgrave/Macmillan.
- Carter, S., Jones-Evans, D. (2012). *Enterprise and small business. Principles, practice & policy*. (3rd. ed.) Harlow: Pearson Education Limited.
- Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J., & Rammal, H. (2014). *International business. Corruption Perceptions Index 2018*. Transparency International. Kättesaadav: <https://www.transparency.org/country/NOR> (21.04.2019).
- CIA kodulehekül. (2019). Kättesaadav: <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/goes/no.html>, 01.05.2019.
- Czinkota, M., R., Ronkainen, I. A., Moffett, M., H. (2002). *International business*. 6th ed. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and Impementation*. 1st ed. Gdansk: Gdańsk University of Technology Publishers.
- Demography index 2018*. The Economist Group. Kättesaadav: <http://www.eiu.com/topic/democracy-index> (30.04.2019).
- Doing Business 2019 – Economy Profile Norway*. World Bank Group. Kättesaadav: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/n/norway/NOR.pdf> (30.04.2019).

- Dudley, J., W. (1989). *Exporting*. London: Longman Group UK Limited.
- Durmaz, Y., Taşdemir, A. (2014). A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets. – *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 6 (1), 48-54.
- Eckmann, G. EAS Ettevõtluse arendamise osakonna juhataja. Autori intervjuu. Intervjueerija Kontram, O. Üleskirjutis. Tallinn. 07.05.2019.
- Economic Index*. The Heritage Foundation: Kättesaadav: <https://www.heritage.org/index/ranking> (06.05.2019).
- Eco Terrace kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <http://www.ecoterrace.eu/en/about-eco-terrace>, 06.05.2019.
- Eesti Ekspordinõukogu (1998). *Ekspordiga alustamine : õpik-käsiraamat ettevõtetele*. Tallinn: Külim.
- Elenurm, T., Aulik, S., Kalbin, J., Tammemägi, T. (2015). *Jah ekspordile! Eesti firmade kogemused ja ekspertide soovitusel*. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
- Enander, H., Sandvik, G., Christensen, J., Joys, C., Weibull, J. (2019). *Norway*. Kättesaadav: <https://www.britannica.com/place/Norway>, 02.05.2019.
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (2014). *Organisatsiooni käsiraamat : kontseptsioonid ja vahendid*. Tallinn: EAS.
- European Commission. (2015). *Trade for all. Towards a more responsible trade and investment policy*. Luxemburg: Publications of the European Union.
- Fragile States Index*. The Fund For Peace. Kättesaadav: <https://fragilestatesindex.org/2019/04/07/fragile-states-index-2019-annual-report/> (30.04.2019).
- Gaston-Breton, C, Martin, M., O. (2011). International market selection and segmentation: a two stage model - *International Marketing Review*. Vol. 28, 267-290.
- Geert Hofstede kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <https://geerthofstede.com/culture-geert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>, 25.04.2019.
- Ghauri, P., Cateora, P. (2006). *International Marketing*. 2nd ed. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Ghauri, P., Gronhaug, K. (2002). *Äriuuringute meetodid, praktilised näpunäited*. Tallinn: Külim.
- Hague, P. (2002). *Market research – A guide to planning, methodology & evaluation*. 3rd ed. Kogan Page Limited.

- Halling, A. Stenersen Oü projektijuht. Autori intervjuu. Intervjueerija Kontram, O. Üleskirjutis. Tallinn. 08.05.2019.
- Helliwell, J., F., Layard, R., Sachs J., D. (2019). *World happiness report*. Kättesaadav: <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19.pdf>, 03.05.2019.
- Hofstede, G., J., Jonker, C., M., Verwaart, T. (2010). *Cultural differentiations of negotiating agents*. Holland: Springer.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing A Decision-Oriented Approach*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Human Development Reports*. United Nations Development Program. Kättesaadav: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (30.04.2019).
- Ihlebakke, M. EAS Norra ekspordinõunik. Autori intervjuu. Intervjueerija Kontram, O. Üleskirjutis. Tallinn. 07.05.2019.
- Inowood kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <http://www.inowood.eu>, 06.05.2019.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. - *International Marketing Review*. Vol. 7, 11-22.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. – *Journal of International Business Studies*. Vol. 40, 1411–1431.
- Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational Corporation. - *Journal of International Business Studies*, No. 24 (4), 615-645.
- Kolb, B., M. (2005). *Kultuuriturundus*. Tartu: Atlex.
- Kontram, O. (2018). Onewood Oü ekspordiplaan õppeaines Ekspordikorraldus. Tallinn: TTÜ.
- Kontram, O. Onewoodi Oü tegevjuht. Autori intervjuu. Intervjueerija Kontram, O. Üleskirjutis. Tallinn. 03.05.2019.
- Kotler, P. (2002). *Kotleri turundus*. Tallinn: Pegasus.
- Kotler, P. (2003). *Turunduse vaatenurgad A-st Zni*. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastuse.
- Kotler, P., Armstrong G., Harris, L. C., Piercy, N. (2013). *Principles of marketing*. 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Korsakienė, R., Baranauskienė, A. (2011). Factors impacting sustainable internationalization: A case of multinational company. – *Journal of Security and Sustainability*, No. 1, 53-62.

- Kubičková, L., Votoupalová, M., Toulouva, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. - *Procedia Economics and Finance*, No. 12, 319-328.
- KredEx kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <https://www.kredex.ee/et/maandame-ettevottemakseriske/eksportijale>, 03.05.2019.
- Kreek, R. (2017). Eesti majandus jääb innovaatusel kerkunud Venemaale kaugelt alla. – *Ärileht*, 17. Jaanuari. Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/eesti-majandus-jaab-innovaatusel-kerkunud-venemaale-kaugelt-alla?id=76934120>.
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Oü Infotrükk.
- Law, T. J. (2019). *19 Powerful ecommerce statistics that will guide your strategy in 2019*. Kättesaadav: <https://leanway.ee/swot-analuus>, 30.04.2019.
- Leanway kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <https://leanway.ee/swot-analuus>, 25.04.2019.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. - *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 3, 279–302.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policymakers. – *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 6, 735-770.
- Lewis, R., D. (1997). *Kultuuridevahelised erinevused*. Tallinn: Tea Kirjastus.
- Lewis, R., D. (2003). *Kultuuridevahelised erinevused*. Tallinn: Tea Kirjastus.
- McGinnis, M., A. (2005) Lessons in cross-cultural negotiations – *Supply Chain Management Review*, No. 4, 9-10.
- Meyer, K., & Peng, M. (2011). *International business*. London: Cengage Learning.
- Morita, A. (1986). *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. New York: Dutton.
- NATO kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <https://www.eata.ee/en/nato-2/nato-member-states/>, 01.05.2019.
- Neular Oü kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <http://www.neular.ee>, 06.05.2019.
- Noradvice Oü kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <http://www.noradvice.ee>, 07.05.2019.
- Norway Facts*. Worldatlas. Kättesaadav: <https://www.worldatlas.com/webimage/countrys/europe/norway/nofacts.htm#pag> (28.04.2019).
- OECD kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <https://data.oecd.org/norway.htm>, 05.05.2019.
- Onewood Oü kodulehekülg. (2019). Kättesaadav: <http://www.onewood.ee>, 10.03.2019.

- Perens, A. (1998). *Teenuste marketing*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Projektiexpert Oü kodulehekül. (2019). Kättesaadav: [http://www.toetus.projektid.ee/eksport, 01.05.2019](http://www.toetus.projektid.ee/eksport,01.05.2019).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Pällin, P. (2004). *Välisturule mineku võimalused ja ohud*. Tartu: Halo Kirjastus.
- Ruumala kodulehekül. (2019). Kättesaadav: <https://www.ruumala.com/terrass-ja-aeg/infomaterjalid/materjal/vordlus-teiste-materjalidega/>, 05.05.2019.
- Saul, A. Nordic Houses KT Oü tegevjuht. Autori intervjuu. Intervjueerija Kontram, O. Üleskirjutis. Tallinn. 06.05.2019.
- Saks, M. IWS Oü ekspordijuht. Autori intervjuu. Intervjueerija Kontram, O. Üleskirjutis. Tallinn. 02.05.2019.
- Statistikaamet. (2019). Eesti Statistika Kvartalikirj [E-andmebaas]: https://www.stat.ee/valjaanne-2018_eesti-statistika-kvartalikirj-3-18 (20.04.2019).
- Susman, G., I. (2007). *Small and meedium sized entersprises and the globaal economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- The court system*. Intro. Kättesaadav: <http://introengelsk.cappelendamm.no/c35017/artikkel/vis.html?tid=35604> (04.05.2019).
- The distance between your dreams and reallity is called action*. (2014). Philosiblog. Kättesaadav: <https://philosiblog.com/2014/06/04/the-distance-between-your-dreams-and-reality-is-called-action/>, 04.05.2019.
- The U.S. drops out of the Top 10 in Innovation Ranking* (2018). Bloomberg. Kättesaadav: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-22/south-korea-tops-global-innovation-ranking-again-as-u-s-falls>, 07.05.2019.
- UPM Profi kodulehekül. (2019). Kättesaadav: <http://www.upmprofi.com/wpc-decking/upm-profi-deck/>, 10.03.2019.
- Varblane, U. (1991) *Rahvusvaheline turundus*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Vihalem, A. (1999). *Rahvusvaheline turundus*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Vihalem, A. (2001). *Turundusuuring*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Välisministeerimi kodulehekül. (2019). Kättesaadav: <https://www.vm.ee>, 01.05.2019.
- What is Protectionism?* Wisegeek. Kättesaadav: <https://wisegeek.com/what-is-protectionism.htm> (25.04.2019).

World Trade Organizationi kodulehekülj. (2019). Kättesaadav:
https://wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts2017_e.pdf, 10.04.2019.

LISAD

Lisa 1. Onewood Oü ettevõtte tootevalik

Onewood toodab ekstrusiooni meetodil puitplast komposiitmaterjalist erinevaid tooteid. Tootevalik on aja jooksul laienenud ja tooted on mõeldud kasutamiseks põhjamaisesse väliskliimasse. Ettevõtte reklaamib oma toote eeliseid selliselt:

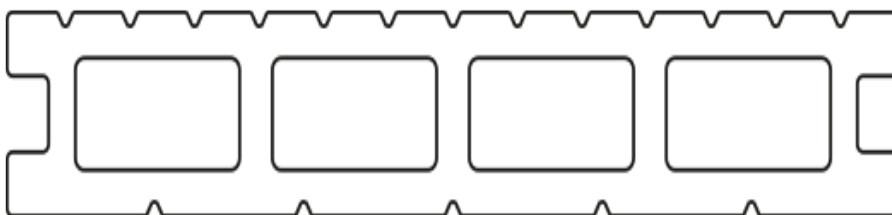
Miks OneWood

KARAKTERISTIKUD	OneWood WPC	PUIT	PLAST
Naturaalne välimus & tunne	✓	✓	
Kõrge vastupidavus	✓		✓
Olematu hooldus	✓		✓
Ilmastikukindel	✓		✓
Libisemiskindel	✓	✓	
Kõrge tugevus & tihedus	✓	✓	✓
Lihtne töödeldavus	✓	✓	
Putukate kindel	✓		✓
Mädanemiskindel	✓		✓
Pinnuvaba	✓		✓
Veekindel	✓		✓
Peegeldumisvastane	✓	✓	
UV & värvi stabiilsus	✓		✓
Keskkonnasõbralik (recycled)	✓	✓	✓
Pinnatöötlus	✓	✓	

Joonis 13: Puidu, plasti ja puitplast materjalide võrdlus

Allikas: Onewood 2019

Onewoodi tootevalikus on viie erineva pinnatöötlustega terrassilaudu, millest *Light*-profiilis on saadaval: *Modern* (keskmiste soontega) ja *Modern L* (laiade soontega) ning *Strong* -profiilis: *Classic* (soontega), *Natural* (puidumustriga) ja *Basic* (harjatud). Värvitoonide standardvalikus on neli erinevat enimõutud tooni: hall, pruun, tumepruun ja valge. Kõik värvitoonid on saadaval *Light*- ja *Strong*-profiilidena. Standardpikkus on terrassilaudadel 4,2m, eritellimusel on võimalik toota ka muid pikkusi vastavalt valitule profiilile kuni 5,2m. *Light* on õõnesprofiil, millel on hea tugevuse ja kaalu suhe, mis teeb *Light* profiilist enim kasutatava terrassilaua. Kasutusala: terrassid, rõdud, õueteed, lehtlad jne. (*Ibid.*)



Joonis 14: Light profiiliga terrassilaud

Allikas: Onewood 2019

Strong on täisprofiil, mille omadused on sobivaimad üldkasutatavatele aladele, nagu hotellide ja munitsipaalhoonete väliterrassid, õueteed, välikohvikud, kaubanduspinnad, sadamad jne. (*Ibid.*)



Joonis 15: Light profiiliga terrassilaud

Allikas: Onewood 2019

Ettevõtte toodab sama tehnoloogia alusel ka aialaudu ja fassaadilaudu. Onewood tootevalikus on kahe erineva pinnatöötlustega aialaudu: *Natural* (puidumustriga) ja *Modern* (harjatud) pinnaga. Värvitoonide standardvalikus on neli erinevat enim nõutud tooni: valge, pruun, tumepruun ja hall. Kõik värvitoonid ja pinnatöötlustused on saadaval *Light*- ja *Strong*- profiilidena. (*Ibid.*)

Lisa nr. 2 Intervjuu küsimused Onewoodi tegevjuhile

Intervjuu küsimused Onewood Oü tegevjuhile

Nimi:

Amet:

Tööstaaz:

1. Palun kirjeldage milles seisneb Onewood Oü äriidee?
2. Milline ettevõtte missioon ja visioon?
3. Millised on olnud olulised verstepostid ettevõtte ajaloos?
4. Palun tooge välja iga tegutsenud aasta suurim õnnestumine ja ebaõnnestumine?
5. Kuidas ettevõttes toimub tootearendus? Kas ja kui palju kasutate tagasisidestamist?
6. Millised sertifikaadid ja katsetused tõestavad puitplast komposiidi head kvaliteeti?
7. Kuidas on korraldatud müük Eestis? Kes on teie edasimüüjad?
8. Millisena näete konkurentsi Eestis?
9. Mida kliendid hindavad Onewoodi toodete puhul?
10. Milline on Teie ettevõtte konkurentsieelis?
11. Kuidas Onewoodi toode positsioneerub keskkonna säästlikkusega ja milline on teie poliitika siinkohal?
12. Millised on Onewoodi tuleviku plaanid?

Lisa 3. Intervjuu küsimused Onewoodi ekspordijuhile

Intervjuu küsimused Onewood Oü ekspordijuhile

Nimi:

Amet:

Tööstaaz:

1. Palun kirjeldage Onewoodi ekspordialast kompetentsi? (Töötajad, parternid, müügivõrgustikus, jne)
2. Millised on ettevõtte tulevikuplaanid ekspordiga?
3. Millised on ettevõtte ekspordi motiivid ja eesmärgid?
4. Millistele välisriikidele Onewood täna ekspordib?
5. Millised on olnud senised välisriikidele sisenemise viisid? (Otsene või kaudne, investeerimine – müügiesinduse loomine)?
6. Millistel uutel välisriikidel näete ekspordi potentsiaali ja miks?
7. Miks peate Norrat suure potentsiaaliga turuks?
8. Millised faktorid mõjutavad uute ekspordi turgude valikut?
9. Kui tihe on välisriikides konkurents Teie valdkonnas?
10. Milline on Teie ettevõtte konkurentsieelis?
11. Millised on Onewoodi riskid seoses tegevusega välisriikidel?

Lisa 4. Intervjuu küsimused Norra eksportijatele

Ettevõtte nimetus:

Nimi:

Amet:

Tööstaaz:

1. Palun kirjeldage oma ettevõtte ekspordialast kogemust? (milline kaup, millistesse riikides ja mitu aastat?)
2. Palun kirjeldage oma ettevõtte ajalugu ning viise ekspordi korraldamisel Norra?
3. Kas Norra turule sisenedes või seal majandades esineb olulisi barjääre ja takistusi?
4. Milline on Eesti ehitusmaterjalide kuvand Norras?
5. Milline on Norra ehitusmaterjalide edasimüüjate turg? (konkurents, tingimused, jne võrreldes Eestiga näiteks)
6. Millised edufaktorid aitaksid kaasa koostöö alustamisel Norra ehitusmaterjalide edasimüüjatega?
7. Milline on Norra turu lõpptarbija? Mida ta hindab ja väärtustab ehitusmaterjalide soetamisel?
8. Millisel viisil soovitate Onewoodil siseneda Norra turule? (Otsene või kaudne, investeerimine – müügiesinduse loomine)?
9. Milliseks hindate Onewoodi toote müügipotentsiaali Norra turul?
10. Siinkohal on oodatud ka täiendavad kommentaarid ja mõtteavaldused!

Lisa 5. Intervjuu küsimused EAS Norra suunalise ekspordi eksperdile

Interview questions to the EAS Norway market adviser

Name:

Position:

Working experience at this position:

1. How do Norway companies attentive to co-operation with Estonian exporters?
2. How Norwegian customers look at products from Estonia?
3. Which support organizations and their services could be used by Onewood to enter the Norwegian market?
4. Which way of entering the foreign market do you think would make Onewood the best way to enter?
5. How complicated do you consider the entry of Onewood wood-plastic composite terrace boards to the Norwegian building materials market?
6. Are there any significant barriers or obstacles for the entry to the Norwegian building materials market?
7. What do you think is an important success factor for entering the Norwegian market?
8. How do you assess the potential of Onewood's wood-plastic composite terrace boards in the Norwegian market?
9. What could be the recommendations for successful entry of Onewood to the Norwegian market?

Lisa 6. Intervjuu transkriptsioon Onewoodi tegevjuhiga

Olari Kontram intervjuu vastused

Amet: Tegevjuht

Tööstaaž: 4 aastat

K: Küsija

V: Vastaja

K: Palun kirjeldage milles seisneb Onewood Oü äriidee?

V: Umbes viis aastat tagasi käisime Hiinas otsimas ärireisil ideega leida mõni uus äriidee. Ühel messil sattusime kokku sellise tootjaga, kes tootis puitplastist terrassilaudu. Kuna oleme ka ise komposiitmaterjade usku, siis tegime Eestis ja naaberriikides turu uuringut ja leidsime, et sellel asjal võiks olla päris hea potentsiaal.

K: Milline ettevõtte missioon ja visioon?

V: Oleme suhteliselt väike ettevõtte ja nagu väikeste ikka siis kõik päris dokumenteeritud ei ole. Ettevõtte kasvades muutub see muidugi kõik tähtsamaks ning välisriikidesse müüki tehes on oluline kuvada ja jagada teistega ka ettevõtte väärtusi.

K: Millised on olnud olulised verstapostid ettevõtte ajaloos?

V: Kindlasti oli esimeseks faasiks äriidee otsimine, leidmine ning turu uuring. See võttis oma 1-2 aastat aega. Seejärel otsime esimese tootmisliini ja hakkasime TTÜs tegema oma toodanguga katsetusi, et leida Eesti turule see õige koostis. Seda aitas finantseerida EAS ning esimene aasta või kaks toimetasimegi renditud pinnal. Kolmandaks etappiks võib pidada müügitegevuse alustamist. Käisime kõiksugu laatadel ja messidel ning hakkasime oma toodet tutvustama. Oli suur ahaa moment. Tuli kliente veenda et miks peaksid nad 3x kallima toote ostma. 90% meie klientidest olid eraisikud ja me tulime vastu nende kõiksugu soovidele pikkuse, värvi ka profiili osas. Selle korraldamisega jooksisime pika peale kinni ning mõistsime, et peame tootevalikut kitsendama, otsima tugevad ja motiveeritud edasimüüjad ning keskenduma äriklientidele. Siia perioodi jääb ka suured tarneprobleemid, mis tulid meile ootamatult. Neljanda etapina tooksin välja eelmise ja selle aasta, mis on siis olnud suuremate tagasilöökideta ning toimunud on korralik müügikasv. Kui esimesel aastal tootsime 10 000 m laudu, siis sel aastal on plaan toota 1 100 000 m laudu. Täna on 75% klientidest juriidilised isikud ning 50% kaubast moodustab eksport. Siit edasi mõeldes on fookuses ainult välisturgudele minek ning tootmise laiendamine.

K: Palun tooge välja iga tegutsenud aasta suurim õnnestumine ja ebaõnnestumine?

V: Kordan siis üle märksõnadena:

- 2015/2016 hooajal tootmisprotsessi edukas käivitamine aga ka kvaliteediprobleemid.
- 2016/2017.a. brändi ja toote edukas tutvustamine Eestis aga ootamatud tarneprobleemid.
- 2017/2018.a. oma tootmispiinade kolimine ja sellest tulenevad muutused.
- 2018/2019.a. müügi kasv ning teisalt liiga kiirest kasvust tingituna likviidsusprobleemid.

K: Kuidas ettevõttes toimub tootearendus? Kas ja kui palju kasutate tagasisidestamist?

V: Meil on 20 aastase kogemusega tootmisejuht. Tema poolt tuleb ettepanekud koostisosade osakaalude küsimused, jmt tehniline pool. Samuti vaatame, et millised on klientide trendid ning müügiosakond teeb müügiraportite põhjal kokkuvõtteid, et kas kliendid eelistavad sellise või teistsuguse puidust mustriga, millist profiili, värvi, jne.

K: Millised sertifikaadid ja katsed tõestavad puitplast komposiidi head kvaliteeti?

V: Meie valdkonnas on oluline tugineda ka teadustööle ning hankida selle kohased sertifikaadid. Hetkel taotleme tulepüsivusklassi B sertifikaati aga omame selliseid sertifikaate või standardeid, mis kinnitab toote head kvaliteeti ja vastupidavust: paindetugevusele, elastsusmoodul, löögikindlus, veeimavus, pundumine, soojuspaisumine, pinna kulumise indeks, värvuse muutus, tulepüsivusklass C.

K: Kuidas on korraldatud müük Eestis? Kes on teie edasimüüjad?

V: Enamus meie toodangut müüakse Eestis läbi edasimüüjate ja nendeks on Puumarket, Decora, Lincona, Bauhof aga ka kinnisvara arendajad. Suured kaubandusketid ei müü meie toodet hästi. Tootet on vaja asjakohaselt tutvustada ja tarbijat veenda. Kuna meie toode on eriline ning on võimalus tellida rätsepa tooteid siis teeme palju ka projektimüüki ning Eesti lõppklient pöörduv tihtipeale meie poole ka otse. Ta tahab suhelda ja koos plaani pidada, et leida endale sobivaim lahendus. Kui eraisikud ostavad koheselt kauba välja, siis hulgitüüjatega Eestis kasutatakse 30 päevast maksetähtaega. Välismaale müües peab kasutama faktooringut, st kauba müüja saab kogu raha kauba müügiarvest koheselt kätte ning teatud tasu eest müüb selle ootamise pangale edasi

K: Millisena näete konkurentsi Eestis?

V: Me konkureerime otseselt siis Hiina ja Baltikumis toodetud puitplastist toodetud laudadega. Kaudsemalt konkureerime ka puhtast puidust või puhtast plastikust toodetud laudadega. Kuna loome ise ka turgu, siis turg on arenev ja turumaht kasvav.

K: Mida kliendid hindavad Onewoodi toodete puhul?

V: Kliendid hindavad mugavust ja kvaliteeti. Need kes meilt ostavad ei taha iga aastaselt enam mõelda ja tegeleda oma terrasside, aedade ja fassaadidega.

K: Milline on Teie ettevõtte konkurentsieelis?

V: Meie kaup on võrreldes konkurentidega pisut kallim. Samas ei suuda Läti, Leedu ja Hiina toodete edasimüüjad pakkuda head tarnekindlust ning usun, et ka meie tootmise ja projektimüügi olemasolu võimaldavad paremat klienditeenindust. Üks meie konkurentsieelistest on kindlasti toodetud laua pikkus. Oleme standardiseerunud 4,2m pikkusega laua, samas kui Eestisse imporditavad lauad on 2,9 - 3,2m pikad. Eestisse eksportijad olid valinud sellise pikkuse suuresti seeläbi et saadetavasse konteiner oleks kaubaga hästi täidetud. Meie aga lähtume kliendisoovist oma terrassi ehitades vähendada ülemineku kohtasid ja seda saab teha tootes pikemaid laudu ja seeläbi üleminekuid ära hoides.

K: Kuidas Onewoodi toode positsioneerub keskkonna säästlikkusega ja milline on teie poliitika siinkohal?

V: Tõsi ta on, et tänapäeva globaliseeruv maailmas on teravalt esile kerkinud jäätmed ja eriti plastikjäätmed. Meie ei tooda puhtast plastikust, vaid kasutame sellest ehitustööstusest allesjäänud ressursi. Seda siis esiteks. Teiseks oleme ostu-müüki sõlmides teavitanud klienti võimalikust tagastuslogistikast, et me heameelega võtame praagid ja jäätmed vastu kuna materjal on ümbertöödeldav. Kolmandaks ja kõige olulisemaks pean seda, et meie toode on pika kasutusega ning erinevalt puhtast puidust valmistatav toodang ei vaja see peatset väljavahetamist või utiliseerimist. Sellisel tehnoloogial ei ole pikka ajalugu ette näidata ning toode on turule uus, isegi võõras. Tarbijad ei ole tänaseks piisavalt teadlikud, et antud toode on ka keskkonnasõbralik, kuna on taaskasutatav. Seega ise arvame, et seeläbi ei reosta me loodust, vaid otse vastupidi – aitame kaasa ja peame oluliseks et globaliseeruvad maailmas oleks roheline jalajälg jätkusuutlik.

K: Millised on Onewoodi tuleviku plaanid?

V: Investorite kaasabil laiendada tootmist ja teostada oma ambitsiooni müügitegevusega välisturgudele.

Lisa 7. Intervjuu transkriptsioon Onewoodi ekspordijuhiga

Margus Aiaotsa intervjuu vastused

Amet: Onewoodi juhatuse liige ja ekspordi eest vastutav

Tööstaaz: 4 aastat

K: Küsija

V: Vastaja

K: Palun kirjeldage Onewoodi ekspordialast kompetentsi? (Töötajad, partnerid, müügivõrgustikus, jne)

V: Meie ettevõtte müügiga seotud töötajatel on väga tugev eelnev müügikogemus Eesti turult. Minul kui ekspordijuhil on rahvusvahelise müügi kogemust nüüd 4 aastat ning see on hangitud Onewoodi toodangut ekspordides. Varasemalt ekspordikogemus puudus. Läbisin hiljuti ühe aastase ekspordiplaani koolituse Marketingi Instituudis ning usun et sellest on palju praktilist kasu. Minu taustaks on ehitusinseneri haridus ja 20a. töökogemus plastiku tootmise ja ehitusmaterjalide hulгимүүгис Eesti turul. Seeläbi on käidud messidel ja hangitud kontakte, mida saab rakendada ka Onewoodi töös.

K: Millised on ettevõtte tulevikuplaanid ekspordiga?

V: Ettevõtte loomise päevast alates on ettevõtte ambitsiooniks välisurgudele sisenemine. Ettevõtte juhtkond on suurte ambitsioonidega ning Eesti turu väiksus ei ole piisavalt suur perspektiiv meie jaoks. Kuna tegu on aga täiesti omanäolise tehnoloogiaga, millega ettevõtte juhtkond varasemalt pole kokku puutunud, siis soovisime koduturul kõik vead ära teha ja seejärel liikuda välisurgudele.

K: Millised on ettevõtte ekspordi motiivid ja eesmärgid?

V: Äriideed otsides külastasime Hiina ettevõtteid ja messe ning leidsime unikaalse viisi kus ekstrusiooni käigus toodeti puitplast komposiiti ning sellest materjalist omakorda toodeti erinevaid tooteid. Olles ise olnud pikaajaliselt tegutsenud plastikutootmises ja ehitusmaterjalide valdkonnas, siis teadsin et Eestis ja lähipiirkonnas sellisest materjalist lahendused pole veel jõudnud. Soovisime olla selles valdkonnas pioneerid ning seda enam, et meil oli suur usk sellesse tootesse. Seejärel ostsime Hiinast esimese tootmisliini ning alustasime tootmisega. Kokkuvõttes on meie eesmärgid toota ja müüa oma kaupa lähiturgudele ning selleks on Läti ja Leedu Baltikumist ning

Põhjamaadest Soome, Rootsi, Norra ja ka Island. Onewoodi ekspordi motiiviks on koduturu väiksus ning soovist oma turupositsioon kindlustada.

K: Millistele välisurgudele Onewood täna ekspordib?

V: Oleme oma kaupa müünud sellistele turgudele nagu Läti, Leedu, Soome, Norra ja Island. Iga turuga on erinev kogemus. Mõnes riigis on meil õnnestunud jalg vahele saada ja leida õige partner ja teises mitte. Soomes oleme mitu korda ebaõnnestunult proovinud. Norra on hetkel päevakorras ja paar näidisterassi saadetud.

K: Millised on olnud senised välisurgudele sisenemise viisid? (Otsene või kaudne, investeerimine – müügiesinduse loomine)?

V: Seni on meie välisurule minemine olnud läbi otsese ekspordi, kus meie kauba on ostnud mõni kohalik edasimüüja või sealne hulgiladu. Oleme ise otsinud selliseid partnereid, kus sisenemise viisiks oleks otsene eksport. Oma äriplaanis oleme arvestanud, et läbi välisurgudele müügi on võimalus tekitada ka mastaabiefekti, kus suurendatakse tootmist Eestis.

K: Millistel uutel välisurgudel näete ekspordi potentsiaali ja miks?

V: Näeme potentsiaali nii Baltimaades aga eelkõige just Põhjamaades. Kõige suuremad ootused on meil Norra, Rootsi ja Islandi osas. Norra aga ka Rootsi osas näeme võimalusi seetõttu, et seal ei ole kohalikku tootjat. Samas on seal kombinatsiooniks halb ilm, kui jõukam elanikkond, kes võiks soetada puidust 2-3x kallima puitplast komposiidist toote, millel palju pikem eluiga. Usume nii oma tootesse, kui ka sellesse et noored ei taha tulevikus oma maja orjad. Nad hangivad endale isemõtlevad ja hooldusvaba elamiskeskonna, kus elamul on pikk kasutusiga ning täisautomaatika ja võimalikult mugav, et saaksid elu nautida ja siinkohapeal on meie tooted põhjamaises väliskeskkonnas parim lahendus. Tahan eraldi veel välja tuua veel ka Islandi näite. Leidsime hiljuti seal just partneri edasimüüja näol. Saatsime just esimese konteineri kaupa teeale. Islandil turg on meie jaoks atraktiivne. Islandlaste finantsvõimekus on hea, kliima külm ja niiske, pinnas on kui kuumaastik ja seetõttu metsa neil ei olegi ja siit tulenevalt ei ole ka oma puidutööstust. Enamus kaubast peavad islandlased sisse importima ning kuna tegu on väikese turuga, st 350 000 elanikkonnaga siis ei jõua nad kõike ise toota.

K: Miks peate Norrat suure potentsiaaliga turuks?

V: Norralane ei osta hinda, ta ostab kvaliteeti. Meie toode on 2-3x kallim kui puit ning hooldusvaba ja eluaegne. Teisisõnu Norras on raha ja turuvajadus, sest Norra kliimas ei ole puit piisavalt

vastupidav välitingimustes. Usume, et mida rikkam ühiskond, seda mugavamaks muutub ka inimene ja siit ka esitame hüpoteesi, et kas tulevikupõlvkond ikka soovib iga aastaselt tegeleda terrassi hooldusega ja iga 10-20 aasta jooksul ehitada täiesti uus terrass või soovib ta tegelikult püsivamat lahendust? Meie usume siiralt sellesse, et komposiitmaterjalid on tulevik, sest see võimaldab materjale kokku pannes asendada eraldiseisvate materjalide nõrkused tugevustega.

K: Millised faktorid mõjutavad uute ekspordi turgude valikut?

V: Kõigepealt muidugi mõjutavad sisesed faktorid nagu tootlikkuse võimekus, rahalised ressursid aga välistest faktoritest saab suuresti määravaks just õige partneri leidmine. Usume, et koostöö saab olla edukas igal turul aga just sellise edasimüüjaga, kes samuti usub meie toodangusse ja meil tekib *win-win* situatsioon. Kindlasti mõjutavad välisturgude valikut ka barjäärid. Kuna oleme väike ettevõtte, siis suurte ettevõtetega on raske võrdseid partnerlussuhteid ajada. Nemad dikteerivad reeglid. Nad soovivad, et sina investeeriksid ja võtad samas kõik riskid enda kanda. Väikesel firmal on seda raske lubada.

K: Kui tihe on välisriikides konkurents Teie valdkonnas?

V: Komposiitmaterjalide turg tuleb alles luua ja tarbijate usaldus võita. Kuna loome täiesti uut turgu, siis ei ole puitplast komposiitmaterjalide toodangul veel suurt tarbimist, pole ka turgu ning pole ka otseseid konkurente. Lätis ja Leedus on mõlemas üks väiketootja, Soomes on UPM täiendava ärisuunana alustanud ka puitplast komposiitmaterjali tootmist. Soome toodang on kallis aga see eest kvaliteetne. Läti ja Leedust tulevad tooted aga odavamad ja kvaliteet jätab soovida, rääkimata odavast Hiina toodangust. See oli siis ülevaade konkureerivate tootjate kohta. Edasimüüjate osas läheb pilt kirjumaks. Kui Eestis oleme leidnud mitmeid suuremaid edasimüüjaid nagu Lincona, Decora, Balteco, Puumarket, siis välismaal on hetkel kindlaid edasimüüjaid vaid Leedu ettevõtte Dvor ehk aiad. Neil on head turustuskanalid ning nad pakuvad kõiksugu tooteid ja lahendusi, mida saab kasutada aedades. Samas suured kauplused nii Eestis kui välismaal soovivad ise väga suurt kasumimarginali, et lubada lõpptarbijale suuri allahindlusi ja seeläbi meelitada lõppklient just nende poole. Seeläbi survestatakse tootjat tegema allahindlust.

K: Milline on Teie ettevõtte konkurentsieelis?

V: Meie konkurentsieelis on kindlasti omanäoline toode. Oleme koos TTÜ teadlastega koostanud just selle kõige vastupidavama toote meie kliimasse. Tõsi, mõned tegijad toovad Hiinast odavaid analooge aga kvaliteedilt ei ole need ligilähedasedki. Kokkuvõtvalt võib öelda, et meil on *premium* toode mugavust armastavale inimesele. Olles kasvav väike ettevõtte siis hindame oma

kliendisuhetes personaalsust ning oma toodangut tootes hoiame kõrget kvaliteeti. See on meie eeliseks konkurentide eest. Siinkohal toon võrdluse Kalamaja kohvikuga, et kui sealse väikese kohviku kaneelisai jääb Rimi omale alla, siis keegi ju ei ostaks!

K: Millised on Onewoodi riskid seoses tegevusega välisurgudel?

V: Kõige suuremad riskid ja hirmud on seotud nii tarnekindluse, kui ka riskide osas mis seotud materjali kvaliteediga. Võibolla on need hirmud hetkel üle paisutatud aga meil oli esimesel kahel aastal probleeme nii tarne, kui ka materjali kvaliteediga, mis seotud nii seadistuse aga ka toorme kvaliteediga. Teame kui raske on usaldust võita aga usaldust tagasi võita pea võimatu. Seetõttu oleme viivitanud oma välisurgudele minemise plaaniga. Teisalt on kindlasti riskid seotud ka õige partneri ja turustuskanalite leidmisega.

Lisa 8. Intervjuu transkriptsioon EAS Norra ekspordinõunikega

Geir Eckmanni ja Margit Ihlebakke intervjuu vastused

Amet: EAS Norra ekspordinõunikud

Tööstaaz: 5+ aastat

K: Küsija

V: Vastaja

K: How do Norway companies attentive to co-operation with Estonian exporters?

V: Within constructions and house co-operations works well.

K: How Norwegian customers look at products from Estonia?

V: In different ways. An old reputation on bad timber quality based on the early stage of log houses exported from the Baltic to Norway is still common. But on the professional market this not an issue as the export numbers on wooden house from Est to Norway tells.

K: Which support organizations and their services could be used by Onewood to enter the Norwegian market?

V: EAS Export advisors in Norway would be the most effective way to get an overview.

K: Which way of entering the foreign market do you think would make Onewood the best way to enter?

V: Investing to establishing your office in Norway is waste of money. Visit the Bygg Reis Deg fear in October to meet possible partners.

K: How complicated do you consider the entry of Onewood wood-plastic composite terrace boards to the Norwegian building materials market?

V: Difficult for me to comment on that. In general the market in Norway is among the best in Europe since the households spends a lot investing in their houses and partners. It depend off-course what segment in the market your products is. I guess the competition in the market is hard. You should consider to have partner that support both b2b market as b2c

K: Are there any significant barriers or obstacles for the entry to the Norwegian building materials market?

V: You have to frequently visit possible partners to build trust, and off-course deliver on terms will be the mayor priority. It is absolutely recommended to speak Norwegian language

K: What do you think is an important success factor for entering the Norwegian market?

V: To have a understanding and overview of the market. Listen to feedback and be adaptive to customers need. Frequently visits and honest communication. There are plenty of goods available, send your sale person to represent your goods, to have a chance to show the pros of your goods and this is the classical way of entering, but it takes time and patients. Start building your network in Norway.

K: How do you assess the potential of Onewood's wood-plastic composite terrace boards in the Norwegian market?

V: To start with a challenge. Plastic does not sound these days. You really need to communicate why it's profitable to use your products and how it's recycled. Focus words in the market is I guess: green, sustainable, recyclable, green footprint etc.

K: What could be the recommendations for successful entry of Onewood to the Norwegian market?

V: I can't support you from my side. Perhaps listen to Est companies with success. Meet possible partners in Norway to fears and get their feedback. Frequently visits to build and maintain the network. Norwegians are traditional and not so innovative, keep this in mind.

Lisa 9. Intervjuu transkriptsioon IWS Oü ekspordijuhiga

Margus Saks intervjuu vastused

Amet: ekspordijuht

Tööstaaz: 4 aastat

K: Küsija

V: Vastaja

K: Palun kirjeldage oma ettevõtte ekspordialast kogemust? (milline kaup, millistesse riikides ja mitu aastat?)

V: IWS toodab pumplaid ja erinevaid veetorude süsteeme ja lahendusi. Olen ekspordijuhina pea viis aastat seisnud IWS brändi ekspordi eest Euroopasse. Oleme müünud mitmetesse riikidesse. Meie ekspordi põhiturgudeks on Põhjamaa ja Saksamaa.

K: Palun kirjeldage oma ettevõtte ajalugu ning viise ekspordi korraldamisel Norra?

V: IWSi nimel käin aktiivselt Euroopa messidel, otsime koostööpartnereid ka internetist, erinevate Kaubanduskodade üritustel ning soovitude kaudu. Seda siis nii Norras, kui ka teistes riikides. Loodame läbi otsese ekspordi kanda kinnitada erinevatel turgudel. Teisi lähenemisviise pole plaanis olnud. Oleme arutanud ka allhanget ning Eesti vahendajate kasutamist.

K: Kas Norra turule sisenedes või seal majandades esineb olulisi barjääre ja takistusi?

V: Minu hinnangul on tegu konservatiivse turuga, kus liigub ka palju raha. Olen täheldanud, et kohalikku tööstust jääb aina vähemaks ning otsitakse tugevaid impordipartnereid ning eelistavad oma brändi säilitamist, millele tehtaks allhanget. Riik vajab aina enam importi ning turg on tasapisi selles suunas liikunud. Konkreetselt Norra turule läksime ise eufooriaga peale ja seda umbes 3a. tagasi ning saime karistada. Hinnaga sinna lööma minna ei ole mõtet.

Logistiliselt Trondheimist põhja poole keeruline häid lahendusi leida. Seeläbi seal on tugev regionaalne tootmine ning iga piirkond on nagu eraldi turg.

K: Milline on Eesti ehitusmaterjalide kuvand Norras?

V: Minu hinnangul Eesti bränd ei tööta aga pole ka takistuseks. Küll aga soovitan kasutada Nordic kuvandit.

K: Milline on Norra ehitusmaterjalide edasimüüjate turg? (konkurents, tingimused, jne võrreldes Eestiga näiteks)

V: Eksisteerib tugev regionaalne eripära ja nii on see koguaeg olnud. Erinevates piirkondades esinevad teatud eripärad. Soovitan Norra turgu analüüsides seda segmenteerida. Ehitusmaterjale müüakse aina ema E-kanalite kaudu, kus ost-müük kasvab ja on meie andmetel tõusnud 20% kogu ehitusmaterjalide turust.

K: Millised edufaktorid aitaksid kaasa koostöö alustamisel Norra ehitusmaterjalide edasimüüjatega?

V: Kogu pakutav pakett peab toimima laitmatult. Kommunikatsioon peab olema kiire ja professionaalne. Kui läheb untsu siis seda tuleb tunnistada ja pead liiva alla mitte peita. Kui vaja siis tuleb ka tuhka pähe raputada aga parem kui asi nii kaugele ei lähe.

K: Milline on Norra turu lõpptarbija? Mida ta hindab ja väärtustab ehitusmaterjalide soetamisel?

V: Neil ikka eksisteerib veel see mälestus ajast kui Norra ei olnud rikas riik. Seega teevad oma otsuseid väga kaalutledes ja võtavad selleks aja. Kindlasti otsivad kindlustunnet, ei kiirusta. Nad otsivad kvaliteetset täislahendust. Otsivad kvaliteedimärgistusega asju.

K: Millisel viisil soovitate Onewoodil siseneda Norra turule? (Otsene või kaudne, investeerimine – müügiesinduse loomine)?

V: Soovitan otsida kohalik edasimüüja. Nemad tunnevad turgu ja räägivad kohalikku keelt. Küll aga peab see partner olema selline, kes ise usub tootesse ning kellel on hea turustuskanal ja kliendibaas. Kindlasti ei soovita otse hakata kliente, k.a. erakliente otsima. Ei ole mõeldav, et klienditeeninduse ja kliendi probleemidega peaks Eestist tegelema. Pädev edasimüüja peab saama pädevuse ning teadmise, et mis vahe on erinevatel materjalidel puit, plast ja puitplast?

K: Milliseks hindate Onewoodi toote müügipotentsiaali Norra turul?

V: Raske täpselt öelda. Peab kohapeal turgu lähemalt uurima. Tuleb kohapeale minema ning edasimüüjatega suhtlema ning oma toodangut reklaamima. Soovitusi hankima, jne.

K: Siinkohal on oodatud ka täiendavad kommentaarid ja mõtteavaldused!

V: Eks see kõige olulisem ole see edasimüüja pühendumine ja usk teemasse. Kui see on, siis võib midagi suurt toimuda.

Lisa 10. Intervjuu transkriptsioon Nordic Houses KT Oü tegevjuhiga

Argo Sauli intervjuu vastused

Amet: Tegevjuht

Tööstaaž: 17 aastat

K: Küsija

V: Vastaja

K: Palun kirjeldage oma ettevõtte ekspordialast kogemust? (milline kaup, millistesse riikides ja mitu aastat?)

V: Ettevõtte loodi 2002 aastal ja esimesed viis aastat müüsimine ainult Norra. Tänu Norra osanikule omasime nii toodet, tootmist, kui ka turustusvõrgustikku.

K: Palun kirjeldage oma ettevõtte ajalugu ning viise ekspordi korraldamisel Norra?

V: Täna müüme palkmaju enam kui kümnesse riiki. Müügigeograafiat me taga ei aja aga lisaks Põhjamaadele oleme müüki teinud ka Hollandisse, Saksamaale, Prantsusmaale, Venemaale ja Indiasse. Norra osas oleme tugevad eksperdid, pea pool kaupa läheb sinna. Norrakatest rääkides siis kindlasti eelistavad nad Norra kaupa ning siit edasi minna, siis geograafiat silmas pidades siis norrakas eelistab oma piirkonna ettevõtteid. Samas on see muutumas ning ühiskond on rohkem globaliseerunud. Käes on ka terav tööjõu puudus, peavad ka maju importima ja ehitajad leidma, kes need püsti paneb. Norra on täna olukorras, kus nad peavad importima nii kaupu, kui ka teenuseid. Minu hinnangul on ühiskond muutuses ja senine kinnine ühiskond on avanemas tänu globaliseerumisele.

K: Kas Norra turule sisenedes või seal majandades esineb olulisi barjääre ja takistusi?

V: Norra tahab teha Euroopa Liiduga teha äri. Norra on EFTA riik. Täidab ELi tingimusi. Tahavad olla ELi turul aga samas jääda iseseisvaks. Näiteks kui saadame kaupa Rootsi siis pole piiriületust, käibemaksuarvestust ja tolli. Norra puhul aga on vaja ületada piir ning deklareerida kaup, jne. Norra ametnikud kontrollisid, eriti algusaegadel päris tõsiselt Eestist saadetud kaupa. Seadused, regulatsioonid on karmistunud viimase aja jooksul ja seda just ehituses. Energiatõhusus, kvaliteedinõuded. BEC nõuded, sertifitseerimise nõuded, et kaup, juhtimine ja keskkonnanõuded oleks täidetud ja heaks kiidetud.

K: Milline on Eesti ehitusmaterjalide kuvand Norras?

V: Kui me alustasime siis isegi meie Norra edasimüüjad ei julgenud öelda, et kaup on pärit Eestist. Täna usaldatakse Eesti kaupa ja selle kvaliteeti. Kui Eesti kaupade kuvand on täna positiivne, siis samas on Läti, Leedu ja Poola kaupade kuvand siiski negatiivse alatooniga.

K: Milline on Norra ehitusmaterjalide edasimüüjate turg? (konkurents, tingimused, jne võrreldes Eestiga näiteks)

V: Norra geograafia on selline, et läbi ajaloo jaguneb riik eraldisesivateks piirkondadeks ja kujundlikult võib igat piirkonda vaadelda eraldi turuna. See omakorda tähendab et eksisteerib palju kohalikke väikseid ettevõtteid. Nad võivad küll tegutseda frantsiisi alusel ja esindada suuremaid brände aga seal taga on eraldiseisvad kohalikud ettevõtjad.

K: Millised edufaktorid aitaksid kaasa koostöö alustamisel Norra ehitusmaterjalide edasimüüjatega?

V: Kindlasti on vaja välja teenida usaldus ja hästi tutvustada oma toodet. Norrakas on väga keskkonna teadlik ja siit pinnalt võib minna raskeks puitplastist toodete turustamisega. Samas on heaolu ühiskond kaasa toonud ka mugavuse ning linnades võiks sellel hooldusvabal materjalil lööki olla aga maal mitte. Seal ollakse puidu usku ja puitplasti oleks nagu võõrkeha.

K: Milline on Norra turu lõpptarbija? Mida ta hindab ja väärtustab ehitusmaterjalide soetamisel?

V: Norralane hindab kindlasti kvaliteeti, ta kontrollib ja uurib müüja tausta, et tekiks kindlustunne.

K: Millisel viisil soovitate Onewoodil siseneda Norra turule? (Otsene või kaudne, investeerimine – müügiesinduse loomine)?

V: Kindel on see, et keegi ei oska Onewoodi oodata ja mitte keegi ei võta neid avasüli vastu. Oluline on luua kontakte, käies selleks kohal ning kindlasti kasutada kohalike tuttavate abi. Siseneda tuleks samm-sammu haaval ja see saab olema aeganõudev protsess. Norra on heaoluühiskond, mis on ja on olnud tugevalt konservatiivne. Nad ei aja taga igat eurot. Hind ei ole määrav. Kui neil on juba partner olemas, siis miks peaksid nad seda vahetama? Väga selge märk mugavuse ja heaolu ühiskonnast.

K: Milliseks hindate Onewoodi toote müügipotentsiaali Norra turul?

V: Nagu varem juba ütlesin siis potentsiaal võib realiseeruda just linnades, kus on nii ühiskondlikud hooned, kui ka suuremad elumajad, kus norrakas võiks eelistada hooldusvaba toodangut.

Lisa 11. Intervjuu transkriptsioon Stenersen Oü projektijuhiga

Agnes Hallingu intervjuu vastused

Amet: Projektijuht

Tööstaaz: 8 aastat

K: Küsija

V: Vastaja

K: Palun kirjeldage oma ettevõtte ekspordialast kogemust? (milline kaup, millistesse riikides ja mitu aastat?)

V: Meie ekspordime Eestist erinevaid ehituskaupu ja detaile ning materjale. Müüme ainult Põhja-Norra ning kaupadeks on pleks klaas, klaasvill, auto treilerid, jne.

K: Palun kirjeldage oma ettevõtte ajalugu ning viise ekspordi korraldamisel Norra?

V: Täidame kohalike klientide tellimusi ja oleme nagu maaletooja. Üritame leida odavama hinnaga kvaliteetseid tooteid Eestist ja Poolast ning toome kliendile kohale.

K: Kas Norra turule sisenedes või seal majandades esineb olulisi barjääre ja takistusi?

V: Norrakalase jaoks on leping kohustus, mida tuleb täita. Kui oled saavutanud usalduse ja sinu kaupa soovitakse ning on sõlmitud leping, siis peetakse sind usaldusväärseks. Ei sallita valesid või selja taga tegutsemist. Nad ootavad avastust ja samasuguseid väärtusi ka lepingupartneritelt.

K: Milline on Eesti ehitusmaterjalide kuvand Norras?

V: Baltikumi toodetel on jätkuvalt pisut kahtlane maine. Ikka veel selline nõuka aja maad nende silmis. Norrakad ei ole nii avatud, kui eestlased Euroopa Liidus jõudnud on ning seeläbi eelistavad nad raudselt oma kodu sepa ja kokka tööd, kui imporditud kaupa.

K: Milline on Norra ehitusmaterjalide edasimüüjate turg? (konkurents, tingimused, jne võrreldes Eestiga näiteks)

V: Norra on jaotunud piirkondlikeks rajoonideks, kus igal rajoonil oma iseärasused. Meie tegutseme Põhja-Norras Tromsos ja see on logistiliselt keerulise ligipääsuga piirkond. Näiteks Eestist ekspordides liigutame kaupu läbi Soome.

K: Millised edufaktorid aitaksid kaasa koostöö alustamisel Norra ehitusmaterjalide edasimüüjatega?

V: Norra keele valdamine tuleks kindlasti kasuks. Muidugi saavad norrakad kenasti hakkama ka inglise keelega. Oluline oleks, et kohalik sind soovitaks, siis avanevad ukSED kiiremini.

K: Milline on Norra turu lõpptarbija? Mida ta hindab ja väärtustab ehitusmaterjalide soetamisel?

V: Norralasele ei meeldi selline idamaade stiilis kauplemine. See pole neile omane. Nad austavad müüja hinda, samas kui eestlane võib kohati üritada nahka üle kõrvade tõmmata. Üle kõige hindab norrakas ausust. Kui kaotad usalduse, siis uusi tellimusi enam ei tule. Norrakas armastab ka loodust, on pragmaatiline ja pigem on nad individualistid kes eelistad sõnade asemel tegusid.

K: Millisel viisil soovitate Onewoodil siseneda Norra turule? (Otsene või kaudne, investeerimine – müügiesinduse loomine)?

V: Kindlasti mitte tulla nn. odavama hinnaga sest odavama hinnaga Eesti kaup ei müü siin kindlasti. Usun, et kohapealt tuleb leida esindaja, kes siis oleks hea esindaja antud tootele. Suurem edu on, kui lõppkliendiga suhtleb norrakas ja Norra keeles.

K: Milliseks hindate Onewoodi toote müügipotentsiaali Norra turul?

V: Raske hinnata. Tuleb kohapeale tulla ja oma toodet ja selle omadusi turustama hakkama. Kindlasti hinnatakse siin toodete, kvaliteedi, keskkonna ja juhtimisalaseid sertifikaate. Norralased lausa armastavad sertifikaate. Seda pead silmas pidama.

K: Siinkohal on oodatud ka täiendavad kommentaarid ja mõtteavaldused!

V: Elan ise Norras ning siin erinevus Eestiga on kindlasti see, et siin on tugevad ametiühingud ja seeläbi miinimum palgad igas valdkonnas. Kui eestlane tuleb siia tööle pikemalt, siis peab ta ennast arvele võtma ja maksma kohalikke makse ja seeläbi odava tööjõu konkurentsieelis kaob.

Lisa 12. Intervjuu transkriptsioon Tiki Tilhenger impordijuhiga

Kadri Allekandi intervjuu vastused

Amet: Impordijuht

Tööstaaaz: 6 aastat

K: Küsija

V: Vastaja

K: Palun kirjeldage oma ettevõtte ekspordialast kogemust? (milline kaup, millistesse riikides ja mitu aastat?)

V: Minu töö Norras töötades on treilerite ja varuosade import Norra. Teisipidi on tegu sama kaubaga, mis müüja jaoks on eksport. Meie toome Norra haagiseid ning meie peamine partnerriik on Eesti. Elan Norras juba üle 10 aasta ning olen töötanud siin Fredrikstadis tööstuskaupade ekspordi/impordi valdkonnas.

K: Palun kirjeldage oma ettevõtte ajalugu ning viise ekspordi korraldamisel Norra?

V: Meie ettevõttel on Eestis tütarettevõtte ning tehas. Toome haagiseid ja sellega seonduvat Norra ning müüme edasi äripartneritele. Eraklientidega me ei tegele. Müüme küll ettevõtetele aga enamus Norra ettevõtjaid on väiksed. Hindavaid partnereid – krediidiraport.

K: Kas Norra turule sisenedes või seal majandades esineb olulisi barjääre ja takistusi?

V: Suures pildis oleme vabakaubanduses. Jah on piir ja toll aga see on korraldatav. Takistus võib tulla aga kohalikul turul, kuna kohalikule meeldib eelistada kohalikku kaupa. Selle kaubagrupi peale mõeldes, siis kindlasti eelistab Norra inimene kvaliteetset kaupa, hindab väga vääringdatud puitu ning keskkonnasõbralikku teenust.

K: Milline on Eesti ehitusmaterjalide kuvand Norras?

V: Jätkuvalt eksisteerib suhtumine stiilis a la Ida-Euroopa maine ja sellel on negatiivne alatoon.

K: Milline on Norra ehitusmaterjalide edasimüüjate turg? (konkurents, tingimused, jne võrreldes Eestiga näiteks)

V: Võti on selles, et kas sinu toodet hakatakse esindama ja müüma? See on kõige raskem. Kasuks tuleb, kui oled norrakas ja oled veenev. Norrakad on mugavad, sina pead toote ja teenuse nendeni toimetama. Tuleb kliendiga kurja vaeva näha.

K: Millised edufaktorid aitaksid kaasa koostöö alustamisel Norra ehitusmaterjalide edasimüüjatega?

V: Vaja oleks ühte edulugu, mida presenteerida Norra turul ja parandada teadlikkust. Kui oled saanud tellimuse ühes piirkonnas, siis tuleb seda sõnumit jagada ka teistes piirkondades.

K: Milline on Norra turu lõpptarbija? Mida ta hindab ja väärtustab ehitusmaterjalide soetamisel?

V: Norras on puit laialt kasutusel. Norrakas hindab puitu. Hindab ka kvaliteeti. Globaliseerumisega seonduv kliimaprobleem avaldab mõju ja ollakse vastu kõigele, mis ei ole naturaalne ja on vaja tehnikult teha. Selline hoiak on ja inimestel on raha, et osta parimat.

K: Millisel viisil soovitate Onewoodil siseneda Norra turule? (Otsene või kaudne, investeerimine – müügiesinduse loomine)?

V: Kui eelnevalt tõin esile puiduusu teema siis kindlasti leiab ka Onewood selle nišši, kus eksisteerib vajadus. Mina näeksin seda kohana kus välitingimustes kasutatav materjal rohkem kulub, just seal võiks olla potentsiaali. Need on suured ühiskondlikud projektid, kus ei ole seda peremeest, kes tahab iga aasta pintseldada. Erinevad innovatsiooni ja tehiskeskkonnad aga need asuvad urbaniseerunud keskustes.

K: Milliseks hindate Onewoodi toote müügipotentsiaali Norra turul?

V: Niššiturg.