

TALLINNA TEHNICAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Birgit Aavik  
**EESTI VÄIKELAEVAEHTITUSE LIITU KUULUMISE MÕJU  
EKSPORDILE EESTI JAHTOOTJATE NÄITEL**  
Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mait Rungi

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Birgit Aavik

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 11214

Üliõpilase e-posti aadress: birgitaavik@live.com

Juhendaja dotsent Mait Rungi arvamus:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

SISUKORD .....	2
ABSTRAKT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Strateegiline liit.....	8
1.1.1. Institutsionaalne teooria.....	12
1.1.2. Tehingukulude teooria.....	14
1.1.3. Ressursipõhine teooria.....	15
1.1.4. Dünaamilised võimekused.....	17
1.1.5. Suhtlusvõrgustiku teooria.....	19
1.2. Strateegiline liit ja klaster .....	21
1.3. Strateegiline liit paadiehitusturul.....	23
1.4. Rahvusvahelistumine.....	24
1.4.1. Rahvusvahelistumise mudelid: Uppsala mudel ja <i>born global</i> .....	27
1.5. Uus luksus ehk “ <i>mass prestige</i> ” .....	31
2. UURINGU MEETOD, VALIM NING ANALÜÜSI PROTSSESS .....	34
2.1. Uuringu meetodi kirjeldus .....	34
2.2. Uuringu valim ja andmete kogumine .....	35
2.2.1. Uuringus osalevad ettevõtted.....	36
2.3. Vaatluse tulemused.....	41
2.4. Intervjuude analüüsimine .....	42
2.5. Jahi- ja väikelaevaehituse turg.....	43
2.5.1. Globaalne jahi- ja väikelaevaehituse turg.....	43
2.5.2. Eesti jahi- ja väikelaevaehituse turg .....	44
3. TULEMUSED JA ANALÜÜS .....	47
3.1. Sisuanalüüs .....	47
3.2. Analüüs .....	50
KOKKUVÕTE .....	64
SUMMARY.....	66
VIIDATUD ALLIKAD.....	69
LISAD .....	77
Lisa 1. Rahvusvahelise äri operatsiooniviiside positiivsed ja negatiivsed küljed .....	77
Lisa 2. Väikelaevaehituse Liitu kuuluvad liikmed tähestikulises järjekorras seisuga 26.02.2015 .....	78
Lisa 3. Saare Paat AS tootenäidised .....	79
Lisa 4. Polar Shipyard OÜ tootenäidised .....	80
Lisa 5. Alfa Yacht Production OÜ tootenäidised .....	81
Lisa 6. Ridas Yacht & Composites OÜ tootenäidised.....	82
Lisa 7. Saare Paat AS sõnapilv .....	83
Lisa 8. Polar Shipyard OÜ sõnapilv .....	84
Lisa 9. Alfa Yacht Production OÜ sõnapilv.....	85
Lisa 10. Ridas Yacht & Composites OÜ sõnapilv .....	86
Lisa 11. Baltic Workboats AS sõnapilv.....	87

Lisa 12. Väikelaevaehituse Liidu sõnapilv.....	88
Lisa 13. Ettevõtte Arendamise Sihtasutuse sõnapilv.....	89
Lisa 14. Liitu kuulumise mõju ekspordile.....	90
Lisa 15. Ettevõtete eksport.....	91
Lisa 16. Väikelaevaehituse Liidu intervjuu põhileiud.....	92
Lisa 17. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse intervjuu põhileiud.....	94
Lisa 18. Cross Case analüüs.....	96
Lisa 19. Huvipakkuvad leiud.....	101
Lisa 20. Küsimustik ettevõtetele.....	102
Lisa 21. Küsimustik Eesti Väikelaevaehituse Liidule.....	104
Lisa 22. Küsimustik Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusele.....	105
Lisa 23. Transkriptsioon Saare Paat AS intervjuust tegevjuhiga Peeter Säask, 25.02.2015.....	106
Lisa 24. Transkriptsioon Polar Shipyard OÜ intervjuust juhatuse liikmega Mirjam Mühlmann, 04.03.2015.....	111
Lisa 25. Transkriptsioon Alfa Yacht Production OÜ intervjuust Eesti esindajaga Kalev Kaal, 05.03.2015.....	115
Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht & Composites OÜ intervjuust tegevjuhiga Ridas Kaleininkas, 06.03.2015.....	122
Lisa 27. Transkriptsioon Baltic Workboats AS intervjuust ekspordijuhiga Jüri Taal, 03.03.2015.....	130
Lisa 28. Transkriptsioon Väikelaevaehituse Liidu intervjuust tegevjuhiga Anni Hartikainen, 26.02.2015.....	136
Lisa 29. Transkriptsioon Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus intervjuust arenduskonsultandiga Eero Raun ja kliendihalduriga Margo Heinla, 12.03.2015.....	145

## LÜHENDITE LOETELU

Alfa- Alfa Yacht Production

BWB- Baltic Workboats

Polar- Polar Shipyard

Ridas- Ridas Yacht & Composites

EAS- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus

VKE- väike- ja keskmise suurusega ettevõtted

VLE- väikelaevaehitus

VLEL- Väikelaevaehituse Liit

### **Specifications - Spetsifikatsioonid**

ballast-tugilast

beam-laius

displacement-veeväljasurve

draught/draft-süvis

engine-mootor

fuel tank- kütusepaak

hull length- kere pikkus

jib- eespuri

LOA (length overall)- üldpikkus

LWL (loaded waterline length)- veeliinipikkus

mainsail- suurpuri

mass height-masti kõrgus

sail area- purjepind

spinnaker- spinnaker

water tank- veepaak

## **ABSTRAKT**

Antud magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju jahtide ekspordile. Eriti just väikeriikide puhul on ekspordile orienteeritus üks olulisemaid majanduse edutegureid. Eesti jahitootjad ekspordivad peaaegu kogu oma toodangu.

Kuigi Eestist räägitakse kui mereriigist, on antud valdkonda siiani suhtelist vähe uuritud. Leidmaks, milline on Eesti Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju jahtide ekspordile, on kasutatud kvalitatiivset meetodit. Lisaks on töösse kaasatud ka üks tööpaatide tootja, et mõista valdkondlikku ja piirkondlikku konteksti laevaehituse mõistes paremini.

Peamine põhjus liitu kuulumiseks on kulude kokkuhoid, mis eelkõige tuleneb riigi (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse) rahadega rahvusvahelistel messidel käimisel. Lisaks, liitu kuuluvate ettevõtete üksteise abistamine, teadmiste jagamine ning väikelaevaehituse piirkonna imidži loomine.

**Märksõnad:** strateegiline liit, katuseorganisatsioon, tehingukulude teooria, dünaamilised võimekused, rahvusvahelistumine, paaditurg, jahid, tööpaat, Eesti Väikelaevaehituse Liit, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus

## SISSEJUHATUS

Globaalse paadituru käive on 20 miljardit eurot ning hõlmab endas ligikaudu 90 000 ettevõtet. Konkreetselt paadiehitusega tegelevad 5000 ettevõtet kogukäibega 5,6 miljardit eurot. Kuigi väikelaevaturg oli üks esimesi sektoreid, mis majanduskriisist tugevalt mõjutatud sai, hinnatakse selle valdkonna kasvu 2019. aastaks 25 miljardi euro väärtuseks. Peamise kasvava turuna nähakse Euroopat, kus 97% paadiehituse ettevõtetest on VKE-d (peatükk 2.5.1) VKE-de tähtsus Eesti majanduses on olulisel kohal, sest kuigi eksportivaid VKE-sid on 13%, moodustab nende ekspordimaht 76% kõigi ettevõtete koguekspordist (Väikese ja...)

Antud magistritöö **aktuaalsus** avaldub Eestis toodetud jahtide edukas ekspordis, kuna uuritavad ettevõtted ekspordivad kas kogu oma toodangu või enamuse oma toodangust. Kaubandus- ja Tööstuskoja andmetel on väikeriikide puhul ekspordile orienteeritus üks majanduse edu olulisemaid tegureid ning ettevõtete väiksus ja omavahelise koostöö puudumine ei võimalda edukaks ekspordiks vajalikke kompetentse ja ressursse. “Eesti 2020” toob ühe **põhiprobleemina** välja Eesti ettevõtete vähese koostöö eksporditurgudel, kuid mis on vähete mahtude tõttu ekspordi edendamiseks hädavajalik. Eksportivate ettevõtete roll on majanduslanguse ületamisel ning majanduskasvu saavutamisel olulisel kohal. Samuti on konkurentsivõime kavas ettevõtluskeskkonna ühe eesmärgina välja toodud Eesti ettevõtete ekspordi osatähtsuse suurendamine maailmakaubanduses, mille määraks on 2009. aasta algtasemelt 0,085% kuni 0,110% aastaks 2020. “Eesti ekspordipoliitika” rõhutab, et erialaliidud mängivad ettevõtete ekspordis olulist rolli, kuna nad esindavad ettevõtjate huve, aidates lahendada ettevõtjate ekspordiprobleeme ja kujundada piirkondlikku mainet. Eestis on kokku 55 erialalitu ning umbes 20% VKE-dest kuuluvad erialaliitusesse. Sealjuures on liitu kuulumine vähenemistrendis, kuna erialaliidud ei oma enam nii suurt konsultatiivset rolli kui varem (Väikese ja...)

Antud teema valiku põhjuseid on mitmeid. Esiteks on Eesti jahitootjate ekspordi Väikelaevaehituse Liidu kontekstis vähe käsitletud. VLE-d on peamiselt käsitletud vaid Eesti Väikelaevaehituse klatri strateegias ja Eesti Merenduspoliitikas. Teine põhjus on autori isiklik huvi jahisektori vastu. Autori kogemus jahisektoris baseerub Monaco riigis tehtud praktika raames. Antud magistritöö jaoks intervjueeritud ettevõtete ja institutsioonidega

autoril seos puudub, mis annab võimaluse intervjuude objektiivseks analüüsiks. Kolmandaks, kuna paadiehitus on koondunud Saaremaale, on töö autoril huvi oma kodukoha regionaalarengu vastu.

Käesoleva magistritöö **eesmärgiks** on välja selgitada, **milline on Eesti Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju ekspordile Eesti jahitootjate näitel**. Leidmaks vastus küsimusele, milline on mõju jahitootjate ekspordile kuuludes Eesti Väikelaevaehitajate Liitu, on autor koostanud kaks alaküsimust:

- 1) Milline on kasu liitu kuulumisest?
- 2) Milline on liitu kuuluvate ettevõtete omavaheline koostöö?

Üldine küsimus liitu kuulumise kasu kohta annab võimaluse analüüsida mõju ekspordile laiemas kontekstis. Teine alaküsimus hõlmab endas mitmeid külgi nagu näiteks koostöö, ressursside jagamine või suhtlemise tihedus, mis kõik võivad ekspordile mõju avaldada. Antud töös on intervjueeritud (kõiki) Eesti ettevõtteid, kes keskenduvad mootor ja/või purjejahtide ehitamisele. Paaditööstus on väga heterogeenne valdkond, kus toodetakse jahte, aerupaate, katamaraane, tööpaate jne. Uuringusse on valitud vaid jahitootjad, et kitsendada valimit ning saada ühtsemad vastused küsimusele, milline on mõju kuulumaks liitu. Sellegipoolest on valimisse kaasatud lisaks üks tööpaatide tootja, et mõista VLEL mõju sinna kuuluvate ettevõtte ekspordile võimalikus erinevas kontekstis tulenevalt toote kasutusala. Lisaks annab see võimaluse võrdlusmomendiks nii valdkonna kui piirkonnapõhiselt. Tööpaate antud magistritöö raames eraldi käsitletud ei ole. Uuringusse on lisaks tootjatele kaasatud ka VLEL ja EAS objektiivsuse ja neutraalsuse kajastamiseks.

Magistritöös kasutatakse kvalitatiivset uurimisviisi. Andmete kogumiseks on läbi viidud seitse poolstruktureeritud intervjuud. Lisaks on kasutatud otsest vaatlust Hamburgis toimunud Hanseboot messil (25. oktoober - 2. november 2014. aasta) ja dokumentaalvaatlust. Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk keskendub kirjanduse ülevaatele, kus esitatakse magistritöö teoreetilised lähtekohad. Käsitletakse strateegilist liitu, viite erinevat juhtimisteooriat ja klastreid, sest VLE klastri ja VLEL vahel on piirid väga hägused. Kaetud on ka paadiehitusturg ning lisaks on selgitatud rahvusvahelistumise meetodeid ja "new luxury" aspekti, sest jahti võib pidada üheks kõige keerulisemaks ja luksuslikumaks tooteks maailmas (peatükk 1.5). Teises peatükis tuuakse välja metodoloogia, kus selgitatakse valimi moodustamise, andmete kogumise ja analüüsimise protseduure. Metodoloogia juures antakse ülevaade ka uuritavate objektide kohta. Kolmandas peatükis analüüsitakse kogutud andmeid ning esitatakse tulemused.



# 1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

## 1.1 Strateegiline liit

Strateegiline liit on eesmärgistatud suhe kahe või enama ettevõtte vahel, et saavutada vastastikust kasu. Strateegiline liit on vabatahtlik kokkulepe, mis esineb erinevates vormides ja on loodud erinevate eesmärkide saavutamiseks (Gulati 1995; Gulati 1998).

Strateegilisi liite luuakse, et saada hakkama keeruka olukorraga turul (Lin, Darnall 2015), saada juurdepääs uutele teadmistele ja kogemustele (Rungi, Stulova 2014), vahetada, jagada või arendada koos tooteid, teenuseid või tehnoloogiaid (Gulati 1998), suurendada tõhusust (Anand & Khanna, 2000), parandada uutele turgudele ligipääsu (Harzing, 2002), jagada riske ja kulusid (Eisenhardt, Schoonhoven 1996) ning suurendada avalikku tunnustust (Baum and Oliver 1991).

Üha enam ettevõtteid tahab kuuluda strateegilisse liitu, kuid seda erinevatel põhjustel, alates võimalikust ühisest innovatsioonist kuni riski ja kulude jagamiseni. Liite luuakse, et hakkama saada suurenenud ebakindlusega ärikeskkonnas. (Lin, Darnall 2015). Anderson ja Narus (1990) defineerivad strateegilist liitu kui vastastikust tunnustamist ning mõistmist, sest iga ettevõtte edu sõltub osaliselt teistest ettevõttest (Anderson, Narus, 1990).

Liidud võivad olla moodustatud omandiõiguse põhised (näiteks ühissettevõtted), lepingu põhised (näiteks ühine teadus- ja arendustöö, tootmise ja turunduse edendamine) või litsentsilepingutest lähtuvalt (näiteks tarnijate, distribuutorite, ametiliitude ja ülikoolide jaoks). (Lin, Darnall 2015). Erinevad liidud ei ole üksteist välistavad, näiteks ühissettevõtted võivad olla moodustatud nii teadus-ja arendustöö kui ka õppimise edendamiseks (Teng 2007).

Vastukaaluks, peaks eristama liite, mis keskenduvad õppimisele ja jagamisele ning liite, mis keskenduvad näiteks allhankele, kus (ideede) jagamist ei pruugi olla (Rungi, Stulova 2014).

Strateegilised liidud võivad avalduda läbi vertikaalse või horisontaalse koostöö. (Gulati 1998). Allhanke liidud baseeruvad vertikaalsel integratsioonil (Gammelgaard et al 2013). Homogeenne liit tähendab, et sinna kuuluvad sama tegevusala ettevõtted ning selle-

tõttu nad võivad olla omavahel konkurendid (*co-opetition*) (Qing, Zhang 2015). *Co-opetition* on kahe või enama ettevõtte suhe, kes opereerivad samal turul ning nende puhul esineb konkurents ja koostöö samaaegselt. Sellist vormi on hinnatud kui üht kasulikumat strateegiat, sest see toob endaga kaasa mitmeid eeliseid, nagu näiteks suurepärase võimaluse teadmiste omandamiseks (Song, Lee 2012).

Lepinguline kontroll ei kõrvalda vaid konkurentsi, vaid annab ka lisandväärtust, nagu konkurentsi parem mõistmine ning läbirääkimisoskus. Liit, kuhu kuuluvad homogeensed ettevõtted, on liidu sisene konkurents vältimatu ning see mõjutab koopereerumist partnerite vahel. Kuigi liitude moodustamise motiivid on erinevad, on kõigi eesmärk saavutada kasumit. Kasum, mis on juba saadud või saadakse tulevikus, mõjutab liitu kuuluvate ettevõtete otsuseid ning on määravaks asjaoluks ka strateegiliste otsuste puhul (Ibid).

Viimasel kahel aastakümnel on strateegilistest liitudest saanud keskne osa paljude firmade konkurentsivõime ja kasvu strateegias. Uuringud on näidanud, et keskmiselt pooled strateegilisetest liitudest ebaõnnestuvad, mis tähendab, et nad ei suuda täita eesmärke. Nende panus, lähtuvalt liidu eesmärkidest, ei ole piisav (Gulati 1995) või on üldised probleemid liidu haldamisega (Das, Teng 2000).

Hughes ja Weiss (2007) toovad välja, et liitu kuuluvad ettevõtted koostavad detailse äriplaani või lepingu liidu haldamiseks, kuid realselt on see vaid väike osa liidu edukuse määrajast. See, miks ei suudeta eesmärke täita, tuleneb erimeelsustest partnerite vahel, mis omakorda tuleneb usalduse ja kommunikatsiooni puudulikkusest (Hughes, Weiss 2007). Seega oluliseks konkurentsieeliseks on võime moodustada ja juhtida strateegilisi liite tõhusamalt kui konkurendid (Dyer et al 2001). Selleks on vaja teada, kuidas partnerid töötavad; kuidas nad teevad otsuseid, kuidas nad jagavad ressursse ja informatsiooni. Vajaik on teada teiste ettevõtete struktuuri, kultuuri ja norme (Hughes, Weiss 2007).

Iga strateegilise liidu edukus sõltub teatud võtmeteguritest, mis on liidu erinevates evolutsioonilistes etappides olulised (Gulati 1998). Esiteks liidu moodustamise faas, kus toimub partnerite valik (Schreiner et al 2009), eesmärgiga arendada ja kaasata uusi ressursse ja võimekusi (Hoffman 2007). Teiseks on faas, kus ettevõtted kehtestavad asjakohase liidu valitsemise (Schreiner et al 2009), samaaegselt suurendades strateegilist paindlikkust (Hoffman 2007) ning viimasena stabiliseerimise faas (Hoffman 2007), kus realiseeritakse väärtusi ning kus toimub liidu haldamine jooksvalt (Schreiner et al 2009).

Esimeses faasis avaldab partnerite iseloomu jälgimine positiivset mõju liidu toimimisele: partnerite omavaheline üksteise täiendamine, pühendumus ja sobivus. (Dyer, Singh 1998; Harrigan 1988; Mowery et al 1996).

Üksteise täiendamine tähendab seda, et iga liitu kuuluv ettevõtte panustab ressursidega, mis ei ole teiste ettevõtetega kattuvad. Mida suurem on partnerite omavaheline täiendamine, seda suurem on ka liidu edukus, kuid see ei ole liidu edukuse ainuke määraja (Kale, Singh 2009). Gallagher et al (2002) leiavad, et strateegiliste liitude puhul tuleb vaadata ettevõtete ressursse (kuna liidud on moodustatud, et omavahel ressursse jagada) ning turu muutust kõrvuti, sest turul toimiv võib olla motivaatoriks, miks liit moodustada (Kogut 1988). Ettevõtte, kellel on sisemine pädevus olemas, näeb keerulistes turuolukordades uusi võimalusi (Lin, Darnall 2015). Olulised on ka partnerite tööstiil ja kultuuriline omapära. Samuti ka see, kuidas hakkab liidu valitsemine toimuma (Kale, Singh 2009).

Transaktsioonikulude teooria on pakkunud välja osaluse kui efektiivse mehhanismi liitude valitsemiseks (Williamson 1985). Osalus hõlbustab hierarhilist järelevalvet, jälgimaks liidu igapäevast toimimist. Osaluse põhjal formuleeritud liidud on väga formaalsed vastupidiselt liitudele, mis on loodud kompetentsi jagamiseks. Leping sätestab selgelt liitu kuuluvate ettevõtete õigused ja kohustused, täpsustades iga ettevõtte sisendid, protsessid ja oodatavad väljundid ning vajalike vaidluste lahendused. Lisaks limiteerivad lepingud infot, mida võib kolmandatele osapooltele avaldada ning mida mitte (Lin, Darnall 2015). Tänapäeval toimivad liidud üha enam mitteformaalse koostöö baasil (Rungi, Stulova 2014)

*Self-enforcing governance*, mis tugineb firma väärtusele, usaldusele ja mainele on kolmas mehhanism tõhusaks valitsemiseks (Granovetter 1985; Gulati 1995; Uzzi 1997). Selle abil vähendatakse tehingukulusid, kuna firmad usaldavad oma partnereid ja seega on järelevalve ja kohanemise kulud väikesemad, kuna partnerid on paindlikud reageerima ootamatutele asjaoludele (Kale, Singh 2009).

Selleks et realiseerida oodatavat kasu, peavad ettevõtted peale liidu loomist proaktiivselt liitu haldama. Peamised faktorid peale liidu loomist on koordineerimine ning usalduse arendamine liitu kuuluvate ettevõtete vahel. Koordineerimise probleemid tulenevad eelkõige teadmatusest, kuidas ühe partneri tegemised on vastastikusel sõltuvuses teiste ettevõtetega, kes liitu kuuluvad, aga ka kuidas ressursse jaotada ning informatsiooni käsitleda. (Gulati et al 2005; Gulati, Singh 1998; Schreiner et al. 2009). Koordineerimise edukaks haldamiseks on kolm klassikalist mehhanismi: programmeerimine, hierarhia ja tagasiside. (Galbraith 1977).

Programmeerimine on neist kõige kergem. See tähendab selgete suuniste väljatöötamist, milliseid konkreetseid ülesandeid tuleb igal partneril läbi viia, kes vastutab konkreetsete ülesannete eest ning ajakava nende ülesannete elluviimiseks. (Dyer, Singh 1998)

Hierarhilise mehhanismi puhul võib liit määrata eraldiseisva liidu juhi, kellel on võime jälgida liitu kuuluvad partnereid, kes teeb otsuseid ning hõlbustab teabe ja ressursside jagamist. (Kale, Singh 2009). Selline strateegilise liidu funktsioon, mis tähendab, et ettevõtted määravad liiduga seotud tegemistele direktori, kellel on oma ressursid ja töötajad ning kes koordineerib kõike liiduga seotud tegevusi. Taolise funktsiooniga liidud saavutavad keskmiselt 25% suuremat edu võrreldes liiduga, kellel selline funktsioon puudub. (Dyer, et al 2001)

Viimasena, kui partnerid peavad teavitama üksteist oma tegemistest ja otsustest ning hindama nende omavahelist vastastikust sõltuvust, on tagasiside mehhanismid olulised. See annab võimaluse teavet kiiresti töödelda ning vastavalt ressurse mobiliseerida. Täpne koordineerimismehhanismide olemus ja see, mil määral nad on vajalikud, sõltub eelkõige sellest, kuivõrd vastastikku sõltuvad ettevõtted on. Mida suurem on vastastikune sõltuvus, seda suurem on koordineerimisvajadus. (Gulati et al 2005; Gulati, Singh 1998).

Oluline on ka see, kuidas liit turul välja paistab. Mida rohkem liit välja paistab, seda suurem võib olla liidu maine turul ja toetada arusaama, et liidus olemine lisab ettevõttele väärtust. Liidu loomise funktsioon võib võimalikele partneritele saata signaali, et ettevõtte on pühendunud liitudesse kuulumisele ja sealhulgas ka nende osavale haldamisele. (Dyer et al 2001).

Ettevõtted osalevad tihti mitmetes erinevates koostöö vormides, kuid samade partneritega. Koostöövormiks võib olla kuulumine **katuseorganisatiooni**. Erinevaid koostöö-vorme on koos käsitletud suhteliselt vähe, kuid samas peetakse neid, teatud mõõndustega, omavahel sarnasteks. Katuseorganisatsioon on eelkõige mõeldud informatsooni vahetuseks ning vabatahtlikuks koostööks, et suurendada konkurentsivõimet ning omavahelist koostööd. Katuseorganisatsioonidest räägitakse eelkõige klastrite (1.2. Strateegiline liit ja klaster) kontekstis, mis ühendab endas ettevõtteid erinevatest tööstusharudest ning aitab kaasa riigi ja ettevõtete vahelisele koostööle (Rungi, Stulova 2014).

Üha suurem konsensus valitseb akadeemikute, riigiasutuste ning ettevõtjate seas, et nii praeguste kui ka tulevaste ettevõtete ellujäämine ja heaolu põhineb strateegilisel partnerlusel (Carayannis, Alexander 1999).

Erasektori partnerlus riigiasutustega on suhtelist vähe käsitletud teema. Valitsuse sekkumine võib määrata suuri piiranguid, või vastupidi, soodustada erinevate koostöövormide

loomist, sõltuvalt riigist. Paljudes riikides toetab ettevõtlust riik. Teine teema, mis on riigiti erinev, on nii ettevõtete, riigiasutuste kui ka ülikoolide omavaheline koostöö (Todeva Knoke 2005). Osa teadlasi on välja toonud, et ülikoolid ei oma enam väärtuslikku informatsiooni, kuigi ülikooliga koostöö ja seal baasuuringute tegemine aitab vähendada risk. (Rungi, Stulova 2014).

Neid põhiteese toetavad samuti Greenwood et al (2002). Katuseorganisatsioon on alus, mis annab võimaluse samast kogukonnast ettevõtetele omavahel suhelda ning ennast teistele esitleda. Samuti loob sinna kuulumine võimaluse teiste organisatsioonidega suhtlemiseks – katuseorganisatsioon on ettevõtete esindaja. Lisaks on katuseorganisatsioon seotud vastavusega ootustele. See on omakorda seotud institutsionaalse teooriaga, mis selgitab kollektiivsete tõekspidamiste tekkimist. Need on erinevad funktsioonid nagu töölevõtt, sertifikaadid jne (Greenwood et al 2002).

Strateegilist liitu, kui koostöö üht vormi, on käsitletud samuti mitmete juhtimisteooriate kontekstis, nagu näiteks institutsionaalne teooria (Dacin et al 2007), tehingukulude teooria (Judge, Dooley 2006), ressursipõhine teooria (Eisenhardt, Schoonhoven 1996), dünaamilised võimekused (Chen et al 2014), ja võrgustiku teooria (Gulati 1998). Antud teooriaid on käsitletud ka alljärgnevas alapeatükides.

### **1.1.1 Institutsionaalne teooria**

Institutsionaalne teooria keskendub asjaolule, et ühes valdkonnas olevad ettevõtted muutuvad aja jooksul homogeenseks. Struktuursed muudatused organisatsioonides on vähem mõjutatud konkurentsi ja efektiivsuse vajadusest, vaid pigem toimuvad organisatsioonilised muutused läbi protsesside, mis muudavad organisatsioone läbi eeskirjade, normide ja väärtuste üksteisele sarnasemaks. Kindla valdkonna elutsükli algfaasis on sinna kuuluvates ettevõtetes suuri erinevusi, kuid ajapikku muutuvad valdkonna ettevõtted sarnasemaks (DiMaggio, Powell 1983).

Institutsionaalsuse definitsiooni või struktuuri määratlemise protsess toimub läbi 4 etapi (Ibid).:

- ühes valdkonnas olevate ettevõtete läbikäimise suurenemine,
- domineerivate struktuuride tekkimine,
- teatud valdkonnas info hulga suurenemine, mida ettevõtted soovivad teada,

- kindlas valdkonnas olevate ettevõtete teadlikkuse suurenemine, et nad on omavahel seotud.

Seega, erinevad ettevõtted ühises ärivaldkonnas struktureeritakse üheks kindlaks tegevusalaks ning eelkõige jäljendatakse neid ettevõtteid, keda tajutakse olevat endast edukamad (Lin, Darnall 2015). Kuid rahvusvahelisuse võtmes vaadatuna, on teadlastel eriarvamused.

Institutsionaalse teooria puhul avaldub lai kontseptuaalne mitmekesisus ning seda teooriat kasutades tuleb teha konkreetne valik lähenemise suhtes (Sousa 2014).

Kuna antud magistritöös kajastatud valdkond keskendub eelkõige rahvusvahelisele äriale, on asjakohane institutsionaalse teooria juures välja tuua ka rahvusvahelisus ja uued suunad institutsionaalses teoorias, sest institutsioonid on ajas muutuvad (Dacin et al 2002).

Kuigi institutsionaalne teooria pakub võimast lähenemist rahvusvahelise äri võtmes, siis on väga vähe uuritud seda, millist institutsionaalset lähenemisviisi kasutada. Kui varasemad tõlgendused institutsionaalsest teooriast keskenduvad sarnasusele (*isomorphism*) ja legitiimsusele, siis viimase aja uuringud on lähtunud muutuste kontekstist ning vähesest keskendumisest “institutsionaalsele ettevõtlusele”. (Phillips et al 2009). Institutsionaalne ettevõtlus väljendub läbi osalejate, kes on huvitatud teatud institutsionaalsest korrast ning kes loovad uusi institutsioone või muudavad olemasolevaid. Seda selgitust saab seostada ka DiMaggio (1988) lähenemisega, kus ta kirjeldab osalejate piisavate ressursside olemasolul uute institutsioonide teket (DiMaggio 1988). Phillips et al (2009) leiavad, et teadlased võiksid vaadata laiemat pilti hiljutise institutsionaalse teooria arengu osas ja samas kaasata ka varasemaid uuringuid, nagu DiMaggio ja Powell (1983) (*as cited in Phillips et al 2009*).

Samuti leiavad Kostova et al (2009), et insitutsionaalse ettevõtluse aspekti ei ole rahvusvahelistes teadusajakirjades piisavalt kajastatud, kuid nad arvavad, et insitutsionaalset ettevõtlust tuleks käsitleda laiemalt, kui lihtsalt rääkida muutustest ja erisustest valitud riikide puhul. Autorite arvamused erinevad ka ärivaldkondade osas, kus Kostova et al (2008) kirjeldavad, et valdkonnad traditsioonilises institutsionaalses mõttes ei laiene rahvusvahelisele äriale, sest valdkonnad ei eksisteeri rahvusvahelise äri kontekstis (Kostova et al 2008). Phillips et al (2009) ei nõustu sellega, sest olenemata sellest, et tegemist on rahvusvahelise ettevõttega, ei ole neil võimalik vältida “ühinemist valdkondadega” nendes riikides või regioonides, kuhu nad sisenevad. Suheldakse tarnijate, klientide ja konkurentidega, nad osalevad ühistes tegemistes, on teadlikud sama valdkonna teistest ettevõtetest ning kuuluvad erialaliitudesse. (Phillips et al 2009).

Institutsionaalne teooria väidab, et institutsionaalne keskkond (valitsus, ühiskond) tekitab survet organisatsioonidele, et õigustada oma strateegilisi tegutsemisi ja väljundeid (Dacin et al 2007). Ettevõtted moodustavad strateegilisi liite ka seadusandlikust survest ning teadmisi ja ressursse jagades võidakse hoopis kasu saada strateegilistest uutest võimalustest (Lin, Darnall 2015). See surve motiveerib organisatsioone suurendama legitiimsust, et oleks vastavuses ootustele, normidele ja eeskirjadele. Strateegilisse liitu kuulumine annab mitmeid eeliseid, et organisatsioonidel oleks võime vastata sellistele nõudmistele, Seaduslik lähenemine on oluline vahend, mille abil saab liit realiseerida tehnilist kasu (turgudele ligipääs või kvaliteetsed partnered) ning oma tulemuslikkust suurendada (Dacin et al 2007).

### **1.1.2. Tehingukulude teooria**

Tehingukulude teooria baseerub Coase (1937) artiklile firma olemusest ja teooriat on edasi arendanud Williamson (1975), lähtudes tehingukuludest ja juhtimisstruktuurist, kus tehingud tuleb vastavusse viia juhtimisstruktuuriga, mille kaudu on võimalik kulusid kokku hoida (Schneider et al 2013). Arrow (1969) on defineerinud tehingukulusid kui majandussüsteemi kulusid. Wang'i (2003) arusaama tehingukulude kohta saab kokku võtta kui vahet, mida klient toote eest maksab ning mida müüja selle eest saab. Vastavalt tehingukulude teooriale keerleb kogu majandustegevus toote või teenusega seotud tehingute ümber. Tehingukulud varieeruvad sõltuvalt konkreetse tehingu olemusest, sealjuures tegeletakse piiratud ratsionaalsuse tingimustes, kus on võimatu tegeleda kõikide keerukate lepingu elementidega (Williamson 1979, Williamson 1985, Williamson 1981). Ülekandekulud saab jagada kolme gruppi: vara klass, ebakindlus ja sagedus (Williamson 1985).

Uutele turgudele sisenemiseks on need 3 dimensiooni väga tähtsad. Vara klass näitab, kas lepingu puhul on vaja personaalset lähenemist või saab seda teha standardiseeritud moel. Piiratud informatsioonist ja oportunistlikust käitumisest tuleneb (käitumuslik) ebakindlus. Ka väline ebakindlus on olemas, mis tuleneb ootamatutest seaduslikest muudatustest ja keskkonna poolt tekitatud teguritest (Bremen 2010). Sagedust identifitseeritakse kui toodete ja teenuste müügi mahtu ning kuigi Williamson peab seda dimensiooni väga oluliseks, siis mitmed teised teadlased ei võta seda oluliselt arvesse (Mroczek 2014).

Mitmed tehingukuludele keskendunud uuringud on välja toonud, et usalduslikud suhted on üks peamisi mõjutajaid strateegiliste liitude puhul. Samas tuleb vastasikuse

sõltuvuse või informatsiooni assümmeetria tõttu strateegilisi otsuseid tehes teha olles teadlik, et oportunistlik on operatiivne seisund (Williamson, Ghani 2012).

Oportunistlik käitumine on probleem, sest liitu kuuluvad erinevad ettevõtted erinevate eesmärkidega ning eesmärgi saavutamiseks võidakse käituda oportunistlikult. Kusjuures, ka lihtsalt oportunistliku tajumine võib vähendada liidu jõudlust. See tähendab, et reaalselt ei pruugigi oportunistlik käitumine aset leida, vaid see avaldub läbi selle, kui üks liidu liige tajub, et teine liidu liige teda teatud olukorras ära kasutab ja see avaldab strateegilisele liidule negatiivset mõju. (Judge, Dooley 2006). Ühistrunduses võib oportunistlik väljenduda selliselt, kus üks partneritest kasutab strateegilisse liitu kuulumist vaid selleks, et saavutada turupositsiooni teiste arvelt või suurendada tehnilisi oskusi kokkupuutes partneri intellektuaalomandiga (Bucklin, Sengupta 1993).

### **1.1.3 Ressursipõhine teooria**

Ressursipõhine teooria rõhutab ettevõtete neid aspekte, mida on teistel raske imiteerida. (Bromiley, Rau 2014). Organisatsiooni ressursid on heterogeensed ning jaotatud kolme kategooriasse (Popadiuk et al 2014, Barney 1991):

- füüsilised ressursid (seadmed, geograafiline asukoht, kapital ja juurdepääs toorainetele),
- inimressurss (koolitused, kogemused, sotsiaalsed suhted ning juhtide ja töötajate teadmised),
- organisatsioonilised ressursid (infrastruktuur, võimekused, protsessid, otsustamise ja planeerimise süsteemid, kontroll, kooskõlastus, atribuudid, teadmised, tehnoloogia, töölevõtu poliitika, struktuur, ärisuhted, maine, juhtimine, prestiiž ja mitteametlikud suhted ettevõttes ning suhted ettevõtte ja keskkonna vahel).

Ressursid on ettevõtte poolt kontrollitud ning need lubavad ettevõttel kavandada ja jõustada strateegiaid, et parandada efektiivsust ja tootlikkust (Barney 1991). Ettevõtte ressursse tuleb vaadata konkreetses kontekstis ja valdkonnas, kus ettevõtte töötab (Barney 2011).

Mitmed teadlased on strateegilise liidu formuleerimise põhjusena toonud välja ressursipõhise vaate aspektid (Das, Teng 2000; Eisenhardt, Schoonhoven 1996). Samuti toovad Elmuti et al (2012) välja, et motivatsioon, miks strateegilisi liite luuakse, on seletatud just läbi ressursipõhise teooria, sest see annab ligipääsu või arenguvõimaluse teatud ressurssidele, mis aitavad kaasa konkurentsieelise tõstmisele (Elmuti et al 2012). Ka



konkurents mängib olulist rolli määratledes strateegilist positsiooni; kui ettevõtte on palju konkurente, on ta strateegiline positsioon haavatav. (Eisenhardt, Schoonhoven 1996)

Lin ja Darnall (2015) toovad välja kaks ressursipõhist faktorit, miks ettevõtte moodustavad strateegilisi liite: a) ettevõtte saavad ühendada oma eripäraseid ressursse, b) see suurendab organisatsioonilist õppimist. Ühendatud ressursid loovad väärtuslikku kompetentsi kogu liidu ulatuses.

Das ja Teng (2000) toovad oma artiklis välja asjaolu, et ressursipõhist teooriat on strateegiliste liitude kontekstis väga vähe uuritud. Strateegilised liidud aitavad ettevõtetel toime tulla kulude ja riskiga läbi ressursside jagamise. Nad on diskreetsed üksused, mis on loodud ning mõjutatud kahe või enama ettevõtte poolt, mis panustavad liitu erinevat tüüpi ressursse (Elmuti et al 2012). Misha ja Zachary (2013) on oma artiklis välja toonud Nobeli preemia laureaadi Ronald Coase teedrajava artikli aastast 1937, millest võib välja lugeda nii ressursipõhise teooria elemente kui ka ettevõtte tegevuse limiteeritust, kui ta tahab üksi midagi teha. (Mizha, Zachary 2013, Coase, 1937).

Ressurssidega seotud riskid avalduvad läbi selle, kui ettevõtte strateegia ning olemasolevad ressursid strateegia elluviimiseks ei kattu (Cool, Schendel 1987) ning sellist nähtust nimetab Teng (2007) "ressursi lõheks". Lõhe võib tuleneda sellest, et firma soovib liiga kiiresti laieneda, kuid seda vajalike ressursside olemasoluta ja selle rakendamisel on tulemuseks ressursi lõhe. Sellise lõhe üks vähendamise viise on kuuluda strateegilisse liitu, kus toimub organisatsiooniline õppimine. Strateegilises liidus on võimalik järk-järgult üksteiselt uusi teadmisi saada (Teng 2007). Sõltuvalt taustast ja kogemustest võidakse vahetada nii tehnilisi kui vaikivaid (*tacit knowledge*) teadmisi. Tehnilised teadmised on kriitilise tähtsusega seal, kus toimub teadmispõhine tootmine, mis nõuab suuri teadmisi nii tarkvara- kui riistvara osas. Vaikiv teadmine peegeldab seda, mida on raske sõnastada, õpetada ja omandada (Huesch 2013).

Sellise liidu eelduseks on, see et ettevõtte suhtlevad intensiivselt ning erinevalt oportunistlikule käitumisele suheldakse liidus avatult ning julgustavalt. Lisaks, liidus kus on võimalik üksteiselt õppida, kasvab ka innovatsioonialane edukus märgatavalt. Sellegipoolest võib olla teadmiste ligipääs limiteeritud, kuna probleemiks võib tulla asjaolu, et teadmiste vahetamine võib toimuda valdkondades, mis ei ole seotud konkreetse ettevõtte teadmistevajadusega (Teng 2007). Organisatsiooniline õppimine võib väljenduda ka radikaalsemalt, kus teadmiste vahetamine toob kaasa põhimõttelisi muudatusi ja järgmise põlvkonna ärimudelite ja ka tehnoloogiate arengu (Lin, Darnall 2015).

Konkurentsieelise ja soorituse edukuse tagamiseks on vajalik väärtuslikke (valuable), haruldasi (rare), kordumatuid (inimitable) ja asendamatu (non-substitutable) (VRIN) ressursse ja võimekusi (Talaja 2012). Mõiste “konkurentsieelis” on laialdaselt kasutatav, kuid mitte täpselt määratletud. Konkurentsieelise mõiste võttis Michael Porter kasutusele 1985. aastal ning selgitab seda kui ettevõtte võimet luua ostjale väärtust, mis ületab väärtuse loomisele tehtavad kulud. Väärtus on see, mida ostjad on nõus maksma, mis tuleneb odavamatest hindadest kui konkurentidel sarnast tootet müües, kuid saades samasugust kasu või unikaalset kasu/hüve makstes kõrgemat hinda.

Väärtuslikud ressursid neutraliseerivad ohte ning võimaldavad ettevõtetel kasutada võimalusi. Haruldus tähendab seda, et konkurentidel puudub juurdepääs või on limiteeritud juurdepääs teatud ressurssidele. Kusjuures, väärtuslikud ressursid, mis ei ole haruldased, ei loo konkurentsieelist, kuid see ei tähenda, et selliseid ressursid oleksid ettevõttele mittevajalikud. Jätkusuutliku konkurentsieelise tagamiseks on olulised ressursid, mis on kordumatud ehk mitte imiteeritavad ja asendamatu (Talaja 2012).

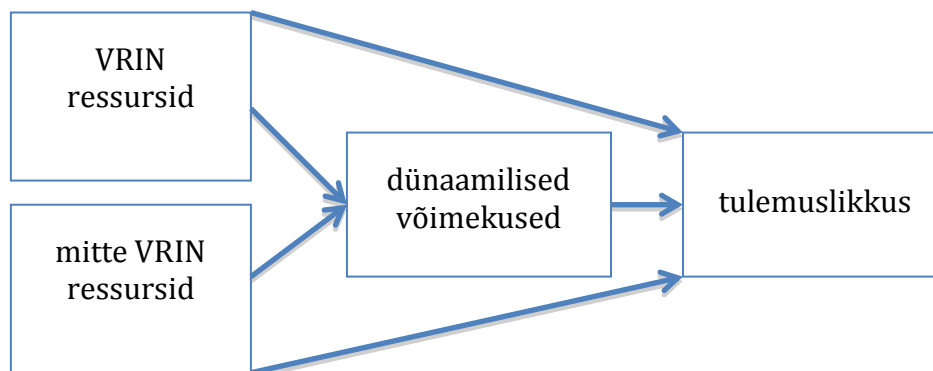
Wu (2010) jagas ressursid kahte gruppi: VRIN ressursid ning mitte VRIN ressursid ning jõudis järeldusele, et gruppide vahel on madala ja keskmise volatiilsusega keskkonnas positiivne korrelatsioon ning suure volatiilsusega keskkonnas on vaid VRIN ressurssidel mõju konkurentsieelisele.

Oluline ei ole vaid koguda ja arendada erinevaid ressursse, vaid tähts on omada ka võimekusi, et neid ressursse kasutada (Talaja 2012).

#### **1.1.4. Dünaamilised võimekused**

Dünaamiliste võimekuste teooria on ressursipõhise teooria edasiarendus, mis hõlmab endas ressursside haldamist muutuv keskkonnas (Lin, Wu 2014). Samuti seletab dünaamiliste võimekuste teooria paremini ettevõtte konkurentsivõimet (Eisenhardt, Martin 2002) ja suutelisust kohaneda turu muutustega (Amit, Schoemaker 1993). Dünaamiline võimekus on oskus kasutada ressursse ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks ning see annab võimaluse mõistmaks, miks osad ettevõtted (samal tegevusalal) on edukamad kui teised.

VRIN ressurssidel on otsene mõju ettevõtte tulemuslikkusele ja kaudne mõju, mida vahendavad dünaamilised võimekused, mida on näha ka Joonisel 1.



Joonis 1. Ressursside ja dünaamiliste võimekuste mõju tulemuslikkusele

Allikas: (Lin, Wu, 2014, 410)

Dünaamiliste võimekuste kontekstis avaldavad “VRIN ressurssid” ettevõtte sooritusele positiivset mõju ning “mitte VRIN ressurssid” väga vähest mõju. Kusjuures, dünaamilise õppimise võimekus avaldab suurimat mõju. See tähendab, et ettevõtetel, kellel on VRIN ressurssid, on oluline arendada dünaamilise õppimise võimekust (Lin Wu, 2014)

Eisenhardt ja Martin (2002) toovad välja, et edukuseks on vaja integreerida, ümber jaotada, omandada või loobuda teatud ressurssidest vastavalt turu muutustele. Oluline on arvesse võtta nii sisemisi kui väliseid ressursse. Sisemised ressurssid on ettevõtte valduses olevad ressurssid ning väliseid ressursse on võimalik kaasata kuuludes strateegilisse liitu. (Lin, Wu 2014). Strateegilised liidud soodustavad võimekuste arengut, ressursside rekombinatsiooni ja innovatsiooni, et aidata ettevõtetel arendada uut konkurentsieelist, et luua uut kasvu. Võtmeteguriks on see, kuidas osata dünaamilisi võimekusi liidus kasutada. Organisatsiooniline õppimine on kõige fundamentaalsem ja dünaamilisem mehhanism (Chen et al 2014).

Õppimisvõime kirjeldab konkurentsieelise loomist läbi väliste ressursside, nagu teadmiste kaasamine. Sisemisi ressursse on võimalik samuti kasutada, näiteks olemasolevaid kogemusi, mis väldib uute vigade tegemist. Teadlased on ka kindlaks teinud, et õppimine loob baasi innovaativsusele (Ibid).

Ettevõtted peavad looma oma konkurentidest parema kuluefektiivsuse, et oma ressursse muuta või ümber seada (Teece et al 1997). Ümberseadistamise võimet peetakse

dünaamiliste võimekuste võtmeteguriks, mis annab võimaluse järgida turu ning tehnoloogia trende, millele õigeaegselt läbi ressursside ümberkujundamise reageerida. Selline strateegiline paindlikkus võimaldab ettevõttel oma tulemuslikkust parandada. Lisaks on ka strateegilisse liitu kuulumine oluline, sest tulemuslik ja tõhus suhtlus liidu liikmete vahel loob konkurentsieelise (Lin, Wu 2014).

### 1.1.5. Suhtlusvõrgustiku teooria

Liidu loomine on oluline strateegiline otsus ning tulenevalt piiratud arusaamast võrgustike kohta, pakuvad strateegilised liidud unikaalse baasi võrgustike uurimiseks. Nii võrgustiku positsioon kui liit, kuhu ettevõtte kuulub, on olulisteks teguriteks määramaks organisatsiooni tulemuslikkust (Gulati 1998).

Organisatsioonide majandustegevus on mõjutatud sotsiaalsest kontekstist ja vastavalt positsioonile võrgustikus (Ibid). Võrgustiku teooria kohaselt *actors* (osalejad) on võrgustikku põimitud läbi sotsiaalsete suhete, mis pakuvad nii võimalusi kui piiranguid. Osalejad võivad olla nii üksikisikud, grupid kui organisatsioonid. (Brass et al 2004)

Võrgustiku teooria juures ei uurita tulemuslikkust mitte üksikisikust lähtudes, vaid analüüsitakse kõikide käitumismustreid. Kuna võrgustikus on ülesanded osalejate vahel seotud, siis suhted teiste osalejatega mõjutavad tulemuslikkust, eriti kui need suhted kaasavad võimaluse omandada vajalikku teavet. (Brass et al 2004)

Võrgustiku mõju uurimiseks on olemas kaks lähenemist (Gulati 1998):

- informatsioonile ligipääsu eelis võrgustikku kuulumisest,
- vastavalt positsioonile võrgustikus on teatud osalejatel suurem võim.

Need kaks eelist võivad kattuda kui organisatsioonid, kes omavad suuremat kontrolli, manipuleerivad infoga (Gulati 1998). Lisaks suudavad sellise positsiooniga organisatsioonid oma partnereid mõjutada, mis võimaldab konkreetsel organisatsioonil jätkata või luua endale sobilik strateegiline agenda. Sellist võimu omavatel firmadel on veelgi suurem motiveeritus hierarhilise süsteemi vastu, kuna see aitab neil kergemini otsuseid vastu võtta. Sealjuures toimub hierarhilisuse normaliseerumine läbi selle, et kontrolli omavad ettevõtted suhtlevad ettevõtetega, kellel on võimu vähem ning need ettevõtted võtavad omakorda sellise praktika kasutusele nende ettevõtete puhul, kes on veelgi eemal võrgustiku kesksest osast (Tracey et al 2014).

Suhtlemise tiheduse kohta on teadlastel erinevad arvamused. Gnyawali ja Madhavan (2011) leiavad, et väga tihedate võrgustike puhul on kasulik ümberstruktureerimine, kuna

ülearused sidemed organisatsioonide vahel ei pruugi mitte teadmiste saamisele kaasa aidata, vaid viib pigem ammendumiseni. Koka ja Prescott (2008) selgitavad, et tihedad sidemed võrgustikus olevate osalejate vahel tekitavad vastastikust sõltuvust, mis on otseselt seotud ressursilise panusega omavahelisesse suhtesse. Tihe vastastikune suhtlemine omakorda suurendab ressursilist panust, mille kaudu õpitakse paremini tundma üksteise tegemisi ning hõlbustab teadmiste ülekandumist ka vaikides (Koka, Prescott 2008).

Hõredatel võrgustikel on rohkem struktuuriauke, ning seal toimub rohkem uute ideede genereerimist, kuid esineb probleeme nende elluviimisel. Vastupidiselt tihedale võrgustikule, kus vähendatakse takistusi, mis komplitseerivad tegevuse elluviimist, kuid seal toimub vähem uute ideede genereerimist. Hõredas võrgustikus on tegemiste elluviimine problemaatiline, kuna inimesed ei ole seal omavahel nii tugevasti seotud ja võivad olla erinevate huvide ja vaadetega. Samuti on Burt (2004) välja toonud, et struktuuriaukudega võrgustike puhul toimub efektiivne ideede genereerimine, kuid neid ei viida ellu (Obstfeld 2005).

*Tertius Iugens* strateegiline vaade ühendab sotsiaalses võrgustikus inimesi, kes ei tunne teineteist või hõlbustab nendevahelisi suhteid, kes on juba seotud. *Tertius Iugens* tuleneb ladina keelsest sõnast “*iungo*”, mis tähendab ühendama, liituma (Ibid). Obstfeld (2005) kasutab seda oma artiklis kui “*to throw a bridge over a river.*” Struktuuriaukude temaatika hõlmab endas ka “*brokers*”, kes omab kontrolli selle üle, keda ta omavahel ühendab ja kuidas ta seda koordineerib. Seda saab jagada nelja kategooriasse (Obstfeld, 2005):

- koordineerib tegevusi ning informatsiooni liikumist nende osalejate vahel, kes omavahel ei suhtle,
- säilitab osalejate eraldatust,
- koordineerib ja hõlbustab osalejate sidemeid neid järk-järgult vähem ise koordineerides,
- koordineerib ja hõlbustab osalejate sidemeid säilitades koordineerivat rolli pika aja jooksul.

Esimese kahe strateegia puhul eraldatus säilitatakse ning viimase kahe puhul kasutatakse *tertius iugens* suunitlust. Burt (1997) määratleb *tertius jungensit* kui juhte, kes identifitseerivad võimalusi, et luua lisandväärtust ning kes ühendavad inimesi, et neid võimalusi luua. Burt (2000) väidab, et osaleja positsioon võrgustikus tuleneb keskkonna teguritest (Burt 2000). Muutused keskkonnas mõjutavad ka organisatsiooni oskusi ja võimekusi, kusjuures teatud positsioon võrgustikus on kriitiline omandamiseks neid oskusi ja võimekusi. Selle tõttu peavad ettevõtted võrgustikku strateegiliselt juhtima, sest ebakõla

keskkonna tegurite ning firma positsiooni vahel võrgustikus, võib avaldada tulemuslikkusele negatiivset mõju (Koka, Prescott 2008). Turbulentne keskkond nõuab võrgustiku positsiooni, kus uute teadmiste omandamine on lihtsustatud. Stabiilne keskkond aga positsiooni, kus saab rakendada juba olemasolevaid teadmisi. Sealjuures on limiteeritud väide, et keskkonnas, kus on vajalik olemasolevate teadmiste rakendamine, on tugevamad sidemed ning nõrgad sidemed uute teadmiste omandamiseks (Burt 2000, Rowley et al 2000). Võrgustiku teoorias on sideme tugevus väga oluliseks näitajaks (Granovetter 1973). Tugev side annab võimaluse efektiivseks infovahetuseks ja nõrk side soosib paindlikkust ja innovatsiooni (Ozcan ja Eisenhardt, 2009: 246).

Mitmete teooriate põhieelduseks on see, et sarnased inimesed kipuvad suhtlema üksteisega ning see suurendab nendevahelist kommunikatsiooni ja usaldust ning oskust paremini prognoosida teise käitumist. Need kes suhtlevad omavahel rohkem, muutuvad veelgi sarnasemaks (Brass et al 2004). Samas, kui suhelda vaid teatud osalejatega ning mitte pöörata tähelepanu teistele osalejatele, võidakse ilma jääda olulistest teadmistest, mida teistel pakkuda on (Uzzi 1997).

## 1.2 Strateegiline liit ja klaster

Porter (1990) on toonud olulise aspektina ettevõtte strateegias välja tema füüsilise asukoha. Kaks peamist allikat väliste teadmiste ja oskuste kaasamiseks on kuulumine strateegilisse liitu või geograafilisse klastrisse. Klaster on geograafiline kontsentratsioon omavahel seotud ettevõtetest ja institutsioonidest kindlas valdkonnas (Porter 1998). Klaster on täielik, kui kõik lisandväärtust loovad osapooled on esindatud (Benito et al 2003).

Klastrisse kuuluvatel ettevõtetel on mitmeid eeliseid võrreldes nendega, kes klastrisse ei kuulu (Tallman). Klastrid parandavad ettevõtete tulemuslikkust läbi “*knowledge spillover*”, infovahetuse, tagavad kergema ligipääsu oskustele ja muudele ressurssidele (Zakbar, Varghese 2004) ning lisaks suurendavad usaldust ning vähendavad oportunismi (Tallman 2013). *Knowledge spillover* on klasteri identifitseerimise võtmeteguriks ning see tähendab kompensatsiooni eelduseta info ja teadmiste jagamist konkreetse küsimuse kontekstis ja need teadmised aitavad genereerida edasisi ideid ehk käituda katalüsaatorina uute ideede loomisel (Jaffe 1996; Tallman 2013).

Teine oluline tegur on vaikiv teadmine (*tacit knowledge*), mille puhul on füüsiline kohalolek väga oluline (Zakbar, Varghese 2004). Grant (1996) määratleb teadmist kuidas midagi teha “vaikivaks teadmiseks” ning faktiteadmisi “sõnastatud teadmisteks” ehk eksplitsiitseks teadmiseks (*explicit knowledge*) (Grant 1996). Nende kahe kriitiline vahe seisneb teadmiste ülekandumise mehhanismides. Kui sõnastatud teadmine avaldub läbi kommunikatsiooni, siis vaikiv teadmine avaldub läbi selle kohaldumise ning ta ei ole kodeeritav ega formaalne. Vaikiv teadmine on aeglane, kulukas ja ebakindel (Kogut, Zander 1992).

Shaver ja Flyer (2002) toovad oma artiklis välja, et suuremad ja tugevamad ettevõtted hoiduvad valdkondlikust regionaalsest kontsentratsioonist, kuna ettevõtted, kellel on suuremad teadmised, on rohkem abiks teistele klastrisse kuuluvatele ettevõtetele läbi “*knowledge spillover*”-i, kuid nad ise saaksid vajalikke teadmisi pigem klastrist väljastpoolt. Siiski viimased empiirilised uuringud on näidanud, et klastritesse kuulumine tõstab tulemuslikkust ning seda just innovatsiooni aspektist (Shaver ja Flyer 2012, Tallman 2013).

Geograafilistes klastrites on läheduse tõttu informatsioon erinevate toodete ja teenuste kohta paremini kättesaadav ning regionaalsete institutsioonide lähedus soodustab klastrisse kuuluvate ettevõtete ja institutsioonide omavahelist suhtlust ja õppimist (Zakbar, Varghese 2004). Negatiivne on see, et suhtlemine vaid lähedal asuvate ettevõtetega võib pidurdada (tehnoloogilist) arengut. Kuigi suhtlemine vaid klastrisse kuuluvate ettevõtetega on odavam, siis firmad, kes teevad koostööd ka väljaspool geograafilist klastrit, on tulemuslikumad, kuna nad pääsevad ligi ka sellisele informatsioonile, mis ei pruugi klastrisiselt teada olla (Ibid).

Kuigi sidemed, kuidas klastreid või strateegilisi liite luuakse, on erinevad, siis teadmiste levik nendes on väga sarnane. Mitmed klastrid töötavad nii, nagu strateegilised liidudki (Tallman 2013, Jenkins 2002), arvestades, et klastrid üldjuhul ei ole homogensed (Tallman 2013).

Kuigi nii klastrisse kui strateegilisse liitu kuulumisel on plussid ja miinused, on oluline vaadata ka tervikpilti võrgustikest, kuhu ettevõtte kuulub. Kui geograafilised klastrid on määratletud füüsilise läheduse tõttu, siis “*alliance cluster*” on määratletud kui ettevõtted, kes on lisaks seotud liidu formaalsete suhete kaudu. Väljaspool klastrit liitude loomise eesmärgiks on juurepääs informatsioonile ja muudele teadmistele. Selline käitumine on sarnane sildade ehitamisele stukturiaukude kohale (Zakbar Varghese 2004). Struktuuriaukusid käsitletakse pikemalt suhtlusvõrgustiku teooria peatükis (1.1.5).

Ettevõtted samast geograafilisest klastrist, kes kuuluvad ka liitudesse väljaspool klastrit, saavad kasu nii klastrisisestest teadmistest, kuid pääsevad ligi ka uuele infole, teadmistele ja tehnoloogiale.

### **1.3 Strateegiline liit paadiehitusturul**

Mitmed teadlased on toonud välja, et uuringuid ettevõtetevahelise koostöö kohta laevaehituses on vähe. Uuringud konkurentsivõime ja efektiivsuse kohta on merendusega seotud partnerluse osas suhteliselt uus teema (Solesvik 2011, Viederyte, Dikšaitė 2014).

Laevaehitajad moodustavad strateegilisi liite nii konkurentsieelise tagamiseks kui ressursilõhede vältimiseks (Solesvik 2011). Lisaks annab see võimaluse stimuleerida innovatsiooni, hoida kokku kulusid, luua töökohti ning aidata ka regiooni konkurentsivõimelisemaks muuta (Viederyte, Dikšaitė 2014).

Paaditurg on väga laiaulatuslik valdkond, alates kommertskasutusest kuni töölaevadeni välja. Antud valdkond on väga segmenteeritud ka omandi, firma suuruse ja käibe suhtes. Kuigi sellised ettevõtted kuuluvad kõik ühte valdkonda, on nende organisatsiooni struktuurid, eesmärgid ja neile seatavad piirangud väga erinevad.

Laevaehituse valdkonda ei iseloomusta enam ettevõtete omavaheline konkurents, vaid liigutakse konsolideerumise suunas, mis hõlmab endas nii horisontaalset, kui vertikaalset integratsiooni. Vertikaalne integratsioon on koostöö tarneahela erinevate etappide vahel (Van de Voorde 2009) ning horisontaalne integratsioon on kahe või enama ettevõtte vahel, kes konkureerivad samas sektoris või samal turul (Hill, Jones 2009).

Uuringud on näidanud, et firma strateegiline paindlikkus olla valmis negatiivsetele muutustele aitab ära hoida ebakvaliteetset toodangut. Laevaehituse oluliseks tunnuseks on tsüklilisus ning liidu ettevõtete omavaheline koostöö on sellest sõltuv. Madalhooajal suhtlevad paadiehitajad klientidega, et saada uusi tellimusi. Liidu koostöö muutub kõrghooajal, mil ettevõtetel võib vaja minna ka teiste liitu kuuluvate ettevõtete abi nii tööjõu kui tootmisressursside osas. Tulemustest selgus, et teatud juhtudel liitu kuuluvate ettevõtete koostöö ei ole sõltuv tsüklilisusest, vaid on mõjutatud ka muudest teguritest, näiteks ühisinvesteering disainitarkvarale, kus koos arutatakse, milline oleks parim lahendus (Solesvik 2011).



Lisaks võimalikule tsüklilisusele tootmises või muudes küsimustes, mõjutab väikelaevaturgu kontrastselt ka majanduse tsüklilisus. Majandusbuumi ajal on ainukeseks hirmuks see, et ei pruugita jõuda kõiki tellimusi ära täita, vastupidiselt majandussurutise perioodile, kus tellimused tühistatakse (Shin, Lin 2013).

Omavaheline suhtlemine liitudes on väga oluline ning see mõjutab ka ettevõtte turundusvõimalusi. Olles rahvusvahelisel maastikul, võib turunduskommunikatsiooni ekspertiis olla puudulik. Näiteks turundatakse vaid läbi teatud ning endale tuntud kanalite, teadmata, et on ka teisi võimalusi, mis võivad olla tulemuslikumad (Wickham, Hall 2006).

Integreeritud turunduskommunikatsioonis (*integrated marketing communication* IMC) kasutatakse nii traditsioonilisi kui mittetraditsioonilisi turunduskanaleid. IMC peegeldab endas laia organisatsiooni trendi, mis nõuab väga suurt koostööd nii organisatsiooni siseselt kui ka liidus partneritega. Kommunikatsioon on tuumaks, et mõista partnerite võimekusi ja kavatsusi. Uuringus strateegiliste liitude kohta laevaehituses tuuakse välja integreeritud turunduskommunikatsioon, et eelistatuim on kui liidusiseselt on konkreetseid inimesi, kes suudaks nii algatada kui jälgida vajalikku kommunikatsiooni ning toetaks liidusisest koostööd. Lähedased omavahelised suhted on vajalikud usalduse tekitamiseks läbi kogu liidu, mis omakorda mõjutavad positiivselt müügitehinguid, kuna laevaehitajad on saanud usaldusväärset informatsiooni, kuidas ja mis turunduskanaleid kasutada (Ibid).

Wickham ja Hall (2006) toovad oma uuringus välja ka riigi olulise osa paadiehituses ning selgitavad, kuidas riigipoolne toetus on ekspordile kaasa aidanud. Seda näiteks nii tutvumise osas võtmeisikutega, kellele vaid minister on ligi pääsenud, aidates messidele mineku osas või andes välja auhindu ekspordi ja innovatsiooni tulemuslikkuse osas liidu liikmetele. See omakorda suurendab laevaehitajate tustust ja silmapaistvust avalikkuse ees. Samas tuli nende uuringust välja asjaolu, kus väideti, et riik püüab laevaehitussektorit suurel määral toetada ning leiab alati aega võtmeküsimuste arutamiseks. Samas on ka neid, kes kritiseerivad valitsust, kuna nad ootavad veelgi rohkem toetust (Wickham, Hall 2006).

#### **1.4. Rahvusvahelistumine**

Rahvusvahelistumine hõlmab endas nii välisurgudele sisenemist kui ka sealsete tegemiste haldamist ja arendamist. Ekspordimine on rahvusvaheline tegevus, mis hõlmab endas partnerite valikut, strateegia elluviimist ja turundusega seotud otsuseid (Griffith,

Drimitova 2014). Rahvusvaheline turundusstrateegia mängib väga olulist rolli ettevõtte ekspordi edukusel (Sousa, Lengler 2009).

Rahvusvahelistumise protsessi juures on juhtimisomadused kriitilise tähtsusega ning seda eriti VKE-de puhul, mis on avatud suurele ebakindlusele ja võimalikele ebaselgetele eesmärkidele (Wrona 2013).

Rahvusvahelistumise motiivid jagunevad kaheks: proaktiivseks ja reageerimisel põhinevaks. Proaktiivne ettevõtja on strateegiliselt mõtleb ning näeb mitu käiku ette, et uusi ärivõimalusi kasutada ja omades sisemist soovi rahvusvahelistuda. *“Proaktiivsetest motiividest lähtuv ettevõtja on enne välisurgudele pürgimist endale selgeks teinud, millised on tema toodete või teenuste plussid ja miinused. Ta oskab hinnata, milliseid võimalusi välisurg ettevõtte kasvuks loob ja kas tal on ressursse, et neid kasutada. Ta teab, kas ettevõttel on tarbijale midagi unikaalset pakkuda, mis erineks seni turul domineerivatest toodetest.”*(Ekspordiks... 2013). Proaktiivne ettevõtja oskab hinnata sihtturgude kultuurilist eripära, on kursis seadusandlike nõuetega ning on ekspordile suunatud strateegiaga.(Sibanda et al 2011). Olulisel kohal on proaktiivne õppimiskultuur (*proactive learning culture PLC*), mis on oluline VKE-dele, kellele ebapiisavate ressursside ja *market power*-i tõttu võib olla keerukam turule siseneda (Baker et al 2014). Reageerimisel põhinevad motiivid tulenevad sundseisust või olukorra võimalusest, mis tähendab kasutada olukorda, kui esimene ettejuhtuv partner tunneb koostöö vastu huvi. Palju sõltub sellest, mis on konkreetne toode või teenus, mida ettevõtte pakub (Ekspordiks ...2013).

Välisurgu saab segmenteerida nii riigi kui kliendigruppide kaupa, kellel on sarnane ostukäitumine, mis on oluline element turundusstrateegias ja ekspordi edukuse kriitiline faktor. Asjakohase kommunikatsiooni- ja turundusstrateegia arendamine sõltub konkreetsest ekspordisegmendist ning jaotuskanalite valikust. Valed valikud segmenteerimisel väljenduvad ebaedukas ekspordis (Daniels et al 2007). Uuringud näitavad, et kõik segmenteerimisstrateegiad ei ole üheselt efektiivsed. Eksport on kasumlikum, kui erinevates riikides segmenteeritakse ka kliendigruppe eraldi, mitte segmenteerides vaid riike või riikide gruppe. See tähendab, et lisaks keskendumisele makrotasemele (riik), tuleb segmenteerida ka mikrotasemel (klient) (Diamantopoulos et al 2014). Erinevate riikide kliendisegmendid on sarnasemad kui vaadata vaid riike kui segmente (Hennings et al 2012).

Riikide segmenteerimisel kasutavad ettevõtted mitmeid tehnikaid, mis baseeruvad erinevatel muutujatel, nagu võimalused ja riskid. Näiteks turu suurus, toimingute lihtsus, kulud, ressursside olemasolu ja *red tape* (valitsuse bürokraatia). Sealjuures võib risk luua just

uusi võimalusi, sest tulu on üldjoontes suurem seal, kus on riskid suuremad. (Daniels et al 2007) Siiski, firmad püüavad tegutseda nii, et riskitase oleks võimalikult madal (Johanson, Vahlne 1977). PESTLE (*Political, Economical, Social, Technological, Environmental*) analüüsi tulemusel võib tihti jääda mulje, et vaid arenenud turumajandusega riikides on atraktiivne teha äri. Sellistes riikides tuleb arvesse võtta ka seda, et seal on tihe konkurents ja SKT aeglane kasvutempo. Maailmas on rohkem kui 200 riiki ning osad ettevõtjad võivad vähese uuringu tulemusel teatud riigid koheselt välja jätta, kuna neil on puudulikud teadmised antud riikide kohta või panevad ühe piirkonna riigid kokku, välistades kõikide riikide eraldi uurimist. (Daniels et al 2007) Näiteks Lõuna-Ameerika, Aafrika või Skandinaavia riigid. Uuritakse riikide keskmist sissetulekut, majanduskasvu, kultuuri, infrastruktuuri, töötuse määra jne. Algne uuring riikide kohta tehakse enamjaolt läbi Interneti või uuritakse tuttavate või partnerite käest, kes on antud riikides tegutsevad. Kui on sobilikud riigid välja valitud, siis külastatakse neid veelgi spetsiifilisema informatsiooni saamiseks ja tehakse lõplik valik (Ibid.).

Ligipääs välismaisele kliendile on keerulisem kui kodumaisele ning üheks võimaluseks välisriikide klientideni jõudmiseks on osaleda messidel. Selleks, et jõuda potentsiaalsete klientideni eksporditurgudel läbi messidel osalemise, tuleb läbida mitmeid takistusi, kuid just füüsiline toote kohalolek on väga oluline. Messid annavad võimaluse näidata oma tooteid laiemale ringkonnale potentsiaalsetele ostjatele. Messidel osalemine annab ka potentsiaalse ostja vahetu tagasiside ning ettevõttele võimaluse võrrelda end konkurentidega (Kalafski, Gress 2013). Takistuseks võib olla messi geograafiline kaugus, kuna sellega kaasnevad kulud (näiteks transpordi), saavadki osadele ettevõtetele määravaks, et messile mitte minna (Ellis 2007). Messidel ei ole kogu suhtlus formaalne, mis tähendab, et huvilised käivad messidel ka lihtsalt vaatamas, kas ettevõtte on veel olemas ja kas ta on “*player*” (Kalafski, Gress 2013).

Pidevaks suhtluseks välismaiste klientidega on võimalik kasutada distribuutoreid, agente või oma esinduse avamist. Distribuutorid on iseseisvad importöörid, kes impordivad teatud tooteid oma kodumaale et neid edasi müüa ning neil on lepingud nii kliendi kui eksporditajaga, kusjuures kliendi ja eksporditaja vahel side puudub. Distribuutori kasum tuleb juurdehindlusest müües toodet kliendile (Manresa 2010). Distribuutoritel on väljakujunenud turunduskanalid, kuid nad võivad kasutada erinevaid tarnijaid, mis soodustab konkurentsi tarnijate vahel (Ekspordiks ...2013). Agendid on müügiesindajad ning neid kasutatakse pigem siis, kui tooteks on näiteks suured seadmed ning neid ei hoita välismaal laos, et hiljem

kliendile müüa. Agendid on kasulikud leidmaks potentsiaalseid kliente oma kodumaal olemasolevate ja uute suhete kaudu. Agendid tunnevad hästi turgu, kuhu toode on suunatud. Agentide kasum tuleb komisjonist ning nad üldjuhul ei tee lepinguid kliendiga, vaid seda teeb firma – agent on vaid kliendi leidmise vahend (Manresa 2010). Võimalus on ka avada väliriigis oma müügiüksus. Selline rahvusvahelistumise viis võimaldab suurendada müügi mahtu ja arendada suhteid ja turundust lõpptarbijatega. Negatiivne aspekt on püsikulude suurenemine välisriigis (Ekspordiks ...2013).

Rahvusvahelistumiseks on veel mitmeid võimalusi. Konkreetse sihturu valikul on oluline otsus ka see, milline on kõige kasulikum operatsiooniviis antud turul ehk millist meetodit eksporditurule sisenemisel kasutada.

Järgnevalt on toodud operatsiooniviisid tegutsedes rahvusvahelises äris (Ekspordiks ...2013):

- kaudne eksport kodumaise vahendaja kaudu,
- allhange või lepinguline tootmine välisfirmale,
- oma toote otsene eksport välisriigi importööri-maaletooja, hulgi-või jaefirma kaudu,
- oma toote otsene eksport välismaise agendi-müügiesindaja abil,
- toote või teenuse litsenseerimine välisfirmadele, frantsiisi andmine,
- enda müügiüksuse loomine välisriigis,
- interneti kaudu toimuv müük, telefoni-ja postimüük,
- rahvusvaheline projektimüük,
- juhtimisleping.

Igal meetodil on omad negatiivsed ja positiivsed küljed ning need on toodud välja Lisa 1.

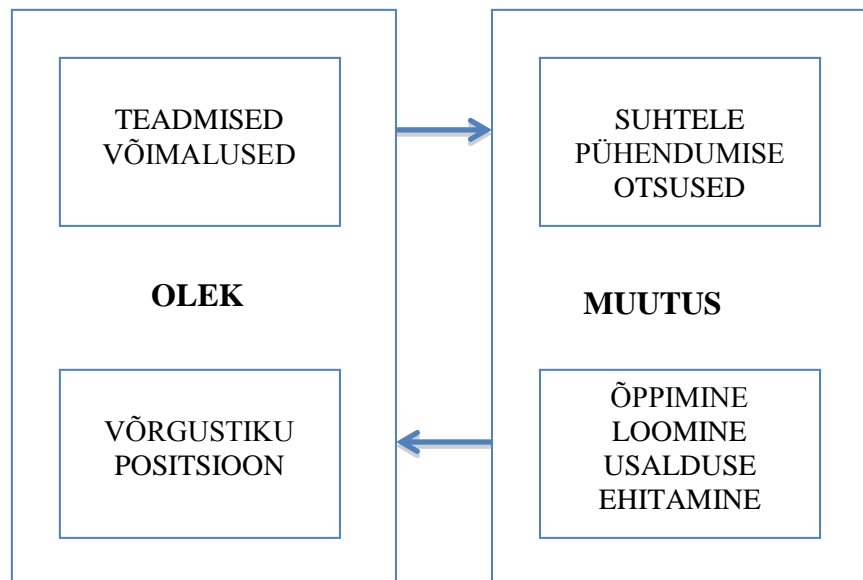
Sisenemisel uuele eksporditurule on mitmeid võimalusi. Kas peale ettevõtte asutamist siseneda koheselt mitmele turule korraga või algselt tegutseda kodumaal ning seejärel järkjärgult suurendada eksportriikide osakaalu.

#### **1.4.1. Rahvusvahelistumise mudelid: Uppsala mudel ja *born global***

Uppsala mudel põhineb etapiviisilisel rahvusvahelistumisel ning õppimisel. Ettevõtte, võttes arvesse riske, oma kulusid ja ressursse, algselt ekspordivad läbi agendi, seejärel läbi müügiüksuse ning hiljem hakkavad ka valitud riigis tootma. Uppsala mudel baseerub teadmistel välisturgude kohta, kus ebapiisavad teadmised on piiranguks rahvusvahelisel tegutsemisel. Selle tõttu valitakse algeteks sihtriikideks tunnetusliku distantssi (*physic distance*) mõttes lähemal asuvad riigid (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne

2009). “*Physic Distance*” mõiste võttis esimesena kasutusele Beckerman (1956) ning kui Johanson ja Vahlne võtsid selle 1970ndatel uuesti kasutusele, kogus see rohkem tuntust (Sousa, Lengler 2009). Tunnetusliku distantsi all mõeldakse faktoreid, nagu keelebarjäär ja kultuuriline taust, mis teevad välisturu mõistmise keerukamaks (Johanson, Vahlne 1977). Olles tegutsenud mõni aeg tunnetusliku distantsi mõttes lähedamal asuvates riikides, liigutakse järk-järgult kaugematesse riikidesse. Johanson ja Vahlne (2009) toovad välja, et korrelatsioon tunnetusliku distantsi ning välisturu vahel on aastatega nõrgemaks jäänud.

Majanduskeskkonna muutuste tõttu tuleb vaadata turgu kui suhtevõrgustikku, mis annab võimaluse õppida ja luua usaldust (Johanson, Vahlne 2009). Alloleval joonisel on välja toodud rahvusvahelistumise protsessiga seotud mehhanismid.



Joonis 2. Ärivõrgustiku rahvusvahelistumise protsessi mudel

Allikas: (Johanson, Vahlne 2009, 1424)

Viimastel aastakümnetel on olnud suur huvi nii organisatsioonilise kui rahvusvahelistumise õppimise vastu. Mitmed uuringud on näidanud, et eri aspektid rahvusvahelise õppimise kohta on väga olulised ning on välja toodud, et liidus tegutsemine mõjutab rahvusvahelisi teadmisi palju enam kui seda arvati olevat 70ndatel (Johanson, Vahlne 1977, Johanson, Vahlne 2009). Nad toovad välja suhtespetsiifiliste teadmiste tähtsuse, mis annab infot partneri ressursside ja võimekuste kohta. Teadmiste arendamine ärivõrgustikes ei

väljendu vaid infovahetuses teiste turul olijatega, vaid ka klientidega, kellelt saab uut infot (Johanson, Vahlne 2009).

Emotsionaalsed dimensioonid on samuti tähtsad mõistmaks erinevaid suhteid, mis on selle mudeli oluliseks osaks. Usaldus mängib äriühingustikes väga olulist rolli, sest usaldus annab võimaluse üksteise käitumist ette arvata ning saada informatsiooni. Samas on ebareaalne uskuda, et usaldus või oportunism oleks igavesed. Üks partneritest ei pruugi soosida kõike, mida teine partner teeb, kuid teatud tegemised on aktsepteeritavad pikaajalise koostöö huvides (Johanson, Vahlne 2009). Vähene usaldatavus partnerite vahel on suureks koostöö barjääriks. (Danik 2014). *“Suhted on paika pandud vastavalt teadmistele, usaldusele ja pühendumisele, mis võivad osaliste vahel olla ebahühtlaselt jaotatud ning seega erineb ka see, kuidas nad rahvusvahelistuvad”*. (Johanson, Vahlne 2009). Kesksel firmal on võrgustikus võimalus vähendada või suurendada pühendumust teistele partneritele ja suhetele. Põhjusteks võib olla uute sildade ehitamine teiste võrgustikega ning stuktuuriaukude täitmine või olemasolevate suhete kaitsmine võrgustikus (Johanson, Vahlne 2009). Usaldusega seostuvad suhted ning usalduse loomine ja hoidmine eri kultuuride ja rahvuste vahel on keeruline ning selle tõttu tahetakse hoida juba olemasolevaid edukaid ja usaldusväärseid suhteid (Danik 2014).

Rahvusvahelistumisel ei ole riskid välditavad ning ettevõtete lähenemine riskidele on erinev, mis loob erinevad võimalused. Eelnevad teadmised annavad parema baasi avastamiseks uusi võimalusi, aga võrgustikus olevate partneritega suhtlemine annab ka võimaluse uute teadmiste saamiseks. (Johanson, Vahlne 2009). Uued võimalused võivad viia ka strateegiate muutmiseni (Jarvenpaa, Välikangas 2014). Teiste partneritega suhtlemine annab võimaluse avastada või luua uusi võimalusi, mis on teadmiste üks osa. Rahvusvahelistumine on võrgustiku positsiooni ehk enda koha tugevdamine turul. Uute võimaluste avastamine on käimasolevate äriprotsesside tulemus, mis annab juurde uusi teadmisi. (Johanson, Vahlne 2009).

Johanson ja Vahlne (2009) tunnistavad, et tänapäeval on ka muid rahvusvahelistumise viise ning ettevõtted rahvusvahelistuvad kohe peale loomist (Johanson, Vahlne 2009; Oviatt, McDougall 1994).

Rahvusvahelise uue ettevõtte ning *“born global”* ettevõtte erinevus seisneb selles, et *born global* ettevõtted rahvusvahelistuvad kohe või väga kiirelt peale tegutsemise alustamist ning neil on selleks vajalikud ressursid ja teadmised olemas (Knight, Cavusgil 2004; Hennart 2014).

*Born global* ettevõtete kõige iseloomulikumad tunnused on aeg, mis kulub rahvusvahelistumiseks ning geograafiline ulatus, kuid Hagen ja Zucchella arvates peaks sinna lisanduma ka järjepidavus ettevõtte kasvu kontekstis (Hagen, Zucchella 2014). Üldjuhul räägitakse *born global* ettevõtetest info—ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) kontekstis, kuna selles valdkonnas on surve globaliseeruda kõige suurem ning globaliseerumise potentsiaal on nendel ettevõtetel kõige suurem (Gabrielsson 2003).

Sealjuures on ka teisi autoreid, kes ei räägi vaid IKT kontekstis ning kirjeldavad antud ettevõtteid kui väga spetsiifilise pädevuse ja oskusteabega ettevõtteid. Sellised ettevõtted müüvad nišitooteid, millel on ainulaadne tehnoloogia või disain teadlikule kliendile (Hennart 2014; Gabrielsson, Kirpalani 2004; Gabrielsson 2003). *Born global* ettevõtetes on otsustamine eelkõige kas vaid ühe isiku või siis väga väikese grupi inimeste käsutuses. Ettevõtja eelnevad kogemused ja isikuomadused on *born global* ettevõtte puhul olulised (Hagen, Zucchella 2014).

*Born global* ettevõtetest rääkides peatutakse tihti ka ressursipõhise teooria ning dünaamiliste võimekuste teoorial (Hagen, Zucchella 2014). Vaatamata vähestele finantsilistele ressurssidele, inimressurssidele ning muudele materiaalsetele ressurssidele, mis ettevõtetel algusaastatel võivad puudulikud olla, on *born global* ettevõtted suutelised kiiresti rahvusvahelistuma (Knight, Cavusgil 2004) kuna mitmed turutingimused soodustavad *born global* ettevõtete tekkimist, nagu näiteks uued turutrendid (kasvav tähtsus nišitirgudel), IKT revolutsioon ning üha suurem tähtsus kuulumaks strateegilistesse liitudesse (Hagen, Zucchella 2014).

Kuivalainen et al (2007) selgitavad, et kuigi mõiste “*born global*” puhul on iseenesest mõistetav, et ettevõtte peaks rahvusvahelistuma kiirelt peale ettevõtte asutamist, on *born global* täpne mõiste puudulik.

Uuringud, mis puudutavad “*born global*” geograafilist ulatust, on puudulikud. Sellegi poolest leiavad Kuivalainen et al (2007), et *born global* ettevõtteid on kahte tüüpi; *born global* ning *apparently born global (born international)*. *Apparently born global* on määratletud, kui ettevõtte, kes ekspordib vaid lähedal asuvasse riikidesse (Kuivalainen et al 2007). Kuivalainen et al (2007) uuringust selgus, et “*true born global*” ning “*apparently born global*” erinevus seisneb selles, et *true born global* ettevõtete rahvusvaheline ulatus on suurem, kui *apparently born global* ettevõtetel, kuid nende ettevõtete asutamise ja rahvusvahelistumise alguse vahel erisusi ei leitud

## 1.5. Uus luksus ehk “*mass prestige*”

Mõiste “luksus” tuleneb ettevõtte püüdest saavutada turuliidri positsioon läbi diferentseerituse strateegia (Porter 1985). Luksustööstuse turg on kõvasti kasvanud alates 20. sajandi teisest poolest. Tooted, mis olid kunagi mõeldud vaid vähestele õnnelikele, tarbib nüüdsest laiem segment kliente (Granot et al 2013).

Luksust defineeritakse kui midagi, mida tarbijad otseselt ei vaja, kui tahavad. Luksustoote tunnusteks on unikaalsus, eksklusiivsus, kvaliteetsus ja oskustöölisus (*craftsmanship*) (Ibid). Vaatamata mitmetele omadussõnadele, mida kasutatakse luksuse kirjeldamiseks, on lõplik määratlus võimatu. (Hung 2012), sest toimub luksustoodete massidesse viimine (“*trading up*”), kuna keskklassi nõudlus luksustoodete järgi on kasvanud (Fiske, Silverstein 2005).

Luksustooted on muutunud kättesaadavamaks suuremale hulgale klientidele. (Jain et al 2014; Kapferer, Michaut 2014). Uuringud on näidanud, et umbes 70% luksustoodete kasutajatest (USA) ei ole “rikkad”, vaid soovivad luksustoodet vaid selle tõttu, et seda omada. Luksustootjad on hakanud pakkuma “kättesaadavat luksust”. Näiteks teatud tootegruppe pakutakse odavamalt, mis tähendab, et nad ei pruugi olla nii kvaliteetsed või eksklusiivsed, kui sama firma kallim sari (Kapferer, Michaut 2014). Näiteks Šveitsi kellade ja aksessuaaride tootja käekell Tag Heuer Formula 1, maksab 550 USD võrreldes Tag Heuer Link, mille maksumus on 4000 USD (Truong et al 2009).

Traditsiooniliselt on luksustooteid tehtud nišitarbijatele, et säilitada ka oma brändi eksklusiivsus, kallis hind ning limiteeritud kogus (Granot et al 2013). Selline traditsiooniline pilt ei ole enam nii terav ning keskendutakse uuele luksusele “*new luxury*” vana luksuse “*old luxury*” kõrval (Fiske, Silverstein 2003).

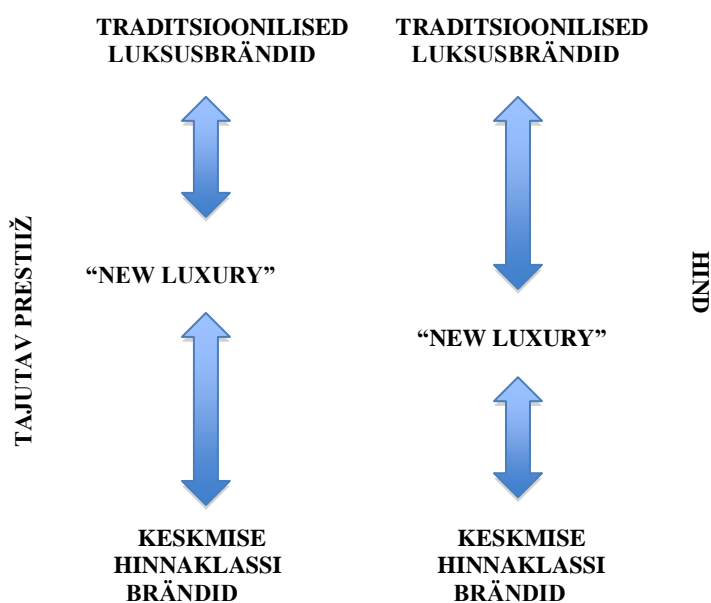
*New Luxury* on suunatud suurenevale keskklassile, kes on nõus maksma premium hinda. *Old Luxury* viitab vaid väga eksklusiivsetele brändidele, mida saavad osta inimesed, kelle aastane sissetulek on vähemalt üle 200 000USD. *New Luxury* viitab toodetele ja teenustele, millel on kõrgem kvaliteet ja mis on parem tehnoloogia, kui keskmise hinnaklassiga tooted samas valdkonnas. (Fiske, Silverstein 2005).

Uut luksust nimetatakse ka “*masstige*” (*mass prestige*), mis esitab väljakutseid traditsioonilisele arusaamale luksustootest ja hõlmab endas nii brändingut, hinnakujundust,



nõudlust ning aega, mis kulub keskklassini jõudmiseks (Granot et al 2013). *New luxury* bränding hõlmab endas kogemust, mille klient toote või teenusega kaasa saab. Uskumus, et bränd on see, mis kutsub inimest ostma, on aegunud – inimesed ostavad midagi, sest neile lihtsalt meeldib see. *New Luxury* bränding on oskus ühendada toote omadused koos luksuslikuks peetavate väärtustega. *New Luxury*'t otsivad inimesed ostavad emotsiooni (Morrison 2005).

Joonisel 3. on näha “*new luxury*” positsiooni “*old luxury*” ehk traditsioonilise luksuse kõrval.



Joonis 3. *Mass prestige* strateegia

Allikas: (Kohandatud allikast Truong et al 2009)

Jooniselt on näha, et “*new luxury*” on lähemal traditsioonilistele luksusbrändidele, kui keskmise hinnaklassi brändid. Sealjuures, hinna suhtes on “*new luxury*” lähemal keskklassi brändi hindadele.

Luksus ei ole enam mõeldud vaid rikkastele ning rahvas ostab neid tooteid, kuna see on emotsionaalne ost. Tarbijad on need, kes dikteerivad, mis on luksus (Granot 2013). Tänapäeva tarbijad osalevad aktiivselt toote valmistamise juures, sest nende käes on raha, et toode osta ning teadmised, et endale sobilik valida (Jain et al 2014). Luksustööstus on väga heterogeenne ning hõlmab enda all mitmeid valdkondi nagu rõivatööstus, ehted ja kosmeetika kuni lennukite ja jahtideni välja. Huvitava osa selles äris moodustab *one-off* (ainulaadsus)

projektipõhiselt tehtud tooted nagu jahid, mis on oluline ka VKE-dele kohalikus kontekstis (Ponticelli 2013).

Jahti võib pidada üheks kõige keerulisemaks ja luksuslikumaks tooteks maailmas, mis hõlmab endas nii tehnoloogiat kui emotsionaalsust. Caniato et al (2011) jaotas enda uuringus luksusettevõtted gruppidesse ning jahitööstus kuulub “*techstige*” klastrisse. Nimi “*techstige*” ühendab endas tehnoloogiat (*technology*) ja prestiiži (*prestige*). Selle jaotuse põhiselt hõlmab jahitööstus endas nii pehmeid väärtusi nagu eksklusiivsus ja emotsioon, kui ka tehilist poolt nagu teostus ja disain (Caniato et al 2011; Ponticelli 2013).

Toote unikaalsus on jahitööstuses oluliseks omaduseks, mis tuleneb kriitilistest ressurssidest ja kommunikatsioonist kliendi ning tootja vahel. Informatsioon, mida klient edastab, jõuab tootjani ilma moonutusteta (“*full demand information transfer*”) (Ponticelli 2013).

Luksust võib käsitleda ka kui suhtelisust, sest toode, mis on kõrge sissetulekuga leibkonna jaoks vajalik, võib madala sissetulekuga leibkonna jaoks olla luksustoode (Matsuyama, 2002). Kuigi luksustööstuses on oluliseks teemaks, miks tarbijad taolist toodet soovivad ja mille peamiseks põhjuseks on nii välised (staatus, prestiiž, kvaliteet) kui ka sisemised motiivid (ainulaadne kogemus, tunded, mälestused, soov, rõõm) (Jain et al 2014), siis ulatub see teema tarbijakäitumise valdkonda, mida antud töös pikemalt ei käsitleta.

Luksustööstuse antud kontekstis kirjeldamine on muutunud ka üheks suureks väljakutseks luksuse valdkonnas. Kuna luksustooteid peetakse juba liialt kättesaadavaks, on nad kaotamas oma eksklusiivset tähendust. Suurendades oma segmente ja minnes massidesse võib olla luksustootjatele tulus, kuid samas on see risk kaotamaks oma traditsioonilist tähendust (Ian, Una 2014).

Välja on toodud ka luksustööstuse teine külge. Toode, mida saavad endale lubada massid, ei ole enam luksustoode Williams (2011). Samas on ka näiteks laevaehituses jahid, mida klassifitseeritakse luksusjahtidena, sest nad on äärmiselt kallid ja palju suuremad, kui jahid, mis ei ole vaid UHNWI-dele (*ultra high net worth individual*) mõeldud (Ludmer 2003). Salajases superjahtide maailmas saab jahi pikkuse põhjal paljugi inimese rikkustaseme kohta öelda, kuigi on raske teada saada toodetava jahi omanikku, jahi täpset pikkust ning selle maksumust (Kranz 2008). UHNWI ei soovi ka seda, et nende järgi ostetakse midagi või, et neil oleks massiga samad tooted ning seetõttu on eliit nõus maksma veelgi luksuslikemate toodete ja teenuste eest, mille hinnaklassi massid endale lubada ei saa (Kapferer 2012).

## 2. UURINGU MEETOD, VALIM NING ANALÜÜSI PROTSESS

### 2.1 Uuringu meetodi kirjeldus

Juhtumiuuring on teadusuuringu strateegia, kus kogutakse detailset informatsiooni kasutades erinevaid andmekogumise protseduure (Eisenhardt 1989; Creswell 2003). Seda meetodit eelistatakse kasutada uurides kaasaegseid sündmusi ja kuigi ajalugu ning juhtumiuuringud võivad kattuda, annab juhtumiuuring unikaalse võimaluse sündmuste otseseks vaatluseks ning asjakohasteks intervjuudeks (Yin 2009). Juhtumiuuringut kasutatakse ajas muutuv olukorras ning ta on sobiv, kui on vaja detailset ning sügavat arusaama nähtusest, mida on vähe uuritud (Kvalitatiivne uuring). Antud töös on kasutusel *multiple case study* (mitme juhtimi uuring), kuna uuring hõlmab mitmeid ettevõtteid, mille puhul avaldub kordus, vastandavus ja laiendavus läbi mitme eksperimendi (Laherand 2008; Kvalitatiivne uuring). *Multiple case study* on sobilik kasutamiseks antud magistritöös piisava kirjanduse vähesuse, keeruka fenomeni ning pragmatismi tõttu (Kvalitatiivne uuring).

Kuigi nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid meetodeid saab kasutada sarnaste uurimisküsimuste korral, siis kasutatakse sotsiaalteadustes pigem kvalitatiivset meetodit, mis aitab induktiivse lähenemise baasil luua uusi teoreetilisi arusaamu (Venkatesh et al 2013).

Kvalitatiivsed meetodid ei paku ainult teaduslikku baasi, mis tuleneb uuritava subjekti kogemustest ja arusaamadest, vaid ka käsitlust eetikast ja sotsiaalsetest väärtustest (Starr 2014).

Antud magistritöös on peamise andmekogumise meetodina kasutatud kvalitatiivse meetodi, süvaintervjuu, üht vormi, milleks on poolstruktureeritud intervjuu. Poolstruktureeritud intervjuu annab võimaluse saada informatsiooni, mis on detailsem ja keerukam kui struktureeritud intervjuu (Starr 2014). Antud meetod on valitud, et saada täielik ülevaade intervjuueeritava nägemusest antud temaatikast, mis hõlmab endas ka keskkonnast tulenevaid võimalusi ja piiranguid, mis on neid konkreetseid arusaamu kujundanud.

Autor on koostanud kolm küsimustikku, kuna intervjuueeritavad kategoriseeruvad kolme rühma:

- jahitootjad (lisaks töölaevade tootja)
- Väikelaevaehituse Liit
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS)

Küsimustik on koostatud avatult, et mitte suunata intervjuueeritavat oma küsimustega. Küsimustik koosneb kaheksast põhiküsimusest ning nende alamküsimustest. Samuti ei lasknud intervjuueeritav intervjuueerijail teemast liialt kaugele minna. Küsimustik on koostatud baseerudes teoreetilisele informatsioonile ning autori kogemustele.

Kuigi induktsiooni meetodi põhjal on teadlased teinud ka vigu, ei muuda see antud meetodit kehtetuks. Sellised vead parandatakse uute induktsiooni baasil tehtavate uurimustega (Locke 2007).

Sealjuures võivad uurija tulemused olla korrektsed antud informatsiooni juures ja antud ajal, kuid tulevikus võivad vajada muudatusi, mis on tingitud uuritava muutumisest või teadmiste laienemisest (Locke 2007).

## **2.2 Uuringu valim ja andmete kogumine**

Eesti Väikelaevaehituse Liitu kuulub 26. veebruar 2015 seisuga 35 liiget, kellest enamus on laevaehitajad, osad allhankijad ning sidussektorite esindajad (Lisa 2).

Tootjatest on esindatud nii sportpaatide, tööpaatide, katamaraanide, kala- ja aerupaatide kui purje- ja mootorjahtide tootjaid. Antud magistritöö keskendub Eesti jahitootjatele. Sealjuures, on valimis ka jahtide tootjaid, kes peale jahtide toodavad ka muid tooteid (näiteks elektripaat). Seega oli kriteeriumiks vaid tegur, et ettevõtte toodaks mootorjahte või purjejahte.

Kõik liitu kuuluvad laevaehitajad, kes keskenduvad jahtide ehitamisele, on valitud valimisse, seega antud magistritöös on üldkogum võrdne valimiga:

- Saare Paat,
- Alfa Yacht Production,
- Ridas Yacht & Composites,
- Polar Shipyard.

Eelnimetatud tootjad valiti info põhjal, mis oli tootjate kodulehel, Väikelaevaehituse Liidu kodulehel ning Väikelaevaehituse Liidu juhi abiga. Lisainformatsiooni saamiseks on lisatud valimisse ka üks tootja, kes ei tooda jahte, vaid tööpaate – Baltic Workboats. Intervjuud tehti ka Väikelaevaehituse Liidu juhiga ning tulenevalt tootjate vastustest ka Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega (EAS).

Andmete kogumisel kasutati andmekogumise kolme meetodit (Sauga 2012):

- otsene vaatlus,
- küsitlus (intervjuu),
- dokumentaalvaatlus.

Kasutades mitmeid andmekogumise meetodeid koos, annab see tugevama aluse põhjenduste tegemiseks (Eisenhardt 1989).

Otsene vaatlus toimus Hamburgis, *Hanseboot* messil (alapeatükk 2.3. Vaatluse tulemused). Intervjuud lepidi kokku telefoni või e-posti teel ning toimusid ettevõtetes kohapeal (Saare Paat Saaremaal Nasval, Alfa Yacht Production Harjumaal Keilas, Polar Shipyard Pärnumaal Uulu külas, Ridas Yacht & Composites Harjumaal Jõgisool ning Baltic Workboats Saaremaal Nasval).

Intervjuud viidi läbi firmades juhtivatel kohtadel olevate isikutega. Intervjuude pikkused varieerusid 45-st kuni 90 minutini. Intervjuud toimusid ajavahemikul 25. veebruar 2015 kuni 12. märts 2015. Intervjuud, eelnevalt luba küsides, lindistati diktofoniga ning hiljem transkribeeriti (Lisa 23-Lisa 29). Küsimikustiku põhjad on Lisa 20-Lisa22. Dokumentaalvaatluse allikad, mida kasutatakse on näiteks elektroonsed andmepangad, ettevõtete kodulehed ning piiratud leviga allikad.

### **2.2.1. Uuringus osalevad ettevõtted**

#### **Saare Paat**

Saare Paat AS on tegutsenud alates 1997. aastast. Ettevõtte on alguse saanud 90ndate algusest kui alguses valmistati puupaate, kuid nüüd on olemas ja arendatakse juba oma purjejahibrändi. Ettevõtte omanike ringis on eesti kapitalil põhinev *holding* firma ning 4 eraisikut. Enne Saare Paat AS (töötajaid hetkel 32) oli ettevõtte nimi Saare Marine Industries (Lisa 23. Transkriptsioon Saare..., Säask 2015), mis sai alguse omanike kohtumisest kohvilaua taga, kus valgele salvrätile sai kirja pandud algne äriplaan ja mudelid, mis praegu on ettevõttes raamitult seinal ( Saare Paat koduleht).

Saare Paat valmistab purjejahte (Saare Paat koduleht): Saare 38, Saare 41ac ja Saare 41cc. Alustatud on ka uue 46 jalase jahi tootearendust. Jahtide hinnaklass on 300 000- 400 000 eurot. Jahid on disainitud soomlase, Karl-Johan Stråhlmann'i poolt. Toodetavad jahid on neile, kes hoolivad kvaliteedist, ohutusest, mugavusest, heast käitlemisest ja ka kiirusest, mille tõttu nad toovad oma ettevõtte tunnuslauses välja ”*cruising refined*” (Saare Paat koduleht).

Ettevõtte toob kliendiprofilina välja perekonna, kes ostavad endale jahi ning veedavad selle peal terve suve. Ettevõtte ekspordib kogu oma toodangu ning tal on diilerid mitmes välisriigis: Suurbritannia, Rootsi, Soome, Saksamaa ja Benelux (Belgia, Holland, Luxemburg). Läbi diilerite toimub ka järelteenindus. Suurim turg ettevõtte jaoks on Saksamaa. Kuna ettevõttel ei ole Eesti turule sobivat toodet, ei ole Eesti turul turundust tehtud ja ei kavatseta seda ka teha. Ettevõtte käib rahvusvahelistel paadimessidel ning turundab end ka l ajakirjades “Yacht!” ning “Segeln” (Saare Paat koduleht; Lisa 23. Transkriptsioon Saare ..., Säask 2015).

Ettevõtte toodab hoonetes, mis on nõukogude aja lõpus ehitatud, mitte ei ole spetsiaalselt jahiehituseks loodud. Ettevõtte on olnud nomineeritud “Euroopa Jaht 2010” *luxury cruiser* kategoorias (Lisa 23. Transkriptsioon Saare...; Säask 2015)

Saare Paat tegevjuhiga tehtud intervjuu transkriptsioon on antud töös Lisa 23 ning tootenäidised Lisa 3.

## **Polar Shipyard**

Polar Shipyard on tegutsenud alates 2009. aastast ning töötajaid on hetkel 11, kelle hulgas on kaks töötajat kontoris. Seal töötavad inimesed olid enne teises ettevõttes, mis läks pankroti ning mille praegune firma ära ostis. Ettevõtte omanik on sakslane ning müügiosakond asub Saksamaal, Hamburgis. Eelmine juht, kes Eesti kontorit juhtis, lahkus 2014. aasta lõpus (Lisa 24. Transkriptsioon Polar..., Mühlmann 2015)

Ettevõtte toodab (Polar Shipyard koduleht): Nordic Folkboat, Nordic Cruiser, Polar 55 ja Polar 980. Keskmiselt on ettevõtte tooted ca 7 meetrit, kuid luksusjaht on 55 meetrit pikk ning Tartu Ülikoolile tehtud uurimislaev on 15 meetrit pikk. Ettevõtte on suuteline tootma tooteid 6-30 meetri pikkuses.

Toodete hinnad varieeruvad drastiliselt; elektripaat maksab 45 000 eurot ning suur luksusjaht miljoneid eurosid. Tooteid müüakse eelkõige Saksamaale, kuid ka Austriasse ning

Taani. Ettevõtte ei reklaami end mujal kui vaid rahvusvahelistel messidel (Lisa 24. Transkriptsioon Polar..., Mühlmann 2015)

Antud ettevõtte tootmisruumid on Nõukogude aegsed, pind on 2000 ruutmeetrit ning ettevõtte on võimeline tootma 6-30 meetriseid jahte. Ettevõtte teeb koostööd Hamburgis baseeruva *iYacht design & engineering* kontoriga, kes projekteerib ning disainib jahte ning sisekujundust teeb disainer Birgit Schnaase (Ibid). Polar Shipyard näeb potentsiaali elektripaate näol, mis on ka nende uus mudel, kuna bensiinimootoriga paadid on mitmetes piirkondades keelatud (Ibid).

Polar Shipyardi juhatuse liikmega tehtud intervjuu transkriptsioon on antud töös Lisa 24 ning tootenäidised Lisa 4.

### **Alfa Yacht Production**

Ettevõtte on asutatud 2007. aastal ning seal töötab põhikohaga viis töötajat. Ettevõtte kuulub praegu veel rootslastele, kuid lähiajal tuleb ka Eesti osalus sisse. Alfa Yacht Production on osa Bavaria grupist (Fabola Yachts). Ettevõtte peakontor asub Stockholmis, mille kaudu käib ka müük (Lisa 25. Transkriptsioon Alfa..., Kaal 2015)

Ettevõtte toodab eelkõige Diva ja Campus kaubamärgi jahte (Bavaria koduleht): Diva 24, Diva 35, Diva 38 ja Campus 7,4. Uus Diva 40 ja Diva 34 projekteerimises. Campus 7.4 on uus jaht ning vanemad on Campus 6.6 ja 6.3. Diva sari on suurem - seal kus Campus lõpeb, algab Diva. Mõlemad on vanad ja kuulsad Rootsi paaditüübid. Diva on tuntud oma kiiruse, mugavuse ja innovatsiooni tõttu. Campus on üks enim müüdud jahte Rootsis. Toodetakse seeriajahte, kuid teatud paindlikkus on olemas (Ibid). Toodete hinnad on varieeruvad; treilerpaat algab 27 000 eurost ning suured jahid maksavad üle 100 000 euro ning uus 40 jalane jaht üle 200 000 euro. Ettevõttel on diilerid: Norras (Fabola Yachts Norge), Taanis (Fabola Yachts Denmark), Saksamaal (Fabola Yachts Vertrieb Germany) ja Šveitsis (Alfa Yacht koduleht) Tootmine toimub Eestis (*Alfa Yacht Production*). Ettevõtte on välja toonud, et tootmine võiks olla efektiivsem (Ibid)

Ettevõtte eksportriigid on: Saksamaa, Rootsi, Norra, Soome, Šveits, Austria, Hispaania. Mõeldud ka Prantsusmaa ning Itaalia peale. Vajalik on see, et osatakse rääkida kliendiga emakeeles, eriti Saksamaal. Ettevõtte käib mitmetel rahvusvahelistel messidel Ettevõtte toob olulise tegurina välja suurepärase disaineri olemasolu, kellel on silma ja elukogemust turu tunnetuse osas (Lisa 25. Transkriptsioon Alfa..., Kaal 2015)

Alfa Yacht Production Eesti esindajaga tehtud intervjuu transkriptsioon on antud töös Lisa 25 ning tootenäidised Lisa 5.

### **Ridas Yacht & Composites**

Ridas Yacht alustas tegevust 22 aastat tagasi ning seal töötab 20 inimest. Kontor on ettevõttel vaid Eestis. Kontoris töötab kaks töödejuhatajat, kellele mõlemale allub kaheksa inimest. Nad teevad jooniseid ja neil on veel erinevad tööülesanded. Üks isik tegeleb ka finantsvaldkonnaga (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas..., Kaleininkas 2015)

Ettevõtte toodab purjejahte ja arendab oma brändi (Ridas Yacht & Composites koduleht): Ridas, Swedish DIVA, Holland Stern, Sentijn 37, X-Treme 25 ja Clark 33.

Ettevõtte toodab Skandinaavia stiilis jahte, mida iseloomustab kõrgekvaliteediline tislertöö. Interjäär on tehtud vandliranniku kaajast (*khaya*), kirsist, tiigipuust, ja vineerist. Toodete hinnaklass on 20 000 – 350 000 eurot ning one off tooted on hinnaga 500 000 eurot. Ettevõtte toodab aastas keskmiselt 5-10 toodet pikkusega 35-38 jalga. Ettevõtte üldjuhul järelteenindust oma toodetele ei paku (Ridas Yacht & Composites koduleht). Ettevõtte ekspordib üle 90% oma toodangust, kuid on ainuke ettevõtte (v.a Baltic Workboats), kes intervjuueeritavatest, kes on välja toonud ka müügi Eestis. Praegu on tellimuses üks 300 000 eurone jaht. Eksporditakse Rootsi, Soome, Norrasse ja Saksamaale. Distributorid on ettevõttel Taanis, Inglismaal, Saksamaal, Hollandis ja Norras. Ettevõtte ei reklaami end konkreetselt kuskil, kuid on käinud rahvusvahelistel paadimessidel. Ettevõtte toob välja, et leiab uusi kliente, kuna olemasolevad kliendid on neid edasi soovitanud (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas; Ridas Yacht & Composites koduleht).

Ettevõttel on enda koostatud tootmisprogramm, kus on tarnijad ning vastavalt filtritele erinevad inimesed, kes vastutavad konkreetse osa eest. Töötaja trükib oma nime süsteemi ning näeb konkreetselt, mida peab tellima. Kõik see läheb ka lepingu osasse, kuna see lihtsustab kliendiga hinnaarutelu (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht..., Kaleininkas 2015)

Ridas Yacht & Composites tegevjuhiga tehtud intervjuu transkriptsioon on antud töös Lisa 26 ning tootenäidised Lisa 6.

### **Baltic Workboats**

Baltic Workboats on tootnud laevu 15 aastat ning ettevõttes on hetkel 126 töötajat. Ettevõtte omanikeks on kaks Eesti meest, kes löövad ka firma igapäevatöös kaasa. Ettevõttel on kontorid Tallinnas ja Saaremaal Nasval (Lisa 27. Transkriptsioon Baltic..., Taal 2015)



Ettevõtte toodab 15 meetrist kuni 50 meetrini tooteid: patrulllaevu, lootsilaevu, püksereid, reisilaevu, praame ja erinevaid uurimislauu. Hinnad ulatuvad kuni 10 miljoni euroni. Ettevõtte kõik tooted on uued tooted. Väga harva toodetakse täpselt sama toodet, mida on juba tehtud. Innovatsioon on oluline tegur, mis annab turul võimaluse saavutada eristaatus. Lisaks sellele on ettevõtte paindlik ka maksegraafikute suhtes (Ibid).

Ettevõtte ekspordib 80%-90% oma toodangust. Eestis on müüdud näiteks parvlaevu ning töölaev Politsei- ja Piirivalveametile. Riigilaevad ostetakse põhimõtteliselt 100% hangetega. Ettevõtte ekspordib ka väljaspoole EL riike. Ettevõtte tegeleb otse klientidega, sõltumata regioonist. Turunduskanalitena kasutatakse erialaajakirjandust ja rahvusvahelisi messe Saksamaal ja Inglismaal ning diilerid on peaaegu igas riigis, kuhu eksporditakse. Ettevõttel on haldamisprobleemid, kuna võib öelda, et ollakse alles lapsekingades ning kui ettevõtte oli veel väikesem, siis olid mitmed asjad iseenesest mõistetavad, kuid praegu oleks osaline bürokraatia ikkagi vajalik (Ibid).

Baltic Workboats on ainuke töölaevade tootja ettevõtte, keda on antud magistratöö jaoks intervjueritud. Selle tõttu mõjutab ka maailmamajandus seda sektorit teistmoodi. Ettevõtte toob välja, et riigil on alati vaja näiteks sõjavelaevu või piriivalvelaevu.

Baltic Workboatsi ekspordijuhiga tehtud intervjuu transkriptsioon on antud töös Lisa 27.

## **Väikelaevaehituse Liit**

Algselt loodi antud liit 1997. aastal puupaatide ehitamise traditsioonide edasikandmiseks. Sellisel kujul, nagu ta praegu eksisteerib, loodi ta 2009. aastal. (Eesti Väikelaevaehituse ...)

*“Liidu mission on säilitada ja edasi arendada Eesti väikelaevaehituse traditsioone ja merekultuuri. Põhieesmärk on arendada professionaalse assotsiatsioonina Eesti väikelaevaehituse sektorit.”* (Ibid)

Liit koondab laevaehitajaid, allhankijad ja sidusektori esindajaid. Eesti väikelaevasektori toodang on mitmekesine, toodetakse luksusjahte, aerupaate kui tööpaate. Liitu kuuluvad ettevõtted on eelkõige VKE-d (Väikelaevaehitus). Allhankijatest on esindatud näiteks merevarustusega tegelevad ettevõtted ja sidusektoritest TTÜ Kuressaare Kolledž, Kuressaare Ametikool ja Väikelaevaehituse Kompetentsikeskus, mis on TTÜ Kuressaare Kolledži teadus- ja arendusüksus, mille eesmärgiks on valdkonna insenertehnilise oskuse ja IKT teadmiste kaasamine. (Ibid). Kompetentsikeskuses on ka katsebasein, mis on mõeldud

laevamudelite testimiseks (Toetatud projektid) Nii kompetentsikeskuse kui liidu juhatajaks on üks ja sama isik, Anni Hartikainen.

Liit asub Saaremaal, kuhu on koondunud ka enamus Eesti väikelaevaehitusest. Saaremaal on sealsete ettevõtete koostöö traditsioonid kujunenud välja pika perioodi jooksul. Saaremaa laevaehitajad moodustavad ka Saaremaa Väikelaevaehituse Klasteri, millest on välja kasvanud Eesti Väikelaevaehituse Liit. Klaster ühendab samuti laevaehitajaid, allhankijaid, Saaremaa haridusasutusi ja muid laevaehitusega seotud organisatsioone (Eesti Väikelaevaehituse...)

Väikelaevaehituse Liidu tegevjuhiga tehtud intervjuu transkriptsioon on antud töös Lisa 28.

### **Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus**

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus viib ellu Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi kujundatud poliitikat. EAS keskendub nii Eesti ettevõtete kui välisinvestorite toetamisele (Majanduse Arendamine)

EAS- keskendub nii alustavatele kui tegutsevatele ettevõtetele, samuti avalikule ja mittetulundussektorile. EAS pakub abi alates äriplaani koostamisest kuni juba tegutsevate ettevõtetenii, kes vajavad erinevaid rahalisi toetusi. Toetused on nii kitsale valdkonnale (näiteks tööstusettevõtjate tehnoloogiainvesteeringud) kui ka laiale sihtgrupile (Ettevõtete Arendamine). Pikemalt erinevatest rahalistest toetusvõimalustest on võimalik lugeda EAS-iga tehtud intervjuust Lisa... Lisaks pakutakse erinevaid koolitusi, võimalusi osaleda konkurssidel (näiteks Ettevõtluse Auhind) kui ka ligipääsu erinevatele partneritele ja infole läbi rahvusvaheliste koostöövõrgustike (Ettevõtete Arendamine).

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse arenduskonsultandiga ning kliendihalduriga tehtud intervjuu transkriptsioon on antud töös Lisa 29.

## **2.3. Vaatluse tulemused**

Antud magistritöö autor käis Eesti väikelaevaehitajate ja muude sidussektori ettevõtetega Hanseboot messil, mis toimus Saksamaal, Hamburgis ajavahemikul 25.oktoober 2014 kuni 2.november 2014. Hanseboot mess on Põhja-Euroopa ja Läänemere suurim paadimess.

Autor viibis messil alates 24. oktoobrist, kui toimus veel messistendi ettevalmistus kuni 27. oktoobrini. Eesmärk messilkäiguks oli tutvuda antud valdkonna ettevõtetega ning mõista üldiselt EAS-i rolli väikelaevaehituse kontekstis.

Vaatluse peamine eelis kajastub võimaluses koguda esmast informatsiooni ning see annab võimaluse käitumist ja olukorda tõlgendada viisil, mis ei ole võimalik intervjuude puhul (Laherand 2008).

Messil osales ka üks magistritöös intervjuueeritav ettevõte (Saare Paat AS). Ülejäänud osalejad olid Allen Marine OÜ, Alunaut OÜ, Lingalaid OÜ, Paadisildade OÜ, Respo Haagised AS ja Tallinna Sadam AS. VLEL-i kuuluvad neist Alunaut OÜ, Lingalaid OÜ ja Saare Paat AS. Hanseboot messile mindi EAS rahastusega, mis tähendab eeltoodud firmade ühisstendi ühisstendi.

Messikeskuses olid mitmeid halle ning erinevad hallid olid mõeldud erinevatele tootegruppidele. Kuigi messikujundus nägi EAS ühisstendil üldiselt ilus välja, on kaheldav, kas on mõistlik erinevad tooted ühele messivaibale paigutada (väikesed paadid *versus* suured jahid). Autor märkas, et Saare Paat on teistest tootjatest veidi eemal ja üldmuljena tekkis autorile pilt, nagu ta ei kuuluks ühisstendi juurde.

Omavaheline suhtlus üllatas autorit väga positiivselt. Kõik olid üksteise suhtes väga abivalmid. Autor täheldas, et Hanseboot messil oli saksa keele oskus väga vajaik, kuna potentsiaalsed kliendid eelistasid rääkida emakeeles ning kui kellelgi tootjatest tekkis probleeme saksa keele rääkimisega, olid teised tootjad alati valmis abistama. Samuti suheldi teise tootja klientidega siis, kui konkreetset tootjat füüsiliselt stendil kohal ei olnud.

Kuigi autor lahkus Saksamaalt enne messi lõppemist, on teada, et mess läks üldiselt hästi, sest sõlmiti ka mitmeid lepinguid toodete müügiks ning saadi kasulikke kontakte rohkem võrreldes 2013. aastaga.

## **2.4. Intervjuude analüüsimine**

Intervjuude analüüsimine koosneb kolmest osast. Kõigepealt luges ja kuulas autor mitmeid kordi antud töö jaoks läbiviidud intervjuud läbi. Intervjuude analüüsimiseks kasutatakse sõnapilve (Lisa 7-Lisa 13) ja *cross-case* analüüsimeetodit (Lisa 18). Huvi-pakkuvad leiud on toodud välja Lisas 19. VLEL põhileiud on Lisas 16 ning EAS põhileiud Lisas 17

Sisuanalüüsi osas kasutati sõnapilve (Lisa 7-Lisa 15), kuna see annab võimaluse kiirelt ja selgelt esitada keerulist informatsiooni. Sellist terviklikku pilti on lihtne mõista ning see on mugav vahend analüüside tegemisel (DePaolo, Wilkinson 2014). Kvalitatiivse sisuanalüüsi osas koondatakse sarnase mõttega tekstiosad kindlate kategooriate alla. Kvalitatiivne sisuanalüüs annab võimaluse säilitada kvantitatiivse sisuanalüüsi eelised (Laherand 2008). Antud töös moodustati kategooriad sõnapilve loomiseks NVivo programmi abil.

Lisaks kasutatakse *cross-case* analüüsi meetodit, mis suunab tähelepanu erinevustele ja sarnasustele sündmustes, tegutsemistes ja protsessides. *Cross-case* meetod pakub võimaluse mõistmaks erinevuste ja sarnasuste põhjuseid (Khan, Wanwysberghe 2008).

Eisenhardt (1989) kirjeldab kolme taktikat *cross-case* analüüsimeetodi läbiviimiseks, millest autor kasutab esimest, kus gruppidevahelisi sarnasusi ning erinevusi leitakse kategooriate või dimensioonide järgi, mis võivad tuleneda uurimisprobleemist (Eisenhardt 1989). Antud töö erinevad kategooriad on moodustatud intervjuuküsimustiku baasil.

## **2.5. Jahi- ja väikelaevaehituse turg**

### **2.5.1. Globaalne jahi- ja väikelaevaehituse turg**

Gloobalse paadituru käive on 20 miljardit eurot ning hõlmab endas ligikaudu 90 000 ettevõtet. Konkreetselt paadiehitusega tegelevad 5000 ettevõtet kogukäibega 5,6 miljardit eurot. Kuigi väikelaevaturg oli üks esimesi sektoreid, mis majanduskriisist tugevalt mõjutatud sai, hinnatakse selle valdkonna kasvu 2019. aastaks 25 miljardi euro väärtuseks (Global International ...; Recreational Boating...; European Boating...). Aastal 2014 müüdi kõige enam paate (11 319) pikkusevahemikus 26 jalga kuni 35 jalga (Q4 Market Index). Peamise kasvava turuna nähakse Euroopat, kus 97% paadiehituse ettevõtetest on VKE-d (Global International ...;European Boating...)

Sealjuures on globaalne väikelaevaehituse turg on siiani kriisijärgses madalseisus ning ilmselt ei taastu endises mahus ka aastatel 2015-2020. Sealjuures “*Global Recreational Boating Industry*” raport toob välja, et paadiehituses on oodata mõõdukat kasvu ning seda lisaks HNWI-le ka tehnoloogias ja suuremate jahtide arvelt. Kasvu on oodata eelkõige Euroopast, Aasiast, ja Ladina- Ameerikast, eeskätt Brasiiliast, kus nõudlus liigub suuremate ja kallimate jahtide poole (Global Recreational ...). Euroopa Liidu Direktiivist 94/25/EC, mida

on muudetud direktiiviga 2003/44/EÜ, lähtudes peetakse väikelaevadeks paate, mis on ette nähtud meelelahutuseks või spordiks (v.a võistlussõudepaadid ja treeningsõudepaadid) ning mida võib kasutada ka tšarterveoks. Väikelaevade miinimumpikkuseks on 2,5m ning maksimumpikkuseks 24m. Väikelaevaks ei peeta veesõidukit, mis on ette nähtud mehitamiseks ja reisijateveoks ärilistel eesmärkidel (Väikelaevu käsitlevate...) Tootjad peavad leidma uusi ideid ellujäämiseks, arvestades olemasolevate ressursside ja võimalike riskidega.

Otsus, mis väikelaevaostuks tehakse, on emotsionaalne, mis omakorda sõltub paljudest teguritest. Oluliseks teguriks paadi ostmisel on kvaliteedi-hinna suhe, mis hõlmab endas ka jaotuskanalite efektiivset tegutsemisvõimet. (Global International ...). Alates 2007. aastast on väikelaevaehitajate käibed kukkunud kuni poole võrra ja toimub turgude aeglane taastumine, mis on tingitud viimaste aastate aeglasest majanduskasvust.

Lisaks majanduskasvule mõjutavad väikelaevaehituse turgu muutuvad vabaajaveetmise vormid. Järgmise 20 aasta jooksul väheneb paadiomanike arv 50% võrra, mis on tingitud elanikkonna vananemisest ning uue põlvkonna teistsugustest vabaaja veetmise huvidest. Ei olda enam huvitatud kasutamaks sama palju aega vee peal olles või paadi omamisega seotud tegevusteks kui varasemalt, pigem ollakse huvitatud lühikruiisidest. Lisaks hakkavad paadikasutajate eelistused liikuma autoomanike suunas, mis tähendab, et ka kasutajale jõukohaseid töid lastakse teha teenustööna (Eesti Väikelaevaehituse...)

Väikelaevaturg on regionaalne, seega müüakse enamuse Läänemere väikelaevade toodangust Läänemere riikidesse, mis tähendab, et Eesti konkureerib teiste lähedalasuvate riikidega käsitsi valmistatud kvaliteetpaatide turul (Ibid). Väikelaevaehitajaid on Euroopas 3000 ettevõtet ning nendes töötab 66 000 inimest. Antud valdkond on väga rahvusvaheline ning Euroopa ja USA ekspordi suhe on 3:1 Euroopa kasuks ning üha enam Euroopa ettevõtteid ekspordivad Aiasse, Lõuna-Ameerikasse ning Venemaale (European Boating...)

## **2.5.2. Eesti jahi- ja väikelaevaehituse turg**

Eestis kui mereriigis (Eesti Merenduspoliitika...) hakati vaba aja veetmiseks ehitama jahte juba 19. sajandi keskel, mis oli mõisnike ja rikaste kaupmeeste privileeg. Ehitus toimus Saaremaal, Hiiumaal, Haapsalu ligidal ning hiljem ka Tallinnas (Tetsmann 2012). Tänapäeval on Eestis keskmiselt üks väikelaev 50 inimese kohta, võrreldes Soome, Rootsi ja Norraga, kus on keskmiselt üks alus kümne elaniku kohta (Eesti Väikelaevaehituse ...)

Väikelaevade turg on üks esimesi valdkondi, mis majanduskriisist tugevalt mõjutatud saab ja sealjuures taastub see viimaste hulgas. Kuigi 2010. aasta lõpus oli märke turu taastumisest, siis hoidis eurotsooni kriis ka 2011. aastal väikelaevaehituse turu madalal. Majanduskriisil on ka suur psühholoogiline mõju, mis lükkab nii investeerimisotsused kui ostuotsused edasi tulevikku (Sakkeus 2012). Millises suunas täpselt väikelaevaehituse turg hakkab liikuma, ei osata öelda, kusjuures tähtsust omavad ka ökoloogilised tegurid (Eesti Väikelaevaehituse ...)

Uute paatide müügi teeb raskeks järelturg, sest ostjad peavad oluliseks ka hinda, mis paadil järelturul on. Paari aasta vanused paadid on turul 20%-30% odavamad, mida kliendid eelistavad ning kliendid peavad uute paatide ostul oluliseks järelturu olemasolu (Sakkeus 2012) Eesti laevaehituse nõrkuseks on infrastruktuur, mis tähendab, et keskmiste ja suurte laevade ehitamine on piiratud, sest puuduvad dokid suurte laevade jaoks. Lisaks ei eksisteeri siseturgu, mis saab tekkida vaid pikkamööda seoses kogu merenduse arenguga. Tugevuseks Eesti väikelaevaehituses on traditsioonid, oskusteabe olemasolu ning omavaheline koostöövalmidus. Lisaks, Põhjamaadega võrreldes on valdkondlik kasumlikkus suhteliselt suur, mis teeb sektori atraktiivseks ka välisinvestoritele (Eesti Merenduspoliitika).

Eesti väikelaevaehituse jaoks on kasulikud turud, kus ettevõtted saavad pakkuda ka hooldusteenust. Konkreetselt hoolduspunktide avamine ei oleks väikeste müüginumbrite suhtes mõttekas ja selle tõttu on oluline müüdüd toote kaugus – kas on mõttekas hooldajaid saata teise riiki toodet parandama või mitte (Eesti Väikelaevaehituse ...)

Eestis on väikelaevaehitus kontsentreerunud Saaremaale, mis on jätkuvaks trendiks just käibe ja kasumi mõttes. Lisaks toodetakse väikelaevu Harjumaal, Lääne-Virumaal, Läänemaal, Pärnumaal, Hiiumaal, Tartumaal ja Võrumaal.

Eestis toodetakse palju erinevaid väikelaevu: lõbusõidulaevad, töölaevad, purje- ja mootorjahid, plastikkaatrid ja täispuhutavaid paadid. Baltic Workboats AS ja Luksusjaht AS käive moodustavad peaaegu 80% sektori kogukäibest, millele järgneb Saare Paat, millel on samuti üle seitsmekohaline müüginumber (Saaremaa Väikelaevaehitus ...2013). 2012. aastal oli Eesti väikelaevaehituse ettevõtete müügikäive 44 miljonit eurot, millest 85% tuli Saaremaal asuvatest ettevõtetest ning millest 82% moodustas eksport. Saaremaa ettevõtete kogukasum oli 2012. aastal 7 miljonit eurot ja ekspordi maht moodustas 88% kogu sektori ekspordist (32 miljonit eurot). Peamised eksporditurud on: 1) Rootsi, 2) Saksamaa, 3) Soome (Saaremaa Väikelaevaehitus 2013). Globaalsest majandusarengust pakub ülevaadet OECD raport, kus on globaalseks majanduskasvuks toodud aastatel 2014-2016 3%-4% ning euroalal

vaid 1,1% aastal 2015 ja 1,7% aastal 2016. Põhjendus aeglaseks majanduskasvuks on aeglaselt taastuv nõudlus. (Economic Outlook ..., Eesti Väikelaevaehituse ...) Soome mootorpaatide tootja Bella-Veneet tegevjuht Raimo Sonninen on öelnud: "Need, kes jäävad ootama paremaid aegu, need neid ei näe." (Eesti väikelaevaehituse ...)

Kuna majanduskriis on mõjutanud väikelaevaturgu, on oluline välja tuua kriisi aegsed ja hilisemad käibed. Järgnevalt on toodud tabel käivete muutustest aastatel 2008.-2012,

Käive (miljonites)	2008	2009	2010	2011	2012
Soome	458	245	285	315	283
Rootsi	218	186	220	205	143
Eesti	31	27	34	39	44
s.h Saaremaa	20	21	27	33	38

Tabel 1. Väikelaevaehituse müügitulud Eestis, Soomes ja Rootsis

Allikas: (Saaremaa Väikelaevaehitus Eestis ja Läänemere piirkonnas 2013)

Tabelist on näha, et Eesti on suutnud vältida suuri tootmiskaotusi, võrreldes Soome ja Rootsi ja kriisi mõju on Eestis enam tunda olnud aastal 2009.

Kui müügitulu 2013. aastal oli 24 miljonit eurot, siis väikelaevaehitajate hinnangul on aastaks 2020. saada müügitulu 35 miljonit eurot. Selleks on olemas ka konkreetsete tegevussuunade. Põhilised tegevussuunad väikelaevaehituses on olnud järgmised (Eesti Väikelaevaehituse ...):

- ühisturundus,
- koolitus, kvaliteet ja tootearendus,
- tootmisalane ja logistiline koostöö,
- infovahetus ja üldse koordineerimine.

Ekspordi konkurentsivõime edendamine ja efektiivne ressursikasutus on olulisel kohal. Eesmärgiks on parandada ka konkurentsivõimet läbi koostöö ja kulude kokkuhoiu. Eestis tuuakse tihti välja kulueelise aspekt, kuid see on koguaeg vähenemistrendis ning tuleb teha sama arendustööd, mida konkurendid naaberriikides. Lisaks uutele mudelitele tuleb tõsta ka tootlikkust. Probleemiks on see, et peamistel Eesti jahi- ja väikelaevade eksporditurgudel ei ole näha piisavalt suurt kasvu ning selle tõttu ei taheta teha ka investeeringuid arendustesse (Eesti Väikelaevaehituse ...).

### **3. TULEMUSED JA ANALÜÜS**

Jahitootjate (Saare Paat, Alfa Yacht Production, Ridas Yacht & Composites ja Polar Shipyard) ja laevatootjaga (Baltic Workboats) tehtud intervjuud ühtisid teatud teemadel. Kõik tootjad peatusid põhjalikumalt liiduga seotud teemadel, rahvusvahelistel messidel, koostööl, EAS-i ehk riigi toetusel, keskkonnateguritel ning ka kliendiprofiili ja kliendi kaasatusel ehitusse.

#### **3.1. Sisuanalüüs**

##### **Saare Paat**

Saare Paat sõnapilv on antud töös Lisa 7. Saare paat keskendub vaid purjejahtide tootmisele. “Semi-custom” väljendab endas paindlikkust toote valmistamisel ja kliendile vastutulekkust ehituse osas. “Odav tööjõud” ja “disain” on Saare Paadi tugevused ning samuti rõhutas “oma brändi” olemasolu. Nõrkusena on Saare Paat välja toonud “asukoha probleemi”. Liidu osas keskenduti “piirkonna imidžile”, kuna osaliselt on suudetud juba piirkonna kui väikelaevaehituskeskuse mainet rahvusvahelisel tasandil tõsta, kuid Saare Paat näeb sellel veel potentsiaali. Samuti “uued inimesed”, kuna liitu võiks lisanduda uusi töötajaid. “Liitu panustamine” juures rõhutas Saare Paat et otseselt ei olegi praegu oluline mõõta, kui palju kasu liitu kuulumisest on, kuna liidust tuleneb “pikaajaline kasu”. Sellega seondub “missioon”, mis peegeldab Saare Paadi üldist nägemust liidust.

##### **Polar Shipyard**

Polari sõnapilv on antud töös Lisa 8. “Eelmine juhataja” on Polar Shipyard intervjuus tihti läbiv sõnapaar, kuna intervjueeritav oli intervjuu ajaks täitnud juhi kohustusi vaid mõni kuu. “Disainer” on ettevõtte tugevus ning “kõrge hind” nõrkuseks. “Tõenäoline kulude kokkuhoid” tuleneb sellest, et intervjueeritav ei teadnud eelnevast ettevõtte ja liidu vahelisest koostööst ning eeldas, et kulude kokkuhoid oleks potentsiaalne. Samuti on “Katsebassein” see, millest nad liidu suhtes oleksid huvitatud. “Suhtlus puudub” viitab sellele, et ettevõtte ei



jaga informatsiooni liidus olevate ettevõtetega. “Ei tea”, kuna paljudele liiduga seotud küsimustele intervjuueeritav vastata ei osanud. “Ühisstend” on EAS kontekstis, kellega on ettevõttel suur koostöö. “Järelturg” on samuti välja toodud kui klientide võimalik eelis. “55 jalane jaht” on samuti välja toodud, kuna see on nende tehtav suurim purjejaht, mis on täielikult one off. “Elektrimootoriga paat” on ettevõtte uus nišitoode..

### **Alfa Yacht Production**

Alfa sõnapilv on antud töös Lisa 9. Alfa keskendub samuti vaid purjejahtide tootmisele. Alfa Yacht rõhutab oluliselt ka seda, et tegemist on Rootsi ettevõttega: “Rootsi kapitalil”, “made in Sweden”, “Rootsi paaditüübid”. Ettevõtte on oma tugevusena toonud välja “disaini” ning nõrkusena “tootmist efektiivsemaks” muutmise vajadust. Alfa Yacht jaoks on oluline ka “3 aastat messil”, kuna kliendid käivad tihti lihtsalt vaatamas, kas ettevõtte on veel olemas. Liidu kontekstis keskendus ettevõtte “dokumentatsioon”, “info vahetus” ja “suhtlemine riigiga” kuna liidust saab infot erinevate huvipakkuvate teemade kohta ning liit on tegelenud mitmete projektidega, tegeledes ka “bürokraatiaga” ja “lobbyga”. Lisaks näeb ettevõtte liitu kuulumisel “kulude kokkuvõidu” ning “kategoriapõhine suhtlus” tähendab et sarnase toote ehitajad suhtlevad omavahel.

### **Ridas Yacht & Composites**

Ridase sõnapilv on antud töös Lisa 10. Ridas keskendub eelkõige oma brändi purjejahtide tootmisele – “purjehid”. Rõhutas “keskkonnategureid” ja “uued inimesed” liidu kontekstis.. “Kvaliteet” viitab ettevõtte tugevusele ning “järelteenindus” nõrkusele. “Kõrgendatud ohuga objekt” kirjeldab toodetavat toodet ideaalselt. Mitmed sõnapaarid, nagu “küünarnuki tunne”, “usaldus”, “kuldaväärt nõuanded” keskenduvad liidule. “Lugu ajakirjas”, “kontaktid” viitavad uutele võimalikele koostöö sihtidele liidu kontekstis. “Saaremaa keskne” viitab samuti sellele, et põhitegevus on Saaremaal. “Näidata tippu” viitab messidele ja sellega seotud võimalustele.

### **Baltic Workboats**

BWB sõnapilv on antud töös Lisa 11. “Kvaliteet”, “odavam“, “paindlikkus” viitavad ettevõtte tugevustele ning “asukoht”, “füüsilised piirangud” ning “haldamisprobleemid” nõrkustele. “Uuenduslikud” rõhutab ettevõtte tooteid, kuna iga toode on “one off” ning mingi uuendusega. “Regioon” viitab sellele, et ettevõtte ei ole üheski regioonis kinni. “Riigihange”,

kuna kõik tellimused tulevad põhiliselt läbi riigihangete ja “riik”, kuna see on peamine klient. “Oskamatus osta” on kliendipoolne probleem, kuna tihti teatakse, millist laeva tahetakse, kuid ei teata spetsifikatsioone, mis laeval võiks olla.”Järelteenindus”, kuna vahel BWB aitab kliente kui vaja, kuid üldjuhul on klientidel oma laevastikuosakonnad. “Oleme Mercedes”, kunal luksustootjaks olemine on spekulatsioon. “Kulude kokkuvõtte” tuleneks “katsebasseinist”. “Liikmemaks”, kuna ettevõtte toob välja asjaolu, et võib-olla maksavad nad peale. “Liit pole nähtav” viitab sellele, et liit peaks end rohkem turundama. “Maine”, kuna liit võiks olla laevaehituskeskuse mainekujundajaks Saaremaal.

### **Väikelaevaehituse Liit**

VLEL sõnapilv on antud töös Lisa 12. VLEL sõnapilvest on rõhutatult näha “MASU”, “EAS”, “EBI” (European Boating Industry), “messid ja “ühisturundus”. MASU juures selgitati, et mahud MASU eelsele tasemele enam tagasi ei küündi ning nüüd on võimalus konkureerida vaid “tootearenduse” “innovatsiooni” ja “niši toodetega”. “EAS” ja “ühisturundus” viitavad EAS poolt toetatud ühisstendiga “Düsseldorf” ja “Hanseboot” messidel. “EBI”, mis on Euroopa väikelaevaehituse liitude katuseorganisatsioon, kust on võimalik saada erinevaid kontakte ning turuuringuid. Veel keskenduti “kvaliteediprobleemidele” rääkides liitu kuuluvatest liikmetest ning “omavaheline suhtlus”, mis viitab, et teatud inimesed suhtlevad omavahel rohkem kui teised ning väikelaevaehitajate “kontsentratsioon” on Saaremaal. Uuritud on ka seda, et kas kuuluda liitu või mitte ning uuringud on näidanud “liikmelisuse kasuks” olemist. Lisaks toodi näiteks “laod” mis viitab liikmete omavahelisele suhtlusele tarnimisprobleemide korral ning räägiti pikemalt ka “merepoliitikast”.

### **Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus**

EAS sõnapilv on antud töös Lisa 13. EAS keskendus eelkõige “omategevuse” ja “toetuste” selgitamisele ning et “messidel” käik tugineb omategevusele (“messitoetused”). “Valdkondlik oskusteave” tuleneb VLEL-ilt, kus ekspordidivisjon kaasas valdkondlikku oskusteavet. “Teised sektorid” tähendab mõistmist, et lisaks väikelaevaehitusele on ka teisi abivajavaid sektoreid. Palju keskenduti ka “Poolale”, mille tootmismahudeni Eesti ei küündi kunagi. Üldistest ekspordiprobleemidest räägiti “väikese riigi” ning “tööjõu puuduse” kontekstis. Keskenduti ka “Merepoliitikale”, kus selgitati, et Eesti ei jõua hakata võistlema “mugavuslipu riikidega”. “Liitu kuulumine” kajastab seda, et EAS-iga ühisstendil käimiseks

ei pea olema liidu liige. “Saaremaa” oli huvipakkuv, kuna selgitati, et väikelaevaehituse liidu vundament ei ole mitte mandril, vaid just Saaremaal.

Sõnapilved “**Liitu kuulumise mõju ekspordile**” (Lisa 14) ja “**Ettevõtete eksport**” (Lisa 15) on pikemalt analüüsitud järgnevas peatükis 3.2. Analüüs.

### 3.2. Analüüs

Esindatud on kaks vanusegruppi. Pooled valimist on vanemad (15-22 aastat) ja teine pool nooremad (6-8 aastat). Omanikustruktuur on valdavalt Eesti kapital, välja arvatud kahel ettevõttel (Alfa ja Polar). Ühise joonena võib välja tuua, et osanikke on vähe (1-4) ning Eesti kapitalil põhinevad omanikud osalevad ettevõtte juhtimises (Saare Paat, Ridas, BWB). Jahitootjaid iseloomustab väike töötajate arv ja BWB-d suur töötajate arv.

Kõik tootjad arendavad oma brändi, kuid kolm tootjat (Alfa, Polar ja Ridas) toodavad ka teiste brände. Alfa tõi välja, et teatud brändidel, mis on tuntumad, on kindlasti eelis nende ees, mis on vähem tuntud. Fiske ja Silverstein (2005) toovad välja just vastupidise mõtte, arvates, et brändi olulisus ostmisprotsessis on aegunud arusaam. Enamasti toodavad jahitootjad **purjejahte** (Saare Paat, Alfa, Polar, Ridas), või **mootorjahte** (Ridas, Polar). Kaks ettevõtet (Ridas, Polar) on teinud ka avalikule sektorile töölaevu. BWB toodab vaid **töölaevu**: patrulllaevu, lootsilaevu, püksereid, reisilaevu, praame ja erinevaid uurimisolaevu. Toodete valmistamise periood varieerub 3-st kuust kuni 12 kuuni. Hinnad varieeruvad 27 000 eurost kuni 350 000 euroni jahtide puhul ning BWB töölaevade hinnad on 3 miljonit eurot kuni 10 miljonit eurot. Jahide pikkused on 20st jalast kuni 85 jalani (1 jalg=0,3 meetrit).

Jahitootjad toodavad jahte seeriatootmises (*customization* võimalusega), kuid üks ettevõtte (Ridas) pakub ka täielikult *one off* toote võimalust. BWB toob välja, et nendel on põhimõtteliselt kõik tooted *one off*, sest isegi “seerialaevu” tehes soovib klient alati midagi uut. Saare Paat püüab toodet võimalikult palju kliendi järgi kohandada, kuid struktuursete elementide kallale ei minda. Võimalus paindlik olla tuleneb sellest, et tegemist on väikeseeria tootjatega, mitte masstootjatega (Alfa Yacht Production). Toodetakse kaks kuni kümme toodet aastas (Polari ja Alfa kohta ei ole andmeid). Kõik tootjad tegelevad ka **tootearendusega**. VLEL-i juht kirjeldas, et üha olulisemaks on muutumas tootearenduse aspekt just nišitoodete näol. See tähendab, et kliendi kaasatus toote ehitusse on suur, kuna lisaks kliendi soovide järgimisele külastab klient tootmise ajal ka tehist, vaadates kuidas

jahiehitus edeneb, saades avaldada ka erisoove muudatuste tegemiseks. See annab võimaluse spekuloida, kas toode on luksustoode või mitte. Jain et al (2014) toob välja, et tänapäeval osalevad kliendid aktiivselt toote valmistamise juures, kuna nende käes on raha, et endale see toode osta ja piisavad teadmised sobilik toode valida.

Jahitootjad on arvamusel, et nende tooted pigem ei ole **luksustoode**, kuid samas jäid kaks (Saare Paat ja Alfa) tootjat pikemalt spekuloida selle küsimuse üle. Polar peab oma 55 jalast jahti seevastu luksustooteks ning ka BWB määratleb oma tooteid kui luksustooteid, kuna nad on kvaliteetsed.

*“...meil kvaliteedi ja uudsuse, innovatsioon ja tehnika, mida me kasutame - ma arvan küll, et oleme Mercedes. Ja seda on ennem öeldud ka meile.”* (Lisa 27. Transkriptsioon Baltic Workboats..., Taal 2015)

Sealjuures toob Saare Paat võimaliku kõrvaltvaataja aspekti öeldes, et see on mitme otsaga asi, kuna tavainimese jaoks on jahtlaev luksuskaup. Ka Hung (2012) rõhutab, et luksuse lõplik määratlus on võimatu, kuid Granot et al (2013) defineerib luksust, kui miskit, mida tarbijad otseselt ei vaja, kuid soovivad. Luksustoode on loodud nišitarbijatele ja tarbijad on need, kes dikteerivad mis on luksus.

**Kliendiprofiil ja kliendi kaasatus toote ehituses** avaldusid ka ettevõtete sõnapilvedes (Lisa 7-Lisa 11) ning antud töös käsitletavad jahid on tooted, mida tarbijad otseselt ei vaja ning tegu on nišitoodetega. Tootjad toovad välja, et jahtide ostjad on pigem keskklassi inimesed ja perekonnad. See seostub Diamantopoulos et al (2014) turu segmenteerimisega mitte ainult riigipõhiselt, vaid kliendigruppide kaupa. Alfa rõhutas, et alates 50 jalast algavad pihta need jahid, mida palgatöölised osta ei suuda ning mida tema klassifitseerib luksustooteks. Vastupidiselt Alfa arvamusele, et jahti ei osteta emotsiooni põhjal, toob Caniato et al (2011) välja, et jaht on üks kõige keerulisemaid ja luksuslikemaid tooteid maailmas, mis hõlmab endas nii tehnoloogiat ja emotsionaalsust. Selle tõttu on võimalik nimetada antud töös käsitletavaid tooteid *“new luxury”* ehk *“masstige”* toodeteks, mis esitab väljakutseid traditsioonilisele arusaamale luksustoostest (Morrison 2005) ning on mõeldud hinnaklassi mõttes keskklassile, kuid pakub luksuslikku väärtust (Truong et al 2009). Samuti toob Morrison (2005) välja, et taolisi tooteid ostvad inimesed ostavad emotsiooni selle tõttu, et neile lihtsalt meeldib see.

Kolm ettevõtet (Saare Paat, Ridas, BWB) toovad oma **tugevusena** välja odavama toote võrreldes Lääne-Euroopaga ning kolm rõhutavad (Polar, Ridas, BWB) oma kvaliteeti. Võrdselt on toodud välja paindlikkus (Saare Paat, BWB) ja disain (Saare Paat, Alfa), mida

nimetasid kaks väikelaevaehitajat. Saare Paat tõi välja, et kuigi disain ja odavam tööjõud on nende konkurentsieeliseks, siis pole need kestvad ning pigem on kõige olulisem tugevus kliendi soovide täitmine, mis tuleneb sellest, et nad ei ole masstootjad ning neil on võimalus igale kliendile pakkuda personaalset lähenemist. Ka BWB pidas oluliseks paindlikkust ning seda just maksegraafikute osas. Alfa arvab just vastupidiselt, et disain on muutumas üha tähtsamaks ja selle tõttu ka suuremad masstootjad vahetavad oma mudeleid nüüd juba iga kolme aasta tagant välja, kui varem seda tehti iga kümne aasta tagant. Alfa tõigi ainukese tugevusena välja disaini ning rõhutas, et nende disainer on terve elu jahtide disainimisega tegelema ning tal on muljetavaldav kogemus turu tunnetamise osas. Ridase üheks tugevuseks on spetsiaalne arvutiprogramm, mis aitab muuta tootmisprotsessi efektiivsemaks ning kliendiga hinnaarutelu mugavamaks ning leidis, et nad saavad palju tellimusi selle tõttu, et enne kui klient tellib, saab ta näha, kuidas talle on see hind tehtud. See ühtib Bromiley ja Rau (2014) ressursipõhise vaate artikliga, mis rõhutab ettevõtte neid aspekte, mida on teistel raske imiteerida. Kui Eestis toodetakse jahte odavamalt kui Lääne-Euroopas, on lisa konkurentsieeliseks Ridasel antud programm, mis pakub unikaalset väärtust, kus teooriast lähtudes võiks Ridase klientidelt küsida tänu sellele kõrgemat hinda (Porter 1985). Kuigi ükski tootja (peale Polari) ei pea teisi Eestis jahitootjaid konkurentideks, on taoline programm haruldane ressurss, kuna konkurentidel puudub või on limiteeritud juurdepääs sellisele ressursile (Talaja 2012).

Kvaliteedi osas mainis Ridase, et klient ei ostaks jahti, kui tootel ei oleks kvaliteeti. Samas tõi BWB välja toote kvaliteedi koos odavama toote hinnaga võrreldes Lääne-Euroopa tootjatega, kuid et see eelis iga päevaga väheneb. BWB rõhutas ka innovatiivsuse olemust, sest kui mõni klient midagi uut tahab, siis nad teavad, et BWB on valmis seda tootma.

BWB tõi välja, et uuendus võib kujuneda ka **nõrkuseks**, mis tähendab, et mõni uuendus võib olla ka halb uuendus ning läbiproovitud asi on kindlam. Lisaks on BWB-l nõrkusteks asukoht nagu ka Saare Paadil. Mõlemad ettevõtted asetsevad üksteisele väga lähedikkude (Saaremaal Nasva külas), kuid nimetavad seda äärealaks ning selgitavad kohalemineku keerukust. BWB nõrkuseks on ka füüsilised piirangud, mis tähendab, et sadama sissesõidutee on liiga madal, mis paneb piirid ette väga suurte laevade tootmisele. Kui BWB püüab olemasolevate ressurssidega ehitada suuremat laeva, võib avalduda “ressursi lõhe”, mis tähendab, et firma püüab liiga kiirelt laiendada vajalike ressursside olemasolul (Teng 2007). See võib olla ressurssidega seonduv risk, mis avaldub läbi selle, kui ettevõtte strateegia ning olemasolevad ressursid ei kattu (Cool, Schendels 1987). See seostub ka Eesti

Merenduspoliitikas väljatoodud väikelaevaehituse ühe nõrkusena on see, et Eestis on piiratud suurte laevade ehitamine suurte dokkide puuduse tõttu. BWB nõrkuseks on ka ettevõtte haldus, sest ettevõtte on kiiresti kasvanud ning kui varem olid paljud asjad iseenesestmõistetavad, siis nüüd oleks teatud bürokraatia vajalik. Sealjuures nii VLEL-i kui EAS-i intervjuudes põimus positiivse väikelaevaehituse eduloona välja just BWB.

Kui Ridasel on tootmine tänu programmile muudetud efektiivseks, siis Alfal on just nõrkuseks tootmine ning nad leiavad, et see on pool, millega tuleb tegeleda. Polari nõrkuseks on kallis hind ning Ridasel järelteenindus.

*“Algusaastatel me kippusime kõvasti kliendi kätt hoidma, aga tegelikult inimesed hakkavad seda kohe ära kasutama. Te lollid Ida- Eurooplased peategi esimese vile peale kohe kohale jooksuma. Nüüd on täpselt vastupidi – me ei liiguta mitte midagi.”* (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht..., Kaleininkas 2015)

Samas ta ütles, et teatud asjaoludel nad aitavad klienti ning tulenevalt ISO 9001 protseduurireeglitest ja garantiist on see osaliselt nõutav. Kuid selline suhtumine, et ei viitsita aidata, on tulnud ajapikku ja ettevõtte lihtsalt tunneb et nad ei ole piisavalt head taoliste probleemide lahendamisel. Eelnevalt väljatoodud tugevused ja nõrkused katavad ära kõik Popadiuk et al (2014) ning Barney (1991) välja toodud kategooriad ressursside jaotuse suhtes.

**Keskkonnateguritest** puudutasid kõik väikelaevatootjad majandussurutist (MASU), millest väikelaevatööstus ei ole siiani toibunud ning mis on ekspordi oluline mõjutaja. Saare Paadi tegevjuht rõhutas, et müüginahud on vähenenud ning väikelaevaehitus ei pruugigi taastuda sellisel kujul, nagu ta kunagi oli. Ta tõi ka välja, et kui praegu on ettevõttes 32 töötajat, siis algusaastatel oli umbes 50 töötajat. Bremen (2010) tõi välja, et lisaks ootamatutest seaduslikest teguritest, tekitab ka keskkond välist ebakindlust.

*“Jahitööstus elab ikkagi jätkuvalt ülikeerulisi aegu. See, mis 2008 algas ei ole veel läbi ja kestab täie hooga edasi.”* (Lisa 25. Transkriptsioon Alfa Yacht..., Kaal 2015).

Kuigi VLEL juht kirjeldas, et Eesti ettevõtetel ei läinud kõige halvemini võrreldes teiste suuremate välisriikide tootjatega, siis Polar Shipyardi intervjuueeritav rõhutas, et ettevõtte, mille nad ära ostsid, oligi majandussurutise tõttu pankroti läinud ning lisas, et kliendid on jahtide ostmisega väga ettevaatlikuks muutunud ning pigem eelistatakse kasutatud jahte. Ridas Yacht tõi juurde ka mootorjahtide ja purjejahtide nüansi, öeldes, et purjejahtide trend on languses ning mootorjahi turg tõuseb, sest *“ühe jaoks on vaja mõistust liigutada ja teise jaoks ei ole.”* (Ridas Yacht & Composites), mille arvamust jagas ka Alfa Yachts, öeldes, et see on inimeste elustiili muutuse tõttu. Purjejahi omamiseks on vaja oskusi ja kogemusi

ning merel olek on elustiili küsimus, mis nõuab aega. Kuid kui 10 aastat tagasi oli inimestel 1-2 hobi, siis praegu on juba 3-4, mille vahel tuleb oma aega ning raha jagada ning selle tõttu otsib jahitööstus ka uusi suundi (Alfa Yacht Production) See seostub Lin ja Wu (2014) dünaamiliste võimekuste võtmeteguriga, milleks on ümberseadistamise võime, mis annab võimaluse järgida turu ning tehnoloogia trende, millele on võimalik läbi ressursside ümberkujundamise reageerida. Samuti Eesti Väikelaevaehituse klatri strateegia avaldas, et uuel põlvkonnal on teistsugused vabaajaveetmise huvid ning ei olda huvitatud veetma nii kaua aega vee peal, vaid pigem ollakse huvitatud lühikruisidest.

Turu ja tehnoloogia trendide osas mainis ka Ridas, et tema näeb enda tulevikku tööpaatide tootmises, mis kaasab endas ressursside ümberpaigutust. Samuti selgitas VLEL MASU mõju väikelaevaehitusele, mis kajastub ka sõnapilvest (Lisa 12). VLEL arvamuse kohaselt on trend suundumas pigem funktsioonilaevade poole. *Global Recreational Boating Industry* aga ei kirjeldanud tööpaatide trende, vaid avaldas, et jahtide mõistes lähiaastatel nõudlus suureneb kallimate ja suuremate jahtide näol ning seda HNWI kasvu tõttu. See on huvitav tähelepanek, kuna Väikelaevaehituse klatri strateegia tõi välja, et järgmise 20 aasta jooksul väheneb paadiomanike arv 50% võrra, mis tähendab, et trendid on suundumas tööpaatide ja suurte jahtide suunas.

Turu trendide järgimisega (Lin, Wu, 2014) seondub ka EAS-i väljatoodud mõte, kuna Eesti tootjad võrdlevad end nii Lääne-Euroopa kui teiste Ida-Euroopa tootjatega. Üldiselt ollakse arvamusel, et poolakatel on kehvem kvaliteet.

*“See, et poolakatel on hind odavam ja kvaliteet kehvem, on legend, mille peale ei tohi tukkuma jääda.”* (Lisa 29. Transkriptsioon Ettevõtluse..., Raun, Heinla 2015)

Kuigi Saare Paat avaldas arvamust, et tema meelest Eesti jahiturg on arenemas, siis Alfa ning Ridas tõi välja, et jahiehituse mõistes on Eesti turg olematu. Baltic Workboatsi tooteid, töölaevu on ka Eestis müüdud ja tema tegemisi ei ole MASU (nii Eesti mõistes kui globaalselt) mõjutanud või on hakanud alles nüüd mõjutama ning seda selle tõttu, et riigieelarved on pikalt paigas.

*“...alati on vaja kiirabiautot ja alati on vaja politseiautot, samamoodi on vaja piirivalvelaevu, sõjalaevu ja selliseid asju. Need ei ole asjad, mida saab eelarvest välja võtta. Need peavad riigil olema. See on meie turg ja see on meie positiivne võimalus.”* (Lisa 27. Transkriptsioon Baltic Workboats..., Taal 2015)

MASU on mõjutanud BWB-d kaudselt, kuna suured tehased on pankroti läinud ning hakanud neile konkurentsi pakkuma, tehes nende tooteportfelli laevu. See seostub Shin ja Lin

(2013) majandus tsükliisuse teemaga, kus majanduse tsükliisus mõjutab laevaehituse turgu kontrastselt ning majandusbuumi ajal on peamiseks hirmuks asjaolu, et ei pruugita kõiki tellimusi jõuda täita vastupidiselt majandussurutise perioodile, kus tellimused võidakse tühistada. Jahiehitus ei sõltu vaid majandus tsükliisusest, vaid ka madal- ja kõrghooajast. Madalhooajal suhtlevad paadiehitajad klientidega, et saada uusi tellimusi ning kõrghooajal täidetakse tellimusi (Solesvik 2014). Kuna intervjuud toimusid varakevadisel perioodil, tõid enne intervjuu algust tootjad välja kiire perioodi alguse aspekti.

Antud töös käsitletavad kõik ettevõtted **ekspordivad** põhimõtteliselt kogu oma toodangu. Eestisse on tooteid müünud 3 tootjat (Polar töölaeva, Ridas töölaeva ja jahte ning BWB töölaevu). Selle tõttu on rõhutatult sõnapilvedes (Lisa 7-Lisa 13) ka sõna “eksport” välja toodud Asjakohane on märkida, et Ridas mainis, et Eestis jahiturg puudub, kuid ta on ainuke tootja, kes praegu Eestisse jahte müüb ning intervjuu ajal oli ka tellimus Eestist ühele 300 000 eurot maksvale jahile.

“*Eestis ei ole jahiturgu, pole kunagi olnud ja ei saagi olema*” (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht..., Kaleininkas 2015)

Seega võib öelda, et tegemist on **born global** ettevõtetega, sest *born global* ettevõtted on need, kes rahvusvahelistuvad kohe või lühikese aja jooksul peale tegevuse alustamist. Hennart (2014); Gabrielsson, Kirpalani (2004) ja Gabrielsson (2003) toovad välja, et *born global* ettevõtted on väga spetsiifilise pädevusega ettevõtted, kes müüvad nišitooteid, mida jahitootjad kui töölaevade tootja on. Samas on neil ka **Uppsala mudeli** nüansse, nagu näiteks tunnetuslik distant (Johanson, Vahlne 1977), mis seostub Kuivalainen et al (2007) artikliga *born global* ettevõtete kohta, kus nad määratlevad regionaalselt lähedal asuvaid ettevõtteid, kui **apparently born global** ettevõtteid. Samuti on Eesti Väikelaevaehituse klatri strateegias välja toodud, et väikelaevaehitus on regionaalne. Uuritavad ettevõtted küll eksportivad peaaegu kogu oma toodangu, kuid mitte globaalselt, vaid pigem teatud regioonis ning selle võrra on kultuuriline taust ja välisturu mõistmine kergem, kui tegutseda tunnetuslikus mõttes kaugemates riikides. Sealjuures on *European Boating Industry* kodulehelt välja toodud, et mitmed Euroopa väikelaevaehitajad on hakanud ka Aiasse ja Lõuna-Ameerikasse eksportima ning kaks ettevõtet (Saare Paat ja Alfa) mõtisklesid samuti uutest potentsiaalsetest eksportriikidest.

Keerulise turuolukorraga hakkama saamiseks peavad ettevõtted end nähtavaks tegema. **Turunduskanalitena** klientide leidmiseks käiakse rahvusvahelistel messidel ja leitakse turundusvõimalusi eriala ajakirjandust kasutades. Vaid üks ettevõtte (Ridas) ei rõhuta oma



toodete turundamist, välja arvatud turundamist teatud messidel ning toovad esile juba jahti omavate klientide edasisoovitused. Olles rahvusvahelisel maastikul, võib turunduskommunikatsiooni ekspertiis olla puudulik, mis tähendab, et turundatakse vaid läbi endale tuntud kanalite, võtmata arvesse ka teisi võimalusi, mis võivad tulemuslikumad olla (Wickham, Hall 2006). Ridas võib jääda ilma potentsiaalsetest klientidest, kuna ta ei kasuta erinevaid turundusvõimalusi, mida teevad teised ettevõtted, kuigi ta külastab vahel ka rahvusvahelisi messe, on tema intervjuus pigem rõhutatud klientide edasisoovitused. Sealjuures näeb ka ajakirjanduses liidu mõistes turundusvõimalusi.

Kõik käsitletavat ettevõtteid käivad **rahvusvahelistel messidel**, mis tuli rõhutatult esile ka kõikidest sõnapilvedest (Lisa 7-Lisa 13) välja. Eelkõige käiakse Saksamaal ja Inglismaal. Näiteks Saare Paat käib 6-7 messil aastas. Ellis (2007) toob välja, et messile mineku takistuseks võivad olla suured transpordikulud ning võimalikku kulude kokkuvõtte grupiga messile minnes tõid kõik ettevõtted välja. VLEL tõi näiteks Saare Paadi üksi messile mineku kogukulud ühe purjejahiga, milleks oleks 250 000 eurot ning lisaks rõhutas, et juba kraanatõsted on väga kallid

*“Puhtalt kraanatõsted siit vette ja sealt välja ning messihalli ja natuke puhtaks nühhkida, maksis 40 000 eurot”* (Lisa 28. Transkriptsioon Väikelaevaehituse Liit..., Hartikainen 2015)

Alfa Yachts rõhutas, et messidel käik on väga oluline, kuna kliendid tihtipeale käivad messidel lihtsalt vaatamas, kas ettevõtte on veel olemas ning praktikaks on levinud see, et messil tuleb vähemalt kolm aastat käia. EAS selgitas sama ning tõi näiteks Saare Paadi juhtumi, kus vanem härrasmees ostis ettevõttelt alles 3. aastal soovitud jahi. Seda kinnitab ka Kalafski ja Gress (2013) artikkel, kus tuuakse välja, et huvilised käivad messidel ka lihtsalt vaatamas, kas ettevõtte on veel *“player”*.

Välismaiste klientideni jõudmiseks on kõigil ettevõtetel olemas **edasimüügi võrgustik** ning seda mitmes riigis, nagu näiteks Inglismaa, Saksamaa, Taani, Šveits. BWB tõi välja, et neil on põhimõtteliselt igas riigis, kuhu nad ekspordivad agent olemas. Kahel ettevõttel (Alfa, Polar) toimub müük läbi emafirmade asukoha (Rootsi ja Saksamaa). Alfa tõi välja, et sakslasele on väga oluline, et ta saab rääkida emakeeles ning selle tõttu on ka sellised võrgustikud kasulikud. BWB leidis, et kõige olulisem on see, kes see agent isikuna on, kuna BWB kliendid on enamasti riigiasutused, peab ka agent olema inimene, keda võetakse taolistes kohtades jutule. Enamus tõid tuleb BWB-le läbi riigihangete. Sisemine soov, et edasimüük toimiks hästi, viitab proaktiivsele ettevõtjale, kes oskab hinnata riigi kultuurilist

eripära ja seadusandlust (Sibanda et al 2011). Saare Paat tõi välja, et inimesed, kes tegelevad edasimüügiga, võivad oma materiaalsest olukorrast lähtudes endale ka demojahi osta, mille kaudu on toodet parem müüa. Sellise müügivõrgustiku eeliseks on see, et agendid tunnevad väga hästi turgu, mille kaudu nad leiavad potentsiaalseid kliente (Manresa 2010).

Kui klient on oma toote kätte saanud, võib tal vaja minna ka **järelteenindust**, mida mitmed ettevõtted pakuvad, välja arvatud üks ettevõtte (Ridas), mida käsitleti ka ettevõtte nõrkusena ning mida antud kontekstis enam ei analüüsita. Üldjuhul sõltub, mis jahil või töölaeval viga on ning sõltuvalt sellest tegutsetakse edasi. Saare Paadi puhul toimub kõik läbi edasimüügivõrgustiku. Alfa ja Polar puhul on kokkulepped teatud remondifirmadega ning teatud probleemide puhul tuuakse jaht ka tagasi Eestisse. BWB ütles, et nende klientidel on oma laevastikuosakonnad, aga kui klient soovib personaalset lähenemist järelteeninduse osas, siis on nad nõus seda loomulikult pakkuma. Eesti Väikelaevaehituse Klatri Strateegia analüüsib samuti hoolduse ja remondi mõttekust, viidates, et remondiüksuste avamine välisriikides oleks väikeste müüginumbrite tõttu mõttetu.

Saare Paat on VLEL üks asjutajaliikmeid ning ka BWB peale lühikest mõtlemist arvas, et on üks asutajaliikmetest. Polar Shipyard ei tea, kui kaua nad on liitu kuulunud ning Alfa ja Ridas on liitu kuulunud 4-5 aastat.

**Liidu mõju ekspordile** tulenes kulude kokkuhoiust ja sama indikatsiooni andis ka sõnapilv (Lisa 14). Tulemus oli ootamatu, sest see ei ole sisuline, vaid pragmaatiline põhjus.

Kolm ettevõtet (Saare Paat, Alfa ning Ridas) rääkisid kulude kokkuhoiust EAS poolt toetavate rahvusvaheliste messide kontekstis. EAS eristus rõhutatult “Liitu kuulumise mõju ekspordile” sõnapilves (Lisa 14). EAS on toetanud Hanseboot messi Hamburgis, mille toetusperiood lõppes sügisel (käidi kolm aastat) ning 2015. aasta jaanuaris käidi esimest korda ühisstendiga Düsseldorfis messil, kus kavatsetakse osaleda samuti kolm aastat. Saare Paat tõi huvitava nüansina välja asjaolu EAS omategevuse lõppemise Hanseboot messi osas.

*“...nüüd on huvitav kui EAS-il selliseid meetmeid ei ole enam, et seda toetada ning kas siis jätkatakse selle ühisturundusega või on siis läbi see soov, aga eks aeg näitab, aga praegu vähemalt see sama seltskond kes Hansebootil käis. Seal otsustasime, et järgmisel aastal, nüüd juba 2015, et see sama seltskond läheb uuesti koos. Eks me näeme siis, kas lähme.”* (Lisa 23. Transkriptsioon Saare Paat..., Säask 2015)

Samas toob Saare Paat ka muid messe välja, kus koos käiakse ning tingimata mitte riiklike toetustega. Samuti kirjeldab Alfa grupiga messidel käimist, kuna siis on võimalik mitme peale suurem stand võtta, et ruutmeetri hind odavam tuleks. EAS selgitas, et on

mõeldud ka teiste messide peale tulevikus, nagu näiteks Inglismaa. Messe, mis asuvad lähedal, nagu Soomes, ei hakata toetama. Sealjuures on see tuleviku teema ning praegu keskendutakse Düsseldorfi messile ja vaadatakse, kuidas seal minema hakkab.

*“Aga vaatame kõigepealt kuidas Düsseldorfiga läheb, sest ütleme niimoodi, et sellel aastal Düsseldorf väga selgelt näitas ära, et tegu on Euroopa juhtiva, kõige suurema messiga. Ja see on nii palju kallis mess, et sinna ei jõuaks reeglina Eesti ettevõtted minna, et seal on selle ühisstendi tegemine väga õigustatud.”* (Lisa 29. Transkriptsioon Ettevõtluse ..., Raun, Heinla 2015)

Polar ei tee liiduga tihedalt koostööd, kuid leidis, et kulude kokkuhoid oleks potentsiaalne. Samas käib Polar EAS-i toetusel koos teiste liitu kuuluvate ettevõtetega eelnimetatud messidel ning see on huvitav aspekt, kuna Alfa ja Ridas tõid välja, et nemad liitusid liiduga esmajärjekorras vaid seetõttu, et liit suudab EAS-ilt toetusrahasid välja kirjutada. See tähendab seda, et EAS-iga messidel käies ei pea tegelikult liidu liige olema, mida kinnitas ka EAS.

*“...ja EAS võimaldas seda ütle mata sealjuures, et ainult läbi liidu saavadki paaditootjad messile. Kui oleks keegi teine kõrvalt läinud ja taotlenud, siis ei oleks põhjust olnud keeldumiseks, et ta ei kuulu liitu. Saab ka seda öelda, et nii Hansebootil kui Düsseldorfs oli stendil ettevõtteid, kes ei kuulu sinna liitu.”* (Lisa 29. Transkriptsioon Ettevõtluse..., Raun, Heinla 2015)

See seostub oluliselt Wickham ja Hall (2006) artikliga, kus selgitati riigi olulist osa paadiehituses ning just ekspordile kaasaaaitamises. Sealjuures tuli nende uuringust välja ka asjaolu, kus osad tootjad leidsid alust riigi kritiseerimiseks, kuna ootavad veelgi enam tähelepanu. Kaks ettevõtet (Alfa kui Ridas) näevad EAS toetusel käidaval ühisstendil ka probleemi, kuna ühisstendile saavad minna näiteks ka puupaatide tootjad ning kui kõik tootjaid ühisele messivaibale paigutada, võib tekkida segadus. Tavaliselt on suurtes messidel erinevad ruumid erinevate toodete jaoks. See tähendab, et suured jahid on ühes ruumis ning puupaadid teises, sest neile on erinevad sihtgrupid. Sama mõtte tõi välja ka antud töö autor (2.3 Vaatluse tulemused) ning nõustub Ridasega. Lisaks häiris Ridast see, et Eesti turism oli samuti põimitud ühisstendile ning ta leidis, et sakslane ei saa sellest aru. Selle tõttu Ridas enam EAS toetusega messidele sel aastal ei läinud. Samas leiab Ridas, et VLEL talitas õigesti, kuid kuna otsustusõigus on ikkagi EAS-i käes, oli antud probleemi lahendamine võimatu. Kuigi toetusega messile minek hoiab kulusid kokku, leidis Ridas, et transpordi eest ise maksmine (alates 2014. aastat) ei ole õigustatud, kuna suurt jahti (transport ~8000 eurot)

on kallim kohale viia kui väikest aerupaati (transport ~500 eurot). Selle tõttu Ridas ka enam messidele EAS toetusega sel aastal ei läinud.

*“Et näidata sellist esinduslikkust. Et mida me suudame, et tippu näidata... Ja selle peale ma ütlesin, et näidake vihtasid ja kähikuid ja Tallinna Kilusid edasi seal. Pange sinna vahele veel aerupaadid ja öelge, et aga teate, et meil on olemas ka midagi muud tegelikult, aga nad ei saa siia tulla... Minu suhtumine on EAS-i ikka hästi negatiivne.”* (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht..., Kaleininkas 2015)

Antud juhul riik pidurdas osaliselt teatud koostöövormi, mida puudutasid ka Todeva ja Knoke (2005). Üks ettevõtte (Alfa) tõi välja, et lähtuvalt bürokraatiast ja dokumentatsiooni hulgast on hea, kui on olemas katuseorganisatsioon riigiasutustega suhtlemisel, ning on tänuväärne, et Anni Hartikainen (VLEL juht) seda teeb. See toetab ka Rungi ja Stulova (2014) teesi, et katuseorganisatsioon toetab riigi ja ettevõtete vahelist suhtlust. BWB ühisturundust toote erisuse tõttu ei tee, kuigi üks tootjatest avaldas (Alfa), et Hanseboot messi ühisstendil oli üks ettevõtte, kes keskendub ka pigem tööpaatide tootmisele. BWB näeb aga tulevast kulude kokkuvõtet katsebaseini näol, nagu Polargi. Kuna praegu katsetab näiteks BWB oma tooteid Rootsisis ning Saaremaal, siis Saaremaal olev katsebasein oleks odavam variant.

Kulude kokkuvõte tuleneb ka ilma EAS abita grupiga messile minnes, kus toimub kulude kokkuvõte näiteks transpordi osas. Lisaks kulude kokkuvõtte arvasid tootjad, et selline liit parandab ka Eesti ja Saaremaa tuntust ja seda just mereriigi ja väikelaevaehituse kontekstis. Saare Paat arvab, et mingil määral on juba suudetud luua väikelaevaehituse piirkonna imidž, kuid Alfa arvab, et see võtab veel kaua aega, kuigi tunnistas, et ettevõtte algusaastatel rõhutas Rootsi kontor *“made in Sweden”*, kuid nüüd taolist riigikeskust enam ei ole ning Eestis olev ettevõtte suhtleb ka juba isiklikult klientidega. Sealjuures ei näe Alfa, et liitu kuulumine oleks müügiargument. Ka Polar leidis, et liit on hea mainekujunduse koht, kuid samas ei ole ta ka sellest puudust tundnud. Ridas mõtestas piirkonna imiži konteksti väga laialdaselt ning käis mitu ideed välja, kuidas liidu koostööd veel paremaks muuta ja ta leidis, et Eesti kontekstis on õiglane pidada Saaremaad just väikelaevaehituse keskuseks, mitte konkreetselt Eestit üldiselt. BRB leidis samuti, et on väga positiivne, et Saaremaa on muutunud väikelaevaehituse keskuseks

*“Liit võiks kindlasti olla ka selline asi, mis nagu prestiiži Eestile tooks”* (Lisa 27. Transkriptsioon Baltic Workboats..., Taal 2015).

Sealjuures mainis BWB, et liidust ei ole kahjuks väga midagi kuulda ning ta võiks end rohkem turundada. See seostub Dyer et al (2001) arvamusega, et oluline on see, kuidas liit

turul välja paistab ning mida rohkem ta välja paistab, seda suurem maine tal turul on ning see omakorda toetab arusaama, et liidus olemine lisab ettevõttele mainet.

Kolmandaks tõid jahitootjad välja erinevate kogemuste, teadmiste ja info vahetuse. Saare Paat ütles, et info vahetus toimub ilma formaalsusteta, mis seostub Rungi ja Stulova (2014) arvamusega, et tänapäeval toimuvadki liidud üha enam mitteformaalse koostöö baasil. Näiteks kui liidu liikmed läksid kambaga välismaisele messile, toodi enne messileminekut Saare Paadi kontorist liidule kuuluv messivaip, et seda messil kasutada. Sealjuures ei panda selliseid asju kuskile kirja. See viitab sellele, et liidus puuduvad ülearused sidemed ning suheldakse vaid vajadusepõhiselt (Gnyaawali ja Madhavan 2011), mis on omane mitteformaalsetele liitudele ja on moodustatud kompetentsi jagamiseks (Lin, Darnall 2015). Ka Hughes ja Weiss (2007) arvavad usaldus ja kommunikatsioon on need, mis määravad liidu edukuse, mitte detailsed lepingud. Ettevõtted näevad koostööpotentsiaali ka omavahel müügivõrgustiku jagamises ja alltöövõtu näol. Kirjandus toob välja oportunistliku käitumise ühisturunduse raames (Bucklin, Sengupta 1993) ning infoga manipuleerimise (Gulati 1998), mida Eesti väikelaevaehitajate puhul ei täheldatud. Seda kinnitavad ka vaatluse tulemused; ettevõtted on üksteist väga abistavad. Lisaks tõi Alfa välja, et nad üritavad alati üksteist aidata ning info liigub VLEL liikmete vahel tõhusalt. Alfa leidis, et VLEL on hea vahend, mille läbi saab ka infot Euroopa Liidu paadiehitus liitudest. See seostub võrgustikuteooriaga, mis, suheldes teiste osalejatega, keskendub tulemuslikkusele, eriti kui need suhted kaasavad võimaluse omandada vajalikku teavet. (Brass et al 2004).

Kõik tootjad tõid välja ka erinevate koolituse ja tüüplepingute olemasolu, mida neil konkreetselt vaja ei ole läinud, kuid mis on ilmselt vajalikud teistele liitu kuuluvatele ettevõtetele. Öeldi ka seda, et konkreetseid koolitusi ei olegi vaja, kuna tootjad on niigi hõivatud. See seostub hästi mitteformaalse suhtlusega; suheldakse vaid siis ja sel hetkel, kui selleks vajadus tekib.

Kõik tootjad arvasid, et liit on pigem **Saaremaa keskne**, kuid kõigil olid erinevad põhjendused ja arvamused selle osas. Kaks tootjat arvasid, et peakski olema Saaremaa keskne. Väikelaevaehituse klaster toob samuti välja, et enamus väikelaevaehitusest on koondunud Saaremaale ning 85% müügitulust tuleb just Saaremaale. Ühe tootja (Alfa) arvates suheldakse pigem kategooriate (jahitootjad jahitootjatega) kaupa.

*“Jahiehitajad, ütleme, et meiesuguseid firmasid on Eestis vaid peale meie Saare Paat, Ridas Yacht ja Polar. Saare Paadiga kõige sarnasemad. Need todavad suuri jahte ja siis on terve hunnik pisikesi paatide tootjad, nagu Kasse Paat näiteks. Aga need on teine*

*kaalukategooria ja nad suhtlevad rohkem omavahel*” (Lisa 25. Transkriptsioon Alfa Yacht..., Kaal 2015).

See seostub institutsionaalse teooriaga, mis keskendub ühes valdkonnas olevate ettevõtete suuremale läbikäimisele võrreldes teiste valdkondadega. (Dimaggio, Powell 1983). Uzzi (1997) kirjutas, et sarnased inimesed kipuvadki rohkem suhtlema, mis omakorda veelgi suurendab nendevahelist kommunikatsiooni ja usaldust. Kuna kõik ettevõtted toodavad sarnaseid tooteid, on neil omavahel rohkem teatud teemade üle arutleda, kui ettevõtetega, kes näiteks toodavad aerupaate. Kaks tootjat mainisid VLEL kui “Saaremaa *gäng*” (Polar) “*Saaremaa maffia*” (Alfa) kuid samas Alfa sõnas, et ta ei tunneta isiklikult, et need ettevõtted, kes Saaremaal asuvad, suhtleksid rohkem. Saare Paat avaldas arvamust, et alati on ju nii, et osad suhtlevad rohkem kui teised ning BWB suhtleb liidu liikmetega eekõige kui on vaja hankeid edasi saata. Mitmed ettevõttevõtted tunnetavad, et VLEL on Saaremaa keskne ning et teatud mõttes peakski olema, kuna enamus tootjaid on just sinna kontsentreerunud. Ka Porter (1990) on toonud olulise tegurina välja ettevõtte strateegias tema füüsilise asukoha. Selle tõttu on ka Väikelaevaehituse Klaster just Saaremaal, kuna just sinna on väikelaevaehitajaid väga palju koondunud. Zakbar ja Varghese (2004) rõhutasid, et läheduse tõttu on informatsioon paremini kättesaadav ning regionaalsete institutsioonide lähedus soodustab suhtlemist, siis lähedal asuvate ettevõtetega suhtlemine võib olla negatiivne, kuna see võib pidurdada ettevõtte arengut. Regionaalsed institutsioonid on näiteks Kompetentsikeskus ja Väikelaevaehituse Klaster, mis asuvad Saaremaal. Kuigi laevaehitus on koondunud Saaremaale, ei näe mandri ettevõtted, peale Polari, sellest probleemi ning suhtlevad kõigiga, kellega vajalikuks peavad.

Teine pool liitu kuulumisest on see, **mida liit võiks muuta** või mis tulevikus võiks olla teistmoodi organiseeritud. Ridas keskendus sellele temale kõige põhjalikumalt. See seostub Gulati (1998) mõttega, et iga strateegilise liidu edukus sõltub teatud võtmeteguritest, mis on liidu erinevates evolutsioonilistes etappides olulised. Esiteks liidu moodustamise faas, kus toimub partnerite valik, misjärel ettevõtted kehtestavad asjakohase liidu valitsemise ning viimasena realiseeritakse väärtusi, kus toimub liidu haldamine jooksvalt (Schreiner et al 2009). Uuringud on näidanud, et umbes pooled strateegilistest liitudest ebaõnnestuvad, mille üheks põhjuseks on liidu haldamisprobleemid (Hughes ja Weiss 2007) Kuigi ettevõtted ei toonud välja, et selliseid probleeme otseselt oleks, leidsid kaks tootjat (Saare Paat, Ridas) ja VLEL et liitu võiks lisanduda konkreetne töötaja. VLEL-s peaks olema isik, kes tegeleb igapäevaste administratiivsete küsimustega ning kellel oleks ka uusi ideid. Wickham ja Hall

(2006) kirjeldasid samuti väikelaevaehitust strateegilise liidu kontekstis, mainides et on veelgi parem, kui liidusiseselt on konkreetne inimene, kes suudaks nii algetada kui jälgida vajalikku kommunikatsiooni ja toetaks liidusisest koostööd. Ridas pakkus välja variandi, kus liidu liikmed juhiks rotatsiooni korras liitu, mis seostub Dyer ja Singh (1998) artikliga, kus kirjeldatakse programmeerimist, mis tähendab selgete suuniste väljatöötamist, milliseid konkreetseid ülesandeid tuleb igal partneril läbi viia, milline partner vastutab konkreetsete ülesannete eest ning ajakava nende ülesannete elluviimiseks. Konkreetse isiku palkamist liitu või liidus oleva vastutava isiku temaatikat on strateegilisi liite käsitlevad artiklid oluliselt rõhutanud. Kale ja Singh (2009) kinnitab, et asjakohane on palgata eraldiseisev isik, kellel on võime jälgida liitu kuuluvaid partnereid ning kes hõlbustaks teabe ja ressursside jagamist (Kale ja Singh 2009) ning sellise funktsiooniga liidud saavutavad keskmiselt 25% suuremat edu (Dyer et al 2001). Samuti kinnitab seda võrgustikuteooriat käsitlev Burt (1997) ning selgitab, et taoline funktsioon annab võimaluse identifitseerida erinevaid võimalusi, et luua lisandväärtust ning annab võimaluse ühendamiseks inimesi, et neid võimalusi luua.

Tootjad ise mainisid erinevate infovahetusvõimaluste kohta, et neil on pidevalt niigi kiire ning on väga mugav kui liit tegeleb info koordineerimisega.

Ridas pakkus välja “miinimumprogrammi”, mis tähendab, et igast liidu liikmest ilmuks Eesti või välismaises jahiajakirjas lugu. Seda ideed soovib ta tutvustada ka teistele liidu liikmetele ning teatud liikmed on mõtte osas juba tagasisidet ka andnud. Wickham ja Hall (2006) rõhutavad samuti, et omavaheline suhtlemine liitudes on väga oluline, kuna see mõjutab ka ettevõtte turundusvõimalusi. Lisaks, kuna osade tootjate puhul on avastatud kvaliteediprobleeme, siis peaks liit aitama neil seadusterägistikus toime tulla. Lisaks peaks liitu astumisel olema mitmeid soovitajaid ja reeglite rikkumisel ei saa mitu aastat liitu tagasi liitu astuda. See peaks olema “*gentlemen club*” (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht..., Kaleininkas 2015), kus liidu liikmed saaks asjakohast informatsiooni, kogemusi ja teadmisi vahetada. Kuna Ridas osaleb ka riigihangetel ning on täheldanud ka teiste liidu ettevõtete seal osalemist, näeb ta pigem koostööd, kui konkurentsi. Samuti on riigihankeid, kus ei ole võimalik üksi osaleda, või on mõni toode selline, mida ühel ettevõttel on võimalik teha näiteks tekk ja teisel kere. Lisaks tõi ta näite, kuidas ta kaotas ühel riigihankel, kuna ei olnud teadlik teatud dokumentide vajalikkusest.

*“Et liidu liikmed saaksid ka sellist infot vahetada, Et kui järgmine kord keegi osaleb siis saaks jagada seda ümarlaual. Kogemusi. Et vaata tee see asi ära või tee too asi ära.*

*Oleme ka midagi jaganud ja no need on nii kuldaväärt nõuanded kõik.* “ (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht..., Kaleininkas 2015)

Liidu “ümberstruktureerimine” tähendaks seda, et keegi ei uudistaks teiste liikmete selja aga, milliste hindadega välja minnakse ning peab valitsema täielik omavaheline usaldus. Teng (2007) kinnitab, et liit, kus on võimalik intensiivselt, avatult ja julgustavalt liidus suhelda, annab hea võimaluse üksteiselt õppimiseks.

*“Võib-olla see on sinisilmne. Seal peab ikka totaalne usaldamine olema, sest sa avad tegelt kõik kaardid sel hetkel. See õnnestub kuni esimese korrani, kuni esimene vend kärü paneb, siis on totaalne usaldamatuse õhkkond koheselt.”* (Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht..., Kaleininkas 2015)

Ka Danik (2014) kinnitab, et usalduse puudumine on suureks koostöö barjääriks. See seostub oportunistliku käitumisega, kuna liitu kuuluvatel ettevõtetel on erinevad eesmärgid ning teatud eesmärgi saavutamiseks võidakse käituda oportunistlikult (Judge, Dooley 2006). Seega usalduse olemasolu vähendab tehingukulusid, mis on omakorda positiivne ka liidu mainele (Granovetter 1985; Gulati 1995; Uzzi 1997).

Vaid kaks ettevõtet teeavad koostööd ka teiste liitudega. Saare Paat on Kaubandus-ja Tööstuskoja ning Balti-Saksa Kaubanduskoja liige ning BWB Kaitsetööstuse Liidu liige. Erilist osavõttu kumbki ettevõtte antud liitudes siiski ei tunnistanud.



## KOKKUVÕTE

Ekspordi suurenemine on seatud Eesti riigi üheks olulisemaks eesmärgiks ettevõtluskeskkonna konkurentsivõimelisemaks muutmisel. Eriti just väikeriikide puhul on ekspordile orienteeritus üks olulisemaid majanduse edutegureid. Eesti jahitootjad ekspordivad peaaegu kogu oma toodangu. Kuigi Eestist räägitakse kui mereriigist, on antud valdkonda siiani suhtelist vähe uuritud.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, **milline on Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju Eesti jahitootjate ekspordile**, millele aitasid vastuse leida püstitatud alaküsimused.

Esimeses peatükis käsitleti mitmetest erinevatest teemadest lähtuvaid teadusartikleid, mis antud uurimisküsimusele pakkusid teoreetilist baasi.

Magistritöö teine osa keskendub metodoloogiale. Leidmaks uurimisküsimusele vastust, kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit – poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud viidi läbi jahitootjatega ning lisainformatsiooni saamiseks ka ühe tööpaatide tootjaga. Lisaks viidi läbi intervjuud Väikelaevaehituse Liiduga ning Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega. Kõik intervjuud toimusid ettevõtetes või institutsioonides kohapeal, kus osad ettevõtted tutvustasid ka tootmisüksust. Lisaks andis sisendit otsene vaatlus Hamburgis toimunud Hanseboot messil (oktoober, 2014. aasta) ja dokumentaalvaatlus. Sisuanalüüsina moodustas autor kõigi ettevõtete, VLEL, EAS ja konkreetsete teemade kohta sõnapilved. Tulemuste analüüsimisel kasutas autor *cross-case* meetodit.

**Liidu põhiline mõju ekspordile** tuleneb kulude kokkuhoiust. Tulemus oli ootamatu, sest see ei ole sisuline, vaid pragmaatiline põhjus. Huvitav on see, et kaks ettevõtet tõid liitu kuulumise põhjusena välja selle, et läbi liidu saab osaleda rahvusvahelistel messidel, mille korraldajateks on EAS. Sealjuures ei ole EAS messilemineku tingimuseks seadnud liitu kuulumise kohustust. Eelkõige näevad ettevõtted liitu positiivse vahelülina EAS-iga suhtlemisel, kuna VLEL tegeleb algse dokumentatsiooniga, mis on vaja korda ajada, et rahvusvahelistele messidele EAS toetuse abil pääseda. Vaid üks jahitootja näeb EAS-i negatiivsena ning just selle tõttu, et ühismessidel käimisel on probleemid stendikujundusega, kuna ühel ja samal stendil on erinevad tootegrupid (jahid, tööpaadid, aerupaadid). Sealjuures

rõhutasid tootjad ka seda, et tihti käiakse rahvusvahelistel messidel ilma igasuguse toetuseta grupina, kuna sellega on võimalik kulusid kokku hoida. Üksi jahimessidel käimine on väga kallis, näiteks 40 jalase jahi Saksamaa messile viimine maksab ligikaudu 250 000 eurot ning kulusid saab kokku hoida jagades messistendi.

Teine aspekt on omavaheline kogemuste ja teadmiste jagamine. Koostöö liitu kuuluvate jahitootjate vahel toimub mitteformaalselt ja vajadusepõhiselt.

Kolmas aspekt VLEL mõjust ekspordile, mida tootjad kirjeldasid, on VLE piirkonna imidži loomine. See seostub tugevalt ka asjaoluga, kas väikelaevaehitust peetakse Saaremaa keskseks. Kõik ettevõtted mainisid, et väikelaevaehitus on pigem Saaremaa keskne, kuna enamus laevaehitajaid on sinna koondunud ning 85% väikelaevaehituse müügikäibest tuleb Saaremaalt.

Lisainformatsiooni saamiseks valitud tööpaatide tootja jagas VLEL mõju ekspordile vaid piirkondliku imidži loomise näol, kuna tootekategooria erisuse tõttu ei osale antud tootja jahitootjatega samadel messidel. Kulude kokkuhoiu aspekti tões ta katsebasseini loomise näol, kuid mis ei seostu otseselt VLEL-ga.

Lisaks oli üks jahte tootva firma töötaja intervjuu ajaks juhtival positsioonil olnud vaid mõni kuu ning ei olnud end Väikelaevaehituse Liidu teemadega otseselt kurssi viinud. Ettevõtte kuulub liitu, kuid otsest kasu peale piirkondliku imidži loomist ei nähta. Sealjuures nähakse potentsiaalset kasu ekspordile kulude kokkuhoidmise näol, kui teiste ettevõtetega koostööd tehtaks.

Huvitavateks uuteks uurimisküsimusteks antud magistr töö puhul on antud valdkonna kategoriseerimine *born global* või Uppsala mudeli järgi. Teine aspekt, mis on spekulatsioon ja mida võiks edasi uurida, on jahtide käsitlemine kui “*new luxury*” ehk “*masstige*”. Kolmandana, kuna tööpaatide turg on tõusev trend, oleks huvitav täpsemalt teada, milline on funktsioonipaate ehitajate põhjus liitu kuulumiseks.

Kuna põhiprobleemiks on Eesti ettevõtete üldine vähene kosotöö välisurgudel tegutsemisel ja erialaliitudesse kuulumine on vähenemistrendis, siis antud magistr tööst lähtudes jahitootjad seda probleemi ei jaga. Jahitootjate nii omavaheline kui liiduga hea läbisaamine soodustab eksporditurgudel tegutsemist. Kuna peamine mõju ekspordile avaldub üheskoos rahvusvahelistel messidel käimises, üldises sujuvas koostöös ja teadmiste vahetamise sünergias, võib antud valdkonda käsitleda kui Eesti ekspordi edulugu.

## SUMMARY

### THE INFLUENCE OF ASSOCIATION OF ESTONIAN BOATYARDS ON EXPORT BASED ON ESTONIAN YACHT BUILDERS

Birgit Aavik

Global boating market covers 90 000 enterprises and its turnover is 20 billion euros. There are 5000 boat manufacturers with a turnover of 5,6 billion euros. Although the boating industry is the first sector that become affected by recession, the global boat market is expected to grow to 25 billion euros in 2019 with Europe becoming the largest market where 97% of the boating companies are SMEs. SMEs in Estonia are crucial, because their export turnover is 76% of all export in Estonia.

“Estonia 2020” report brings out the export main problem which is lack of cooperation in foreign markets. The justification of the study lies in the fact that the yacht industry have been little discussed although Estonian yacht builders are exporting nearly all what they produce. Secondly, the author of this thesis have done an internship in yachting industry in Monaco. Thirdly, the majority of Estonian boat builders are concentrated in Saaremaa and the author is interested of the islands’ regional development as it is her home island.

The purpose of the thesis is to find out **what is the influence of Association of Estonian Boatyards on export based on Estonian yacht manufacturers.**

All enterprises that concentrate on building sailing or motor yachts are covered. To narrow the scope of the topic and to get more relevant results, only the yacht industry is covered. Nonetheless, one work boat builder is also covered in this paper to understand the Association of Estonian Boatyards influence on export in a more different context regarding the difference in the use of the product. In addition, it gives sector related and regional benchmarking opportunity. The thesis does not cover work boats in any broader view. The paper also covers the Association of Estonian Boatyards and Enterprise Estonia to reflect objectivity and neutrality.

The thesis is based on qualitative research methods. Data was gathered by conducting seven semi structured interviews. Additionally, direct observation was done in Hamburg at Hanseboot trade show (2014). The paper also includes secondary data.

The thesis consists of three chapters. The first chapter gives literature overview where theoretical-methodological aspects of the thesis are explained. The second chapter explains sample formation, data collection and analysis procedures. Second part gives an overview of the companies and institutions that were interviewed. Third chapter includes analysis of the collected data and presentation of the results.

The main influence from Association of Estonian Boatyards to yacht builders export is based on cost savings. The result is unexpected because the reason is not substantive but pragmatic. Interesting is the fact that some companies highlighted the reason why they belong to the association is to participate in trade shows funded by Enterprise Estonia through being a member in Association of Estonian Boatyards. Although, Enterprise Estonia have not stipulated that companies have to be a member of Association of Estonian Boatyards to participate in trade fairs funded by Enterprise Estonia.

Companies see the association as an intermediate communicating with Enterprise Estonia, because the association covers several aspects regarding documentation to participate in government funded trade fairs. Only one yacht builder sees Enterprise Estonia negatively because of joint trade fairs box design as there are presented different products from yachts and work boats to rowing boats. However, yacht builders highlighted that they visit some trade shows by groups as well without government funding because of cost saving. They visit trade shows by going there not alone because yacht trade fairs are extremely expensive.

The other aspect is sharing experience and knowledge. Cooperation between yacht builders is non-formal and is needs-based.

Third factor is the regional image and prestige as a boats building country /island and Estonia as a “sea country”. That binds well with the fact that all covered enterprises agree that boat building in Estonia is mostly Saaremaa based because most boat builders are based in Saaremaa and 85% of the boat building turnover comes from Saaremaa. The work boat builder also sees as the most influential aspect to export the prestige and image the association can help to make. Work boat builder does not take part of the same trade shows as yacht builders because of different client segments.

Further research can be made to understand more precicely whether to categorize the sector as born global or Uppsala model. The other aspect regarding this field is to research

new luxury aspect in the yachting industry. Thirdly, as work boats are a rising trend, it would be interesting to find out why work boat builders are members of Association of Estonian Boatyards.

As the main problems regarding Estonian enterprises is lack of co-operation in foreign markets and memberships in different alliances are decreasing, then yacht builders do not coincide with those problems. As relationship between yacht builders and between Association of Boatyards are very good, it promotes cooperation in foreign markets. The main influence on export is based on synergy between foreign trade fairs, cooperation and knowledge sharing. Therefore yacht building in Estonia can be regarded as an export success story.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anand, B. N., Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(21:33).
- Anderson, J. C., Narus J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Arrow, K. J. (1969) The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation, in: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System*, U.S. Joint Economic Committee, 91st Session, vol. 1, Government Printing Office, Washington, D.C
- Baker, W. E., Grinstein, A., Gnizy, I. (2014). Proactive learning culture. A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*. 2014, Vol. 31 Issue 5. 477-505.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustainable competitive advantages, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the Resource-Based “View” a useful perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-55.
- Baum, J., Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 187-218.
- Bavaria koduleht. Alfa Yacht tootenäidised. <http://www.bavariasverige.se/> (17.04.2015)
- Benito, G. R. G., Berger, E., Forest, M., Shum, J. (2003). A cluster analysis of the maritime sector in Norway. *International Journal of Transport Management* Volume 1, Issue 4, 2003, Pages 203-215
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H., Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective, *Academy of Management Journal*, 47(6)
- Bromiley, B., Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*. Volume 35. Issue 8. 1249-1256.
- Bucklin, L., Sengupta, S. (1993). Organizing Successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*. Volume 57. Issue 2.
- Burt, R.S. (1995). Structural Holes: The Social Structure of Competition. August 1995.
- Burt, R.S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behaviour*, Volume 22. 345-423.
- Burt, R.S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*. Volume 110. Number 2.
- Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Golini, R. (2011). Supply chain management in the luxury industry: A first classification of companies and their strategies. *International Journal of Production Economics* Volume 133, Issue 2, October 2011, Pages 622-633.
- Carayannys, E. G., Alexander, J. (1999). Winning by Co-opeting in Strategic Government-University-Industry R&D Partnerships: The Power of Complex. Dynamic Knowledge Networks. *The Journal of Technology Transfer* Volume 24. Issue 2-3. 197-210

- Chen, H., Lee, P., Lay, T. (2014). Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. *Journal of Business Research*. Volume 62. Issue 12. 1289–1295
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Quantitative, qualitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dacin, T., Goodstein, J., Scott, R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*. Feb2002, Vol. 45 Issue 1, p45-56.
- Dacin, T., Oliver, C., Roy, J. (2007). The Legitimacy of Strategic Alliances: An institutional Perspective. *Strategic Management Journal*. Feb2007, Vol. 28 Issue 2, p169-187. 19p.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P. (2007). *International Business: Environments and Operations*. 11th Edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Danik, L. (2014). Perception of Cooperation and Trust in International Cooperation. A Study on Polish Exporters and Importers Cooperation With Partners from China and Germany. *Acta Scientiarum Polonorum*. 2014. 55-65.
- Das, T. K., Teng, B. (2000). A Resource-based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*. 31-61.
- Depaolo, C., Wilkinson, K. (2014). Get Your Head into the Clouds: Using Word Clouds for Analyzing Qualitative Assessment Data. *TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning*. May2014, Vol. 58 Issue 3, p38-44.
- Diamantopoulos, A., Ring, A., Schlegelmilch, B. B., Doberer, E. (2014). Drivers of Export Segmentation Effectiveness and Their Impact on Export Performance. *Journal of International Marketing*. 2014, Vol. 22 Issue 1. 39-61.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*.
- DiMaggio, P. (1988) Interest and agency in institutional theory'. In *Institutional patterns and culture*, L. Zucker (ed.), Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company. 3-22.
- Dyer, J., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4),
- Dyer, J., Kale, P., Singh, H. (2001) How To Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, 15329194, Summer2001, Vol. 42, Issue 4.
- Eesti Merenduspoliitika 2012-2020. Majandus-ja Kommunikatsiooniministeerium <https://www.mkm.ee/sites/default/files/merenduspoliitika.pdf> (13.04.2015)
- Eesti Väikelaevaehituse klastrite strateegia 2015-2020. Lõppraport (2014)./ Koostaja Sakiconsult OÜ, Excedea OÜ
- Eesti Väikelaevaehituse Liit. <http://smallcraft.ee/> (03.04.2015)
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14 Issue 4, p532-550.
- Eisenhardt, K., Schoonhoven, C. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms *Organization Science*. Vol. 7 Issue 2, p136-150.
- Eisenhardt, K., Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*. Volume 21. 1105-1121.
- Eksportidiks Valmistumine. Õppevahend. (2013)./ Koostaja T. Elenurm. Tallinn: Estonian Business School
- Ellis, P.D. (2007). Distance, dependence and diversity of markets: effects on market orientation. *Journal of International Business Studies* 8, 374–38

- Elmuti, D., Abou-Zaid, A., Jia, H. (2012). Role of Strategic Fit and Resource Complementarity in Strategic Alliance Effectiveness. *Journal of Global Business & Technology*. Fall2012, Vol. 8 Issue 2.16-28.
- Ettevõtte arendamine. EAS koduleht. [www.eas.ee](http://www.eas.ee) (07.03.2015)
- European Boating Industry. Facts&Figures. <http://www.europeanboatingindustry.eu/facts-and-figures> (04.03.2015)
- Fiske, N., Silverstein, M. J. (2003). "Luxury for the Masses," *Harvard Business Review* 81. 48-57.
- Fiske, N., Silverstein, M. J. (2005) *Trading up-Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies Create Them.*, Inc, 1-15, 47-53. Boston Consulting Group, New York
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M. (2004). Born Globals: How to Reach new Business Space Rapidly. *International Business Review*, 13 (5). Pp. 555-571.
- Gabrielsson, M. (2003). Global Marketing Strategies of Born Globals and Globalising Internationals in the ICT Field. *Journal of Euromarketing*. 2003, Vol. 12 Issue 3/4, p123-145.
- Galbraith, J. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gallagher, S., Chen, R., Park, S. O (2002). Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3 (Jun., 2002), pp. 527-545
- Gammelgaard, J., Kumar, R., Worm, V. (2013). Discrepancies and Negotiating Conflicts in Strategic Outsourcing Alliances. *Thunderbird International Business Review*. Sep/Oct2013, Vol. 55 Issue 5. 563-578
- Global Recreational Boating Industry Analysis and Forecast: 2014-2019. <http://www.marketresearch.com/Lucintel-v2747/Global-Recreational-Boating-Frecast-8361907/> (09.04.2014)
- Gnyawali, D., Madhavan, R. (2001), *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*. *Academy of Management Review*, 26 (3).
- Granot, E., Russell, La T. M., Brashear-Alejandro, T. G. (2013). Populence: Exploring Luxury for the Masses. *Journal of Marketing Theory & Practice*. Winter2013, Vol. 21 Issue 1, p31-44. 14p.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Volume 78, Issue 6. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic actions and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3). 481-510.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109- 122.
- Greenwood, R., Suddaby,R., Hinings, C.R (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *The Academy of Management Journal*Vol. 45, No. 1 (Feb., 2002). 58-80
- Griffith, D. (2014). Business and Cultural Aspects of Psychic Distance and Complementarity of Capabilities in Export Relationships. *Journal of International Marketing*. Sep2014, Vol. 22 Issue 3, p50-67. 18p.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1). 85-112.
- Gulati R., Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks *Strategic Management Journal*, 19(4). 293-317.



- Gulati, R., Lawrence, P., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5). 415- 440.
- Hagen, B., Zucchella, A. (2014). Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. *Management International Review (MIR)*. Aug2014, Vol. 54 Issue 4. 497-525
- Harrigan, K. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9.141-158.
- Hartikainen, Anni. Väikelaevaehituse Liidu tegevjuht. Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju Eesti jahitootjate näitel. Autori intervjuu. *Helisalvestis* (26.02.2015)
- Hartikainen, A. (2015). Väikelaevaehituse Liitu kuuluvad liikmed seisuga 26.02.2015.
- Harzing, A. W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211-227.
- Hennings, N. Wiedmann, K-P., Klarmann, C., Stehlau, S., Godey, B., Pederzoli, D., Neulinger, A., Dave, K., Aiello, G., Donvito, R., Taro, K., Taborceka, J., Santor, C., Jaehee, J, Oh, H. (2012). What is the Value of Luxury? A Cross-Cultural Consumer Perspective. *Psychology & Marketing*. Dec2012, Vol. 29 Issue 12, p1018-1034. 17p.
- Hill, C.W., Jones, G.R. (2009). *Strategic Management: An Integrated Approach*.
- Hoffman, W, H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*. Aug2007, Vol. 28 Issue 8, p827-856.
- Hughes, J., Weiss, J. (2007). Simple Rules of Making Alliances Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work> (05.03.2015).
- Hung, J. Y., Lin, F-L., Yang, W-G. (2012). Developing Experience-Based Luxury Brand Equity in the Luxury Resorts Hotel Industry. *Global Journal of Business Research*, Vol. 6 Issue 4. 45-58.
- Ian, Y., Una, M. B. (2014). Exclusivity: The future of luxury. *Journal of Revenue & Pricing Management*. Feb2014, Vol. 13 Issue 1, p12-22.
- Jaffe, A.B. (1996). *Economic Analysis of Research Spillovers Implications for the Advanced Technology Program*. National Bureau of Economic.
- Jain, V., Vatsa, R., Jagani. (2014). Exploring Generation Z's Purchase Behavior towards Luxury Apparel: a Conceptual Framework. *Romanian Journal of Marketing*. apr-iun2014, Issue 2, p18-29.
- Jarvenpaa, S. L., Välikangas, L. (2014). Opportunity Creation in Innovation. *California Networks: Interactive Revealing Practices*. *California Management Review*. Fall2014, Vol. 57 Issue 1. 67-87.
- Johanson, J. and Vahlne. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1 (Spring - Summer, 1977), pp. 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Vol. 49, Issue 9.1411-1431.
- Judge, W. Q., Dooley, R (2006). Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective. *British Journal of Management*. Mar2006, Vol. 17 Issue 1, p23-37.
- Kaal, Kalev. Alfa Yacht Production Eesti esindaja. Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju Eesti jahitootjate näitel. Autori intervjuu. *Helisalvestis* (05.03.2015).
- Kalafski, R.W., Gress, D.R. (2013). Trade Fairs as an Export Marketing and Research Strategy: Results from a Study of Korean Advanced Machinery Firms. *Geographical Research*. Aug2013, Vol. 51 Issue 3. 304-317.

- Kale, P., Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*. Aug2009, Vol. 23 Issue 3. 45-62.
- Kaleininkas, Ridas. Ridas Yacht & Composites tegevjuht. Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju Eesti jahitootjate näitel. Autori intervjuu. *Helisalvestis* (06.03.2015).
- Kapferer, J. Michaut, A. (2014). Research paper Luxury counterfeit purchasing: The collateral effect of luxury brands' trading down policy. *Journal of Brand Strategy*. Summer2014, Vol. 3 Issue 1, p59-70.
- Kapferer, J. N. (2012). Abundant Rarity: The Key to Luxury Growth. *Business Horizons*. Business Horizons. Sep2012, Vol. 55 Issue 5, p453-462.
- Kathleen, M., Schoonhoven, C. (1996). Resource based View of Strategic Alliance
- Khan, S., Wanvynsberghe, R.(2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum: Qualitative Social Research*
- Knight, G, A. Cavusgil, S, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2004), pp. 124–141
- Kogut, B., (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4 (Jul. - Aug., 1988), pp. 319-332.
- Kogut, B., Zander, U. (1992). 'Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology', *Organization Studies*, 3, pp. 383-397.
- Eesti 2020. Eesti ettevõtlike kasvustrateegia 2014-2020. (2014).  
<https://riigikantselei.ee/et/konkurentsivoime-kava-eesti-2020> (07.05.2015)
- Eesti Ekspordipoliitika. Vastu võetud Riigikogus 14.11.2001. RT I 2001, 92, 556
- Kostova, T., Roth, K., Dacin, T. (2008). Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions. *ACAD MANAGE REV* 33:4994-1006
- Kostova, T., Roth, K., Dacin, T. (2009). Theorizing in the MNCs: A Promise for Institutional Theory. *The Academy of Management Review* Vol. 34, No. 1
- Kranz, P. (2008). Measuring Wealth by the Foot. *New York Times*.
- Kuivalainen, O. Sundqvist, S., Servais, P. (2007). Firms' degree of Born Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance. *Journal of World Business*. Volume 42, Issue 3, September 2007, Pages 253–267.
- Kvalitatiivne uuring. Õppevahend.(2012)./Koostaja M. Rungi.Tallinn: TTÜ
- Laherand, M-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis.
- Lin, H., Darnall, N. (2015). Strategic Alliance Formation and Structural Configuration. *Journal of Business Ethics*. March 2015, Vol. 127 Issue 3, p549-564.
- Lin, Y., Wu, L-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*. Mar2014, Vol. 67 Issue 3, p407-413.
- Locke, E. A (2007). The Case for Inductive Theory Building. *Journal of Management*. Dec2007, Vol. 33 Issue 6, p867-890.
- Ludmer, L. H. (2003). Cruising the Southern and Western Caribbean: A Guide to the Ships and the Ports of Call. Ulysses Travel Publications. Hunter Publishing: Windsor Books
- Majanduse Arendamine. MKM koduleht. <https://www.mkm.ee/et/eesmargid-tegevused/majanduse-arendamine> (05.05.2015)
- Manresa, M. (2010). How to open and operate Financially Successful Import Export Business. Atlantic Publishing Group. Florida.
- Market Index Q4. (2014). Yachtworld report. <http://www.dominionmarinemedi.com/wp-content/uploads/2014/08/YW-Q4-Market-Index-Global-FINAL-DIGITAL-SM-3.pdf> (10.05.2015)

- Matsuyama, K. (2002). *The Rise of Mass Consumption Societies*. Journal of Political economy. Northwestern university. The University of Chicago Press.
- Morrison, M. (2005). Experience a “new” Luxury. *B&T Weekly*. 9/2/2005, Vol. 54 Issue 2534, p21-21
- Mishra, C., Zachary, R. (2013). The Nature of the Firm, the Growth and Resource-Based Theories of the Firm, and the Emergent Theory of the Entrepreneur: A Dedication to Nobel Laureate Ronald Coase. *Entrepreneurship Research Journal*. Oct2013, Vol. 3 Issue 4, p433-436.
- Mowery, D., Oxley, J., & Silverman, B. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 77-91.
- Mroczek, K. (2014) Transaction cost theory - explaining entry mode choices. *Pozna University of Economics*. Vol. 14 Issue 1, p48-62.
- Mühlmann, Mirjam. Polar Shipyard OÜ juhatuse liige. Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju Eesti jahitootjate näitel. Autori intervjuu. *Helisalvestis* (04.03.2015).
- Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 50, No. 1 (Mar., 2005), pp. 100-13
- Phillips, N., Tracey, P. Karra, N. (2009). Rethinking institutional distance: strengthening the tie between new institutional theory and international management. *Strategic Organization*. Aug2009, Vol. 7 Issue 3. 339-348.
- Polar Shipyard koduleht. <http://www.polar-shipyard.com/> (17.04.2015)
- Ponticelli, S, Mininno, V., Dulmin, R., Aloini, D. (2013). Supply chain implications for one-off luxury products: cases from the yacht industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 Iss 11/12 pp. 1008 – 1029
- Popadiuk, S., Rivera, E., Bataglia, W. (2014). Heterogeneity of Isomorphic Pressures: Intertwining the Resource-Based View and the Neoinstitutional Approach. *BAR - Brazilian Administration Review*. Oct-Dec2014, Vol. 11 Issue 4. 455-475.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 18.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. New York
- Porter, M.E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review.
- Qing, X., Zhang, W. (2015). Co-opetition and the Stability of Competitive Contractual Strategic Alliance: Thinking Based on the Modified Lotka-Voterra Model. *International Journal of U- & E-Service, Science & Technology*. Jan2015, Vol. 8 Issue 1, 67-77.
- Raun, Eero., Heinla, Margo. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutuse arenduskonsultant., kliendihaldur. Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju Eesti jahitootjate näitel. Autori intervjuu. *Helisalvestis* (12.03.2015).
- Recreational Boating Industry Statistics. (2013). ICOMIA.
- Ridas Yacht & Composites koduleht. <http://www.ridasyacht.com/> (17.04.2015)
- Rungi, M., Stulova, V. (2014). Choosing How to Tightly to Bond: The interplay between corporate combinations, alliances and networks. *IT Convergence and Security (ICITCS)*, 2014 International Conference on. Beijing.
- Rungi, M. Stulova, V. (2014). Choose whom to date wisely: Explaining the Performance Variation in Strategic Alliances. Tallinn University of Technology, School of Economics and Business Administration, Department of Business Administration, Chair of Organisation and Management.
- Saare Paat koduleht. <http://saareyachts.com/en/> (17.04.2015)
- Sakkeus, J. (2012). Visioonikonverentsi fookus: Saaremaa väikelaevaehitus Läänemere ruumis. Saaremaa.

- Saaremaa väikelaevaehitus Eestis ja Läänemere piirkonnas. Uurimus. (2013)./ Koostajad: Pihel, P, Rasu, A., Saaremaa Arenduskeskus.
- Sauga, A. (2012). Statistika. Tallinn.
- Schneider, C., Bremen, P., Schönsleben, P. (2013). Transaction cost economics in global sourcing: Assessing regional differences and implications for performance. *International Journal of Production Economics*. Volume 141, Issue 1, January 2013, Pages 243-254.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*. Aug2014, Vol. 35 Issue 8. 1249-1256.
- Shaver, J.M., Flyer, F. (2000). Agglomeration economies, firm heterogeneity, and foreign direct investment in the United States. *Strategic Management Journal* 21:1175-1193.
- Shin, J. Lin, Y-M. (2013). An empirical model of changing global competition in the shipbuilding industry. Science and Technology Strategy Division, National Science and Technology Commission, Jongno-Gu 110-061, Seoul, Republic of Korea.
- Sibanda, K., Erwee, R., Ng, E. (2011). Factors That Distinguish Proactive Versus Reactive Exporters: Decisions by Export Firms in a Developing Country. *Journal of Global Marketing*. Jan-Mar2011, Vol. 24 Issue 1, p69-84. 16p.
- Solesvik, M, Z. (2011). Interfirm collaboration in the shipbuilding industry: the shipbuilding cycle perspective. *International Journal of Business and Systems Research*.
- Song, D-W., Lee, E-S., Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, 15:1, 15-35.
- Sousa, C. L. P., Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*. Jul2009, Vol. 25
- Sousa, C. (2014). "Institutional Theory and Change". Seminar. Department of Business Administration. Tallinn University of Technology. 19.05.2015.
- Sääsk, Peeter. AS Saare Paat tegevjuht. Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju Eesti jahitootjate näitel. Autori intervjuu. Helisalvestis (25.02.2015).
- Starr, M. A. (2014). Qualitative and mixed-methods research in Economics: Surprising Growth, Promising Future. *Journal of Economic Surveys*. Apr2014, Vol. 28 Issue 2, p238-264. 27p. DOI: 10.1111/joes.12004. , Database: Business Source Complete
- Taal, Jüri. Baltic Workboats ekspordijuht. Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju Eesti jahitootjate näitel. Autori intervjuu. Helisalvestis (03.03.2015).
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN Framework: Resource Value and Rareness as Sources of Competitive Advantage and Above Average Performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. Dec2012, Vol. 17 Issue 2, p51-64.
- Tallman, S., Jenkins, M. (2002). "Alliances, knowledge flows, and performance in regional clusters", In F. Contractor & PP. Lorange, eds.. *Cooperative Strategies and Alliances*, pp.163-188. Elsevier Science: Oxford.
- Tallman, S.(2013). The Search for Externally Sourced BCknowledge: Clusters and Alliances. *Universia Business Review*. 2013 Cuarto Trimestre, Issue 40, p80-91.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teng, S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*. Jan2007, Vol. 44 Issue 1, p119-142. 24p.
- Todeva, E., Knoke, E. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*, Vol. 43 Iss: 1, pp.123 – 148

- Toetatud projektid. EAS koduleht. <http://www.eas.ee/et/avalikule-ja-mittetulundussektorile/avalike-teenuste-arendamine/kompetentsikeskuste-arendamise-programm/toetatud-projektid> (07.04.2015)
- Tracey, P., Heide, J., Bell, S. (2014). Bringing "Place" Back In: Regional Clusters, Project Governance and New Product Outcomes. *Journal of Marketing*. Nov2014, Vol.78 Issue 6,
- Truong, Y. McColl, R., Kitchen, P. J.(2009). New luxury brand positioning and the Emergence of Masstige Brands. *Journal of Brand Management.*, Vol. 16 Issue 5/6, p375-382. 8p.
- Uzzi, B. (1997), Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.
- Van de Voorde, E., Vanelander, T (2009) Market Power and Vertical and Horizontal Integration in the Maritime Shipping and Port Industry Department of Transport and Regional Economics. University of Antwerp, Belgium.
- Viederyte, R., Diksaite, L. (2014). Maritime Clusters Productivity and Competitiveness Evaluation Methods: Systematic Approach. *Megatrend Review*. 2014, Vol. 11 Issue 3, p215-228. 14p. Vol. 110, No. 5
- Väikelaevaehitus. TTÜ Kuressaare Kiledž koduleht. [http://www.ttykk.edu.ee/KK\\_vlaevaehitus.php](http://www.ttykk.edu.ee/KK_vlaevaehitus.php) (20.04.2015).
- Väikelaevu käsitlevate liikmesriikide õigus- ja haldusnormide ühtlustamise kohta. Euroopa Parlamendi ja nõukogu Direktiiv 2003/44 /EÜ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1994L0025:20031120:et:PDF> (13.04.2015)
- Väikese ja Keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused.(2012). PRAXIS.
- Wang, N. (2003). Measuring Transaction Cost. *A Journal For the Society of Inframarginal Economics*. Volume 2.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*. Mar2013, Vol. 37 Issue 1, p21-54.
- Wickham, M., Hall, L. (2006). An Examination of Integrated Marketing Communications in the Business-toBusiness Environment: The Case of the Tasmanian Light Shipbuilding Cluster. *Journal of Marketing Communications* Vol. 12, No. 2,
- Williams, S. (2011). Brands lose luxury tag when they become mass market. *Marketing Week*. 5/12/2011, Vol. 34 Issue 19, p10-10.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1979). *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. *Journal of Law and Economics*, The University of Chicago Press
- Williamson, O., Ghani, T (2012). Transaction cost economics and its uses in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Jan2012, Vol. 40 Issue 1, p74-85.
- Wu, L. Y. (2010), Applicability of the resource-based and dynamic capability views under environmental volatility, *Journal of Business Research*, 63, pp. 27-31.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4<sup>th</sup> Edition. USA: SAGE Publications.

## LISAD

### Lisa 1. Rahvusvahelise äri operatsiooniviiside positiivsed ja negatiivsed küljed

Operatsiooniviis	Positiivne	Negatiivne
Kaudne eksport kodumaise vahendaja kaudu	Ei ole vaja tunda ekspordi protseduure ega kanda ekspordilogistikaga seotud riske.	Vahendaja kontrollib turgu ning võtab vahendustasu. Piiratud võimalus välisturgudel paremini tegutsema õppida.
Allhange või lepinguline tootmine välisfirmale	Tootearenduse ja turunduse kulud kannab välisfirma.	Allhanke tellija püüab minimiseerida allhanke kulusid ja otsib odavamaid võimalusi. Tootearendusega loodud lisandväärtus jääb tellijale.
Otsene eksport välisriigi importööri-maaletooja, hulgi- või jaefirma kaudu	Väljakujunenud turunduskanalite kasutamine sihtturul.	Importöör võib kasutada erinevaid tarnijaid ja soodustada konkurentsi tarnijate vahel
Oma toote otsene eksport välismaise agendi-müügiesindaja abil	Agendile saab püstitada ülesande turu sissetöötamiseks ja müügi mahu järjekindlaks suurendamiseks sihtturul.	Agendile tuleb maksta müügiprovisjoni. Agent võib vajada turundustuge, eriti turule sisenemise algfaasis.
Toote või teenuse litsenseerimine välisfirmadele, frantsiisi andmine	Vähendab investeerimisvajadust välisturgudele sisenemiseks. Võib soodustada kiiret sisenemist uutele turgudele.	Eeldab unikaalset toodet või tehnoloogiat ja/või tuntud kaubamärki ning oskust oskusteavet kaitsta. Frantsiisi puhul on oluline stabiilse kvaliteedi ja seda toetava töökorralduse tagamine.
Enda müügiüksuse loomine välisriigis	Võimaldab suurendada müügi mahtu ja müügikatet ning arendada suhteturundust lõpptarbijatega.	Suurendab püsikulusid välisriigi püsivas tegevuskohas.
Interneti kaudu toimuv müük, telefoni- ja postimüük	Võimaldab vähendada vahendajatele makstavaid tasusid ja turundust globaliseerida.	Probleemiks võib olla lõpptarbijate usalduse saavutamine ja vahetu kliendisuhete puudumine.
Rahvusvaheline projektimüük	Võimaldab mahuka projekti raames eksportida kombineeritud tooteid ja teenuseid.	Eeldab ressursside kontsentreerumist suuremahulisteks töödeks, koostööoskust rahvusvahelistes konsortsiumites ja finantstagatise. Eeldab tööjõu lähetamist välisriiki ja sellega seotud kulusid.
Juhtimisleping	Pikemaajaline kombineeritud teenuste osutamine, kus tellija hüvitab ka juhtimisteenuse ekspordi	Eeldab tellija usaldust. Juhtimislepingu alusel võetakse tavaliselt pikaajaline vastutus.

Allikas: (Ekspordiks Valmistumine. Õppevahend. 2013)

## **Lisa 2. Väikelaevaehituse Liitu kuuluvad liikmed tähestikulises järjekorras seisuga 26.02.2015**

- 1) Alfa Yact Production OÜ
- 2) Alunaut OÜ
- 3) Arteran Grupp OÜ
- 4) Baltic Marine Group AS
- 5) Baltic Workboats AS
- 6) Boatart OÜ
- 7) Britamarine EV OÜ
- 8) FIE Edgar Kana
- 9) Flow Boat OÜ
- 10) Hilmaa OÜ
- 11) Kasse Paadid OÜ
- 12) Kmpar OÜ
- 13) Kuressaare Ametikool
- 14) Lade OÜ
- 15) Lindvart OÜ
- 16) Lingalaid OÜ
- 17) Mareplast OÜ
- 18) Mass AS
- 19) MaxBoat OÜ
- 20) MEC Insenerilahendused OÜ
- 21) Muvor OÜ
- 22) Nordtenwest OÜ
- 23) Peeter Laum (eraisik)
- 24) Polar Shipyard OÜ
- 25) Pro Marine Trade OÜ
- 26) Ranna Plast OÜ
- 27) Ridas Yacht & Composites OÜ
- 28) Saare Liinid AS
- 29) Saare Paat AS
- 30) Tallinna Tehnikaülikool
- 31) Tekno Marine Eesti OÜ
- 32) Väike Paadivabrik OÜ
- 33) Vätta Puit OÜ
- 34) Vätta puupaadiselts MTÜ
- 35) Viking Life-Saving Equipment Estonia AS

Allikas: (Hartikainen 2015)

### Lisa 3. Saare Paat AS tootenäidised

SAARE 41 cc



LOA	12,52m
Bmax	3,92m
Draft	2,00m
Displacement	10 500 kg
Ballast	3900 kg
Mainsail	48m <sup>2</sup>
Spinnaker	120m <sup>2</sup>

SAARE 41 ac



LOA	12,52m
Bmax	3,92m
Draft	2,00m
Displacement	9800 kg
Ballast	3900 kg
Mainsail	48m <sup>2</sup>
Spinnaker	120m <sup>2</sup>

SAARE 38



LOA	11,4m
Bmax	3,66m
Draft	1,95m
Displacement	8500 kg
Ballast	2950 kg
Mainsail	41,1m <sup>2</sup>
Spinnaker	100m <sup>2</sup>

Allikas: (Autori koostatud, Saare Paat AS koduleht)



## Lisa 4. Polar Shipyard OÜ tootenäidised

POLAR 55 Sail



FOLKBOAT



POLAR 980



LOA	16.64m
LWL	15,04m
Width over all	4,85m
Draught max	3,60m
Fuel Tank max	615l
Water tank max	600l

LOA	7,64m
Bmax	2,2m
Draft	1,2m

LOA	9,67m
LWL	9,67m
Width over all	3,16m
Draught max	1,10m
Fuel tank	600l
Engine	Volvo Penta D4-260
Max speed	38kn

Allikas: (Autori koostatud; Polar Shipyard OÜ koduleht)

## Lisa 5. Alfa Yact Production OÜ tootenäidised

DIVA 38

DIVA 35

CAMPUS 7.4



LOA	11,50m
Beam	3,54m
Displacement	7100kg
Sailarea, main	42sqm
Mast height	16,90m
Fuel	150l
Engine	Volvo penta D1-30, 28hp

LOA	10,65m
Beam	3,50m
Displacement	5500kg
Sailarea, main	41sqm
Mast height	16,90m
Fuel	150l
Engine	Volvo penta D1-20, 18hp

LOA	7,45m
Beam	2,54m
Displacement	1000kg
Sailarea, main	15,8sqm
Hull length	7,26m

Allikas: (Autori koostatud, Bavaria koduleht)



## Lisa 6. Ridas Yacht & Composites OÜ tootenäidised

RIDAS 46DS



RIDAS 33



RIB 36 EXPLORER



LOA 14,00m  
LWL 12,17m  
Beam 4,05m  
DISPL 13 000kg  
Main 56,0sqm  
Jib 46,0 sqm  
Draft 2,25m

LOA 10,00m  
"can customize the boat"

LOA 11,70m  
Beam 3,60m  
DISPL 4500kg  
Fuel Tank 2x380l  
Water Tank 150l  
Engine: 1x Yanmar 315hp  
Diesel/ZT 370 Drive

Allikas: (Autori koostatud, Ridas Yacht & Composites OÜ koduleht)

## Lisa 7. Saare Paat AS sõnapilt



Allikas: (Autori koostatud)

## Lisa 8. Polar Shipyard OÜ sõnapilt



Allikas: (Autori koostatud)

## Lisa 9. Alfa Yacht Production OÜ sõnapilv



Allikas: (Autori koostatud)



## Lisa 10. Ridas Yacht & Composites OÜ sõnapilt



Allikas: (Autori koostatud)





## Lisa 12. Väikelaevaehituse Liidu sõnapilv



Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 13. Ettevõtte Arendamise Sihtasutuse sõnapilv



Allikas: (Autori koostatud)

## Lisa 14. Liitu kuulumise mõju ekspordile



Allikas: (Autori koostatud)



## Lisa 16. Väikelaevaehituse Liidu intervjuu põhileiud

Väikelaevaehituse Liit	
Jahi-ja väikelaevaturg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laevaehituses tuli MASU varem kui teistes valdkondades</li> <li>• turuseis, mis oli enne MASU ei taastu kunagi</li> <li>• Eestlased ei kaotanud MASU-s nii palju, kui teised Euroopa riigid</li> <li>• uued suunad laevaehituses on tootearendus ja innovatsioon (nišitooted ja nutikus, näiteks funktsioonilaevad)</li> <li>• renditurg Eestis väike</li> </ul>
Väikelaevaehituse Liit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008 reformiti MTÜ Kingston Eesti Väikelaevaehituse Liiduks (k.a liikmeskonna vahetus)</li> <li>• esindusfunktsioonitaitja Peeter Säask ja eksporditurunduse tegija Anni Hartikainen</li> <li>• mitmeid asju tehakse vabatahtliku töö alusel</li> <li>• eesmärgiks arendada merendust ja väikelaevasektorit Eestis</li> <li>• sihtturu hoiakute muutumine Eesti laevaehitusse</li> </ul>
Liitu kuuluvad ettevõtted	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tootjad, allhankijad, sidussektorite esndajad</li> <li>• toetajaliikme (ei ole liikmemaksu ega hääleõigust) ja täisliikme (liikmemaksuga ja hääleõigusega) kategooriad</li> <li>• liikmemaks kolmes kategoorias (parameetrite, näiteks ettevõtte suuruse järgi)</li> <li>• liikmeks saamisel on vaja kahte olemasoleva liikme soovitus</li> <li>• mõtteid toodangu kontrollimise osas ühisstendil</li> </ul>
Liikmete omavaheline suhtlus liidus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osadel kokkupuutepunkte rohkem (asuvad lähestikku või kasutavad üksteise ladusid)</li> <li>• ei ole täheldatud, et keegi omavahel üldse läbi ei saaks</li> </ul>
Raha kasutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ressursid liikmemaksudest vähene</li> <li>• kasutatakse raha, mis projektide kaudu saadakse (EAS, Saarte Koostöökoogu, PRIA Leader)</li> <li>• sektor ei jõua oma jõududega välisturul mainet luua</li> <li>• liit on Kompetentsikeskuse üks partnereid, kus on</li> </ul>

<p>Mõju liikmetele liitu kuulumisest</p> <p>Väikelaevaehituse Liidu koostöö teiste organisatsioonidega</p>	<p>omad tegemised, mida viiakse ka projektide najal ellu (kompetentsikeskus alustas liikmete soovil)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tootearendust peaks samuti soodustama (peab mõistma, et see on igal ettevõttel individuaalne)</li> <li>• võrdlus liitu mitte kuuluvate ettevõtetega on mõju liikmete kasuks</li> <li>• mahukaim tegevusliin ühisturundus (jahi messile viimine hõlmab suuri kulusid)</li> <li>• lepingute väljatöötamine</li> <li>• kontaktide vahetus</li> <li>• kutsesstandardite väljatöötamine</li> <li>• koosolekud (strateegiakoosolek, teema-grupid)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EAS</li> <li>• European Boating Industry (EBI) liige (Euroopa riikide väikelaevaehituse liitude katuseorganisatsioon; turuuuringud, kontaktid <i>application</i> väikelaevade direktiivi mõistmiseks)</li> <li>• The International Council of Marine Industry Association (ICOMIA) (kuhu ei kuulu, kuid suhtlevad; kasulik iga aastane statistikaraamat)</li> <li>• Saarte Koostöökogu</li> <li>• Masinaehituse Liit (ei toimi)</li> <li>• Merenduspoliitika väljatöötamine, mida ei rakendata</li> </ul>
--	---

Allikas: (Autori koostatud)

## Lisa 17. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse intervjuu põhileiud

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS)	
Jahi-ja väikelaevaehituse turg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• töölaevaturul läheb hästi</li> <li>• põhiline konkurent Poola (neil on ka väga korralik siseturg)</li> <li>• praegune olukord Eestis, mis on viimase 20. aasta jooksul tekkinud on väga hea</li> </ul>
Ekspordi probleemid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kõigil valdkondadel raske eksportida</li> <li>• väike riik ja raha napib</li> <li>• seadmetesse ei suudeta investeerida</li> <li>• spetsialistide puudus</li> <li>• eestlane ei ole hea müügimees</li> <li>• tulemusi oodatakse koheselt</li> <li>• väikelaevaehitajad tulevad teistest valdkondadest paremini toime</li> </ul>
EAS toetusmeetmed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eelmisel programmiperioodil otsesed messitoetused (Euroopa Komisjon nüüdsest ära keelanud)</li> <li>• eelmisel programmiperioodil turundusspetsialisti, inseneri vm palkamine (välismaalaste palkamisel programm ei toonud tulemusi)</li> <li>• arendusosakute meede (pilotprojekt)</li> <li>• kasvuettevõtja arenguplaani meede ehk kompleksmeede (turundus, arendus, tootearendus, koolitused)</li> <li>• kasvuettevõtja toetusega saab messil käia, kliendikohtumistele välisriiki, reklaammaterjale</li> <li>• starditoetus</li> </ul>
EAS ühisstend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tegu ei ole konkreetse messitoetusega, vaid EAS-i omategevus</li> <li>• ettevõtjad saavad taotlused otse EAS-i (varem taotles VLEL toetust)</li> <li>• A. Hartikaineniga on teatud temadel konsulteeritud</li> <li>• varem on valdkondliku teadmisega komisjon teinud valiku ettevõtetest</li> <li>• praegu valikukomisjonis paar inimest EAS-ist ja üks Majandusministeeriumist</li> <li>• valikul lähtutakse eelkõige majanduslikest näitajatest (lisandväärtus töötaja kohta, ekspordikäive jne)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• majandusnäitajad dikteerivad, kas tegu on elustiiliettevõttega, või kasvuambitsioonidega ettevõttega</li> <li>• kolm aastat on käidud Hamburgis ja kolm aastat käiakse Düsseldorfis messil</li> <li>• Düsseldorfis mess läks väga hästi (näiteks Alfa Yacht müüs kolm toodet)</li> <li>• Hamburgis mess pigem suurematele paatidele</li> <li>• Soome paadimessidele ühisstendiga ei minda, kuna väga lähedal (ei ole kallis minna)</li> <li>• mõeldakse ka teiste kaugemal asuvate paadimesside peale ühisstendiga minekuks</li> <li>• teatud ettevõtted on aktiivsemad messidel käijad (näiteks Saare Paat)</li> <li>• jahti ostab inimene, kellel on palju raha ja teistsugune väärtushinnang (samal ajal meeldib raha kauem enda käes hoida)</li> <li>• messil käiakse kontakte loomas</li> </ul>
<p>Dokumentatsioon toetuse/omategevuse jaoks</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toetustega seonduv bürokraatlikum (tagantjärele raporteerimised)</li> <li>• omategevus – messi ühisstendid tuleb esitada ühe leheküljelise taotluse, bilanssi ja kasumiaruande ja peale messi tagasiside lehed</li> </ul>
<p>Merenduspoliitika</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laevandusspetsialistid</li> <li>• Justiitsministeerium, Rahandusministeerium, Majandusministeerium ja Sotsiaalministeerium</li> <li>• eesmärgiks tuua laevad Eesti lipu alla tagasi (nagu Malta, kes elab laevandusest)</li> <li>• teha laevaregister, töötajate maksud alla jne</li> <li>• mingisuguse kokkuleppeni jõuti</li> <li>• tulevikuväljavaateid ei teata</li> <li>• oleneb ka sektori survest</li> <li>• ei suudeta võistelda Malta, Saint Vincent jne (kus on põhimõtteliselt null maksud)</li> </ul>
<p>Muu koostöö seoses jahti- ja väikelaevaehitusega</p>	<p>Saksa-Balti Kaubanduskoda (kõikide suuremate Saksa messikeskuste esindaja Baltimaades; annab võimaluse rääkida näiteks parema asukohta Eesti stendile)</p>

Allikas: (Autori koostatud)



## Lisa 18. Cross Case analüüs

TOOTJAD	Saare Paat	Polar Shipyard	Alfa Yacht Production	Ridas Yacht & Composites	Baltic Workboats
<b>Ettevõtte profiil</b>					
Ettevõtte vanus	alustas 1993. aastal	alustas 2009. aastal	alustas 2007. aastal	alustas 1993. aastal	alustas 2000. aastal (kodulehe andmetel alustas 1967. aastal)
Omaniku-struktuur	- Eesti kapitalil põhinev holding firma - 4 osanikku (üks välismaalane) - tegevjuht omanik	- Saksa kapitalil - 1 osanik - omanik ja müügiosakond Saksamaal - osteti eelnevalt pankroti läinud ettevõtte - omaniku vahetus 2009. aastal	- Rootsi kapitalil - osa Bavaria grupist - müük Rootsis - firma kuulub Rootslastele	- Eesti kapitalil - 1 osanik - tegevjuhtkond omanik - (omanik ja tegevjuht sama isik) - kontor vaid Eestis	- Eesti kapitalil - 2 osanikku - tegevjuhtkond omanikud - omanikud kaks eesti meest, kes löövad firma igapäevatöös kaasa. (tehnikadirektor ja firma juhtimine ning müük)
Töötajate arv	31-32	11	5-6	20	126
<b>Toote profiil</b>					
Toodete kirjeldus	- purjehid - kolm erinevat mudelit purjehid - oma bränd	- purjehid, kaatrid, uurimislaev - oma bränd Folkboat ja Nordic Cruiser - enda brändid	- purjehid - Diva ning Campus brändi jahid	- purjehid - mootorjahid - oma bränd	- töölaevad (15 kuni 50 meetrit) - oma bränd
Uued tooted	Seeriatootmine (46 jalase tootearendus)	Seeriatootmine (elektripaat)	Seeriatootmine (Diva 40 ja Diva 34)	<i>one off</i> tooted	<i>one off</i> tooted (kõik tooted on uued tooted)

Keskmine toote valmistamise aeg	3,5 kuud	-üks kuu kuni 24 kuud(seeriatootmine) -kaks aastat (luksusjaht)	3 kuud (40 jalane seeriatootmises)		keskmiselt 12 kuud
Tooteid aastas	eelmine aasta 8 (2014)	eelmine aasta 2 (2014)		keskmiselt 5-10	
Hinnaklass	300 000 - 400 000 EUR	45 000 EUR- miljoneid EUR	27 000 - 200 000 EUR	20 000 - 350 000 EUR <i>one off</i> tooted 500 000 EUR	3 kuni 10 miljonit EUR
<b>Turu profiil</b>					
Kliendiprofiil	perekonnad	perekonnad (keskklass)	perekonnad	perekonnad	- riik - ettevõtted - asutused
Klindi kaasatus toote ehituses	- <i>semi-custom</i> - käiakse ehituse ajal kohal	- one-off võimalus (suure jahi puhul) - käiakse ehituse ajal kohal	-semi-custom (seeriajahid teatud paindlikkusega) - käiakse ehituse ajal kohal	- <i>one-off</i> võimalus - käiakse ehituse ajal kohal	- küsitakse spetsifikatsioonide osas abi; klient ei oska osta -one-off tooted (enamus)
Kas peate oma toodet luksustooteks?	- pigem ei - tavainimese jaoks purjejaht luksustoode	-pigem ei - suur luksusjaht on luksustoode	- pigem ei - Eesti inimese jaoks luksus, Euroopa mõistes keskmine tase	-ei ole	spekuleeritav – “oleme Mercedes”
Ettevõtte tugevused	- disain - odavam kui Lääne-Euroopas - paindlikkus (kliendi soovide elluviimine)	-kvaliteet	- disainer - arvutiprogramm	- kvaliteet - odavam kui Lääne-Euroopas	- kvaliteet - odavam kui Lääne-Euroopas - paindlikkus
Nõrkused	asukoht	- kallid hind - järelturg	tootmine ei ole piisavalt efektiivne	- jälteenindus	- asukoht - füüsilised piirangud - haldusprobleemid

Eesti jahi/väikelaeva ehitusturg	areneb, kasvab ja suureneb		jahiehituse mõistes olematu	jahiturg puudub	riigieelarvest tulenevalt positiivne
Globaalne jahi/väikelaeva ehitusturg	- väikelaevaehituse turg ei ole peale MASU taastunud - müüginumbrid vähenenud - üldine seis kehv - kolmandatest riikidest uued kliendid	- MASU mõjutas (kliendid on ettevaatlikumad) - pigem ostetakse teise ringi tooteid - uus tõusutrend on elektripaadid	- jahitööstus elab ülikeerulisi aegu - jahiturg otsib uusi suundi - mootorjahi turg tõuseb ja purjejahi turg languses	- mootorjahi turg tõuseb ja purjejahi turg languses	- MASU on hakanud alles nüüd mõjutama - tööpaate läheb riigil alati vaja - konkurents on mõjutanud
<b>Müük</b>					
Turunduskanalid	- rahvusvahelised paadimessid - eriala ajakirjandus	rahvusvahelised paadimessid	rahvusvahelised paadimessid	- rahvusvahelised paadimessid - klientide soovitude kaudu	- rahvusvahelised paadimessid - eriala ajakirjandus - Eestis leitakse ise üles
Müügikanalid	edasimüügi võrgustik	müügiosakond Saksamaal	edasimüügi võrgustik	- müügiosakond Rootsis - edasimüügi võrgustik	- agentide võrgustik - riigihanked
Järelteenindus (remont)	toimub läbi diilerite	- sõltuvalt, mis tootel viga (kas tuuakse Eestisse või ei)	- kokkulepe kindlate hooldus- ja remondifirmadega - teatud asjad parandatakse ise	- puudub (algusaastatel oli, nüüd enam ei) - vastavalt ISO 9001 nõuetele ja garantiile	- sõltuvalt kliendi vajadusest (üldiselt - klientidel oma laevastikuosakond; hooldusbaasid) - garantiitööde puhul lepingud teatud firmadega
Müük kodumaal	puudub	uurimispaat Tartu Ülikoolile	puudub	- erakliendid - Eesti Keskkonnainspeksioon	- parvlaevad - Politsei- ja Piirivalveamet, Tartu Ülikool

<b>Eksport</b>					
Eksport	kõik ekspordiks	90% ekspordiks	kõik ekspordiks	üle 90% eksportiks	80-90% ekspordiks (pole üheski regioonis kinni)
Messid	6-7 rahvusvahelist paadimessi aastas	- Saksamaa - elektripaat Austrias	Rootsi ja Soome, Saksamaa Düsseldorf, Lõuna-Saksamaa	EAS-iga ühisstendil Saksamaal	2-3 korda aastas Saksamaal (SMM mess) ja Inglismaal (Seawork mess)
Uppsala mudel ja born global	pigem born global	pigem born global	pigem born global	pigem born global	pigem born global
<b>Väikelaevaehituse Liit</b>					
Kui kaua liitu kuulunud	asutajaliige	ei tea	4 aastat tagasi astusid liitu	kutsuti sinna 5 aastat tagasi	liidu alustamisest saati
Liidu mõju ekspordile	- kulude kokkuvõid - piirkonna imidži loomine - ühisturundus välisriikides - töötajate ettevalmistus - liit toimib inimeste suhete ja koostöö baasil	- kulude kokkuvõid oleks tõenäoline, kuid ei suhtle teiste ettevõtetega - mainekujunduse koht - katsebaasin	- kulude kokkuvõid - lobby töö EAS-iga - riigiasutustega suhtlemisel hea, kui on olemas katuseorganisatsioon - kulude kokkuvõid - info vahetus - diilerite vahetus - Euroopa laevaehituse liit info saamiseks - 2/3 konkreetset kasu ja 1/3 klubiline tegevus - pikas perspektiivis piirkonna imidž	-kulude kokkuvõid (ka isikupõhiselt) - EAS-iga messidel käimine - kogemuste ja teadmiste jagamine -kulude kokkuvõid (ka isikupõhiselt) -maine	- kulude kokkuvõid (katsebaasin) - kompetents - koostöö Saare Paadiga (alltöövõtt) - midagi otseselt liidust vastu ei saa, kuid hinnatakse selle olemasolu - laevaehituskeskuse maine
Mis on EVL puhul puudlik või mida võiks lisaks teha	- uued inimesed - uued ideed	asukoha kauguse tõttu ei suhtle teistega	probleem: ühisstend EAS-ga hallide kontekstis	- probleem: ühisstend EAS ga hallide kontekstis - uued inimesed - liikmest lugu ajakirjas - veel suurem	- tooks Eestile tuntuks (liidu suurem väljapaisitus)

				omavaheline koostöö	
Kas osad EVL liikmed suhtlevad omavahel rohkem kui teised	- Saaremaa keskne (algselt Saaremaa keskne, nüüd enam mitte) - alati suhtlevad osad rohkem kui teised	- Saaremaa keskne	- Saaremaa keskne (üha vähem) - suheldakse kategooriapõhiselt (kes sarnaseid tooteid toodavad)	- Saaremaa keskne organisatsioon (endal ei ole vahet, kas suhelda Saaremaa või mandri ettevõtetega)	- Saaremaa keskne (mandri ettevõtetega väga koostööd ei tee) - tunnetavad, et teised ehitajad on meil siin kõrval
<b>Muu koostöö</b>					
Koostöö EAS-ga	- kaasrahastusega ühisturundus (enamus ühisturundused on olnud EAS kaasrahastusega)	- kaasrahastusega ühisturundus (EAS-iga koostöö ühisstendil)	- kaasrahastusega ühisturundus (EAS maksab konkreetsed kulud messidel käies kinni)	- suhtumine EAS-i hästi negatiivne - toetuste andmist ei peaks olema, vaid puhas ettevõtlus	- kaasrahastusega ühisturundus - EAS-iga tihe koostöö - paberimajandust palju - EAS meie jaoks väga positiivne - kohati neil ei ole midagi otseselt pakkuda, aga nad üritavad
Muu koostöö	- Kaubandus- ja Tööstuskoda - Balti-Saksa Kaubanduskoda	puudub	puudub	puudub	Kaitsetööstuse liit

Allikas: (Autori koostatud)

## Lisa 19. Huvipakkuvad leiud

Küsimusteblokk	Leiud
Ettevõtte profiil	<ul style="list-style-type: none"> <li>välisosalus või välismaisel kapitalil põhinev (Saare Paat, Alfa Yacht Production, Polar Shipyard)</li> <li>Töötajate arv ettevõtetes väga erinev (5st kuni 32ni jahitootjate puhul ning 126 BWB-s).</li> </ul>
Toote profiil	<ul style="list-style-type: none"> <li>enamus keskenduvad purjejahtide tootmisele</li> <li>kõik tootjad tegelevad tootearendusega</li> <li>jahtide hinnaklass 27 000 eurot kuni miljoneid eurosid (BWB tooted kuni 10 miljonit eurot).</li> </ul>
Turu profiil	<ul style="list-style-type: none"> <li>kliendid on perekonnad (BWB-l riik ja muud asutused)</li> <li>suur kliendi kaasatus tooteehitusse</li> <li>disaini olulisus (Saare Paat, Alfa)</li> <li>Eesti väikelaevaehitusturg olematu</li> <li>globaalselt mootorjahi turg tõuseb ja purjejahi turg languses.</li> </ul>
Müük	<ul style="list-style-type: none"> <li>edasimüügi võrgustik</li> <li>riigihanked</li> <li>müük kodumaal põhimõtteliselt puudub (välja arvatud BWB-l)</li> </ul>
Eksport	<ul style="list-style-type: none"> <li>kõik ekspordiks</li> <li>põhilised sihtriigid: Soome, Rootsi, Saksamaa.</li> <li><i>born global</i></li> </ul>
VLEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>kulude kokkuhoid</li> <li>piirkonna imidži loomine (Eesti ja/või Saaremaa kui VLE piirkond)</li> <li>probleemid ühisstendiga</li> <li>uute inimeste vajadus VLEL</li> <li>väikelaevaehitus on Saaremaa keskne</li> </ul>
Muu koostöö	<ul style="list-style-type: none"> <li>EAS (seotud VLEL-ga ühisstendi näol)</li> <li>suhtumine EAS-i negatiivne (Ridas)</li> <li>Kaubandus- ja Tööstuskoda, Balti-Saksa Kaubanduskoda, Kaitsetööstuse Liit</li> </ul>

Allikas: (Autori koostatud)

## Lisa 20. Küsimustik ettevõtetele

- 1) **Tutvustage oma ettevõtet**
  - a) Mitu töötajat
  - b) Ettevõtte vanus
  - c) Omanik-tegevjuht
  
- 2) **Milliseid paate te toodate**
  - a) Millised Purjehid/Mootorjahid?
  - b) Millised on paatide pikkused?
  - c) Kaua keskmiselt 1 paadi ehitus aega võtab?
  - d) Hinnaklass
  - e) Uued tooted
  
- 3) **Kas näete ennast luksustootjana?**
  - a) Mis Teie jaoks on luksustoode
  
- 4) **Millised on teie tugevused ja mis on teie nõrkused nii ettevõtte ja/või toodangu kohapealt.**
  - a) Mida te hindate enda juures unikaalseks? (konkurentsieelis)
  
- 5) **Kuidas te hindate väikelaevaturgu üldiselt?**
  - a) Hetkeseis Eestis, Euroopas ja globaalselt üldiselt
  - b) Tulevikutrendid
  
- 6) **Kirjeldage, kuidas näeb ettevõtte müük välja? (eksport ja müük kodumaal)**
  - a) Millised riigid?
  - b) Milliste kanalite kaudu?
  - c) Kui suur protsent läheb ekspordiks?
  - d) Kes on peamised kliendid?
  - e) Milline on tailor-made võimalus?
  - f) Järelteenindus?
  - g) Kas on mingid riigid, kuhu te mõtlete ekspordida, kuid ei ole seda veel teinud?
  - h) Kui müüte ka kodumaale, siis milline näeb ekspordi kõrval välja müük kodumaal?
  
- 7) **Milline on Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju ekspordile?**
  - a) Kui kaua olete sinna kuulunud
  - b) Milline on kasu? Kas see on kuidagi mõõdetav?
  - c) Koolitused, õiguslik abi lepingute vormistamisel vm?
  - d) Kas ja kuidas olete sinna ise panustanud ja mida vastu saanud? (ressursid, aeg, teadmised)?
  - e) Kas on kulude kokkuvõtte sinna kuulumisest? Millest? (logistika, õiguskulud, koolitused)?
  - g) Kas saate sinna kuuluvate ettevõtetega hästi läbi?
  - h) Kas suhtlete osade ettevõtetega rohkem kui teistega. Kellega? Miks?
  - i) Kui tihti olete liiduga ühenduses?
  - j) Midagi negatiivset?
  - k) Kas teie meelest on vahe, kui ettevõtte asub Saaremaal või mandril? Kas ettevõtteid, kes asuvad Saaremaal, teevad omavahel rohkem koostööd?

l)Kas mõni töötaja konkreetselt tegelebki ainult VLE Liidu teemadega?

**8) Kellega veel koostööd teete ja milline on see mõju üldiselt ja ekspordile spetsiifiliselt?**

- a) Mis küsimustes koostööd teete?
- b) Sinna kuulumise plussid ja miinused.



## Lisa 21. Küsimustik Eesti Väikelaevaehituse Liidule

- 1) **Kirjeldage, kuidas te näete paaditurgu kui tööstusharu üldiselt?**
  - a) Hetkeseis Eestis, Euroopas ja globaalselt
  - b) Tulevikutrendid
  
- 2) **Kirjeldage Väikelaevaehituse Liitu**
  - a) Millal loodi? Ajalugu
  - b) Töötajad
  - c) Miks loodi? Eesmärk
  - d) Mitu ettevõtet eestis VLE toodavad ja mitu liitu kuuluvad?
  
- 3) **Kirjeldage ettevõtteid, kes, VLE kuuluvad?**
  - a) Ettevõtte omapära
  - b) Dokumentatsioon
  - c) Leping
  - d) Kas on ka tasu (nt kuu või aastamaks) et sinna kuuluda?
  - e) Mitu liiget liidus on?
  - f) Kas klassifitseerite kuidagi liidu liikmeid?
  
- 4) **Kuidas hindate liidus olevate ettevõtete omavahelist suhtlust?**
  - a) Kas mingid ettevõtted suhtlevad omavahel rohkem?
  - b) Kas suhtlus ettevõtetevaheliselt võiks olla suurem?
  
- 5) **Kuidas kasutate raha, mida liikmemaksuks kogute?**
  - a) Kui suur on liikmemaks?
  - b) Kuidas seda kasutate?
  
- 6) **Kuidas hindate liidu mõju ettevõtte tegevusele (üldine ja eksport)?**
  - a) Koolitused
  - b) Lepingud
  - c) Kuidas suhtlus ettevõtetega toimub?
  
- 7) **Milline on koostöö Väikelaevaehituse Liidu ja teiste organisatsioonidega?**
  - a) Milliste organisatsioonidega või liitudega veel koostööd tehakse?
  - b) Milline näeb välja koostöö teiste organisatsioonidega?
  - c) Milline on riigi roll Eesti Väikelaevaehituse Liidu arengu?
  
- 8) **Milline on info, mis Eesti Väikelaevaehituse Liiduni jõuab ettevõtete kohta, kes sinna kuuluvad?**
  - a) Ühisturunduse tulemuslikkuse kohta
  - b) Muu aruandlus ettevõtete ekspordi, tootmise või muu kohta.

## **Lisa 22. Küsimustik Ettevõtlike Arendamise Sihtasutusele**

- 1) **Miks on Eesti ettevõtete raske ekspordida?**
  - a) Ettevõtetele üldiselt
  - b) Väikelaevatööstusel
  
- 2) **Kirjeldage toetusmeetmeid, mis EAS pakub?**
  - a) Üldised toetusmeetmed
  - b) Toetusmeetmed ekspordile
  - c) Millised on lõppenud meetmed ja millised olemasolevad ja uued?
  - d) Kas mõned toetusmeetmed on konkreetselt ka väikelaevaehitusele suunatud?
  
- 3) **Kirjeldage täpsemalt omategevuse meetmeid.**
  - a) Millistel messidel on käidud?
  - b) Kes on põhilised tootjad, kes seda meetmeid kasutavad?
  - c) Milline näeb välja dokumentatsioon?
  - d) Kas väikelaevatootjad peavad kuuluma Eesti Väikelaevatootjate liitu, et toetust saada?
  
- 4) **Kirjeldage, kuidas te näete väikelaevaturgu üldiselt**
  - a) Eestis
  - b) Euroopas ja globaalselt
  
- 5) **Milline on EAS suhe Eesti Väikelaevaehituse Liiduga?**
  - a) Milliste küsimuste osas hoiate kontakti?
  
- 6) **Kirjeldage, kuidas näeb välja dokumentatsioon toetuse/omategevuse saamiseks**
  - a) Millised dokumendid tuleb esitada\_
  - b) Kas toetuse või omategevuse lõpus tuleb esitada ka aruanne?
  
- 7) **Kirjeldage Merenduspoliitikat ja kas see on Teie meelest õnnestunud projekt?**
  - a) Kas teil on kokkupuude olemas sellega?
  - b) Kuidas te näete selle tulevikku?
  
- 8) **Milliste organisatsioonidega te veel koostööd teete?**
  - a) Konkreetselt väikelevandusega seonduvalt
  - b) Muud valdkonnad
  
- 9) **Kuidas te näete Eesti Väikelaevaehituse Liidu mõju üldiselt?**
  - a) Võrreldes teiste liitudega
  - b) Kas antud liit on Teie meelest pigem Saaremaa keskne või kaasab tervet Eestit?

## **Lisa 23. Transkriptsioon Saare Paat AS intervjuust tegevjuhiga Peeter Sääsk, 25.02.2015**

- 1) **Tutvustage oma ettevõtet**
  - d) **Mitu töötajat**
  - e) **Ettevõtte vanus**
  - f) **Omanik-tegevjuht**

Saare Paat on tegutsenud tegelikult erinevate nimede all alates 93. aastast. Kõigepealt oli rootslastega ühissettevõte, mille nimi oli Saare Marine Industries. Siis mingisugusel ajal see reorganiseeriti ja toimus omanike vahetus sealjuures ja siis kandis ta OÜ Saare Paat ja siis 97. aastal sai sellest AS Saare Paat. Praegu on ettevõtte omanike ringis siis üks holding firma, mis on siis täielikult eesti kapitalil põhinev. Siis on 4 eraisikut, kellest üks on Saksa kodanik ja kolm tükki on Eesti. Eraisikud on kõik enamvähem võrdsete osadega. Üks nendest olen ka mina. Ettevõtte on läbi selle ajaloo valmistanud kõikvõimalikke erinevaid paate. Alates puitpaatidest ja nüüd siis lõpetades purjejahtidega. Oma kaubamärgi arendamisega.

Meil on praegu on hetkel tööal kas 31 või 32 inimest. Kuidagi nagu, mitu tükki täpselt on, see polegi kõige tähtsam, see muutub ka ajas aegajalt. Kõige rohkem on olnud 97. aastal 51 inimest. See oli nagu selline tipp hetk. Need hooned, kus me siin toimetame, on kõik selliseid nõukogude aja lõpus ehitatud. Mitte spetsiaalselt planeeritud ega ehitatud selleks väikelaevaehituseks. Selles mõttes me oleme sellises keerulises olukorras, kuna ruumid ei ole selleks spetsiaalset planeeritud ja ehitatud, siis see on nagu keeruline.

- 2) **Milliseid paate te toodate**
  - f) **Millised Purjejahid/Mootorjahid?**
  - g) **Millised on paatide pikkused?**
  - h) **Kaua keskmiselt 1 paadi ehitus aega võtab?**
  - i) **Hinnaklass ?**
  - j) **Uued tooted?**

Valmistame purjejahtisid, neid on 3 erinevat mudelit tootmises. On 38 jalga ja siis on 41 jalga, mis on kaks erinevat mudelit. Nagu enne ütlesin, siis oma kaubamärgi arendamine. Ja hinnaklass on siis, noh, kõrge. Meil ei ole Eestis ei konkurente ega turgu, nii et Eestiga ei saa me siin midagi võrrelda. Meie lähimad konkurendid – turud ja mitte siis geograafilises mõttes, on mitmed Rootsi ettevõtted ja nendega võrreldes oleme 20% odavamad. Ehkki siin oleneb ka väga palju ka rootsi krooni kursist, kui me põhiliselt müüme oma toodanguvt eurotsoonis, et siis konkurendid on Rootsist, siis neil on eelis või vastupidi, raskem müüa selle rootsi krooni kursiga. Meie jahtide hinnaklass on suurusjärgus 300 000-400 000 eurot.

Uue jahtide mõttega on mängitud mitmest otsast, kas väiksemat või suuremat, aga seda otsust päris lõpuni ei ole. Me oleme alustanud 46 jalase tootearendust, Aga päris lõpuni see ei ole paigas. Ja keskmiselt ühe toote valmistamine, noh, oleneb kui palju seal seda *customizationit* on, aga kuskil 3,5 kuud. Oleksime suutelised tootma selle personali ja ruumiga 11-12 jahti, aga üldjuhul me ei saa nii palju müüdnud. Eelmisel aastal me müüsimise ja tarnisime klientidele 8 jahti..

- 3) **Kas näete ennast luksustootjana?**
  - a) **Mis Teie jaoks on luksustoode**

Me päris ei ole pidanud ennast nagu luksustootja tootjaks, sest see on nagu mitme otsaga asi, sest tavainimese jaoks on jahtlaev ise juba luksuskaup, aga kui jahtlaevade turul üldiselt

vaadata ja võrrelda paljude teiste toodetega, siis me ei peaks end lugema päris luksuskauba tootjaks. Oleme sellise kõrgekvaliteedilise käsitöö jahitootja, aga sama suurusega jahtide hulgas võib leida ka olulisemalt luksuslikemaid asju. Me nagu kulda ja karda ei riputa kusagile oma toodetele. Me oleme pigem ikka nagu semi-custom, me kohandame jahtisid päris palju vastavalt kleindi vajadustele ja soovidele aga me üldjuhul ei lähe selliste struktuursete elementide kallale.

**4) Millised on teie tugevused ja mis on teie nõrkused nii ettevõtte ja/või toodangu kohapealt.**

**a) Mida te hindate enda juures unikaalseks? (konkurentsieelis)**

Enne rääkisin, et Eesti turul ei ole konkurente. Me oleme 100% orienteeritud ekspordile ja seal on konkurentsi küll ja veel. Üks meie seliseid tugevaid külgi on see, et meil odavam tööjõud, kui meie konkurentide juures, aga see eelis koguaeg kahaneb vaikselt. Me oleme tavaliselt ikka öelnud, et üks meie tugevaid külgi on värske disain, aga ka see ei ole nagu kestav ja tugev eelis. Et võib-olla meie kõige suurem tugevus on see, et me oleme valmis kuulama klientide soove ja neid ellu viima ja täitma nagu nad vajavad. Meie mõtteviis on selline, meie oleme sellele orienteeritud, ehkki tööjõuluude kasvades see eelis jääb see järjest väiksemaks. Noh kindlasti ka see on tugevus, et me ei valmista palju jahte ja igauhega on aega palju üksikult tegeleda, kliendi ja tema tootega. Suurim nõrkus on see, et me asume üsna äärealal. See tekitab mitte kõigis aga osades klientides selliseid küsimusi, et siia on raske tulla ja külastada seda tootmist ja ehitamise ajal ja varasemaltel aegadel oli see küsimus ka, et kust me oleme ja kust me tuleme, aga praegu seda enam ei tunne. Oleme piisavalt tuntud.

**5) Kuidas te hindate väikelaevaturgu üldiselt?**

**a) Hetkeseis Eestis, Euroopas ja globaalselt üldiselt**

**b) Tuleviktrendid**

Mis ma oskan selle Eesti kohta ütleda. Eesti on nii väike. Palju seda turgu on. Osadele toodetele kindlasti on seda turgu olemas. Kui ühel aastal ostetakse näiteks 2 jahti ja teisel aastal järsku 4 jahti, siis öeldakse, et turg kasvab 100%, aga mida see tähendab? Mitte midagi ei tähenda ju. Aga põhimõtteliselt Eestis see turg minu arvates koguaeg areneb, kasvab ja on suurenenud. Nüüd võrreldes Euroopaga ja muu maailmaga, siis Euroopas ei ole peale seda majanduslangust väikelaevaturg üldsegi taastunud ja kas ta üldse taastubki kunagi sellisel kujul ja sellistes mahtudes nagu ta kunagi oli. Seda näitavad paljud pankrotid ja kui mingi staistika kuskilt kätte saadakse, on need müüginumbrid vähenenud igalpool, eriti purjejahtide puhul. Need müüginumbrid on tohutult vähenenud ja globaalses mastaabis nähakse ja loodetakse sellistest 3ndatest maadest, nagu Lõuna-Ameerika, India, Hiina ja ma ei tea kus veel, et nendes maades mingid numbrid peaksid kasvama, aga kas nad tegelikult ikka kasvavad nii palju pikas perspektiivis on raske öelda. Midagi head nendel turgudel ei ole tegelikult kusagil pool. Kui ma räägin väikelaevadest eksole, siis räägin väikelaevadest, mis on mõeldud vabaaja veetmiseks. Et naabritel siin töölaevad või veel mõned väikelaevaehitusettevõtted, kes on orienteeritud nagu hoopis teisele sektorile ja teisele turule, nagu mingid riigiasutused, see olukord on teistssugune ja sellest räägivad teised.

**4) Kirjeldage, kuidas näeb ettevõtte müük välja? (eksport ja müük kodumaal)**

**i) Millised riigid?**

- j) Milliste kanalite kaudu?**
- k) Kui suur protsent läheb ekspordiks?**
- l) Kes on peamised kliendid?**
- m) Milline on tailor-made võimalus?**
- n) Järelteenindus?**
- o) Kas on mingid riigid, kuhu te mõtlete eksportida, kuid ei ole seda veel teinud?**
- p) Kui müüte ka kodumaale, siis milline näeb ekspordi kõrval välja müük kodumaal?**

Ekspordime kogu oma toodangu. Üldiselt turustame oma toodangut läbi edasimüüjate võrgu ja Eestis ei ole edasimüüjaid ega müüki. Ühe jahi oleme müünud Eestisse, see oli vist aastal 2012. Läbi ajaloo oleme muidu küll müünud, kui me neid puupaate kunagi tegime ja remonditõid teinud. Aga praegu meil ei ole enam sellist sobivat toodet, mis Eesti turule pakkuda. Ja me ei ole teinud mingisugust erilist turundust Eestis ja ei kavatse ka seda teha. Ma arvan, et kui keegi Eestis tõsiselt kavatseb soetada sellises hinnaklassis purjejahti, siis leitakse meid ülesse. Tegelikult on Eestis ju palju selliseid aluseid, aga mis purjetamisse puutub, siis mulle tundub, et Eestis enamus purjetamisega tegelevaid inimesi tahavad osaleda regattidel, sellistel kohalikel regattidel ja meie toode, mida me valmistame on 100% selline matkapurjekas. See on võib-olla üks põhjus, miks meie toode ei sobi Eesti turule. Meie kliendid on tegelikult sellised perekonnad, perepurjetajad. Eestis on suurem enamus jahtisid, purjejahtisid ostetud selliste sõpruskondade peale. Sõpruskond rahad kokku pannud ja ostnud jahi ja osalevad nendel regattidel ja jagavad selle aja, ütleme suveaja, omavahel ära. Üks nädal ühe kasutuses ja teine nädal teise kasutuses. Meie kliendi profiil on hoopis teine. On pere, kes ostab endale jahi ja veedavad seal peal terve suve või mitu kuud ja elavad seal. Teistsugune profiil. Meie jahid liiguvad rohkem põhja pool. Praegu meie valmistatud jahtidest on püsivalt Vahemeres vaid üks jaht.

Me müüme oma tooteid läbi edasimüüjate võrgustiku, läbi diilerite võrgustiku ekssole ja hetkel me tegutseme aktiivselt siis Soome, Saksamaa, Suurbritannia, Rootsi ja Hollandi turul. Need on turud, kus me toimetame. Kõige suurem turg meie jaoks on Saksamaa, kus on praeguseks momendiks müüdnud jämedasti pool Saare Paadi toodangust.

Järelteenindus toimub ka läbi diilerite. Kui on sellised väiksed probleemid, siis diilerid teevad ise seda teenindust seal ja kui on tõsisem probleem, siis räägime ja kooskõlastame seda. Kas leiame nende probleemide lahendamiseks seal kohapeal mingi ettevõtte või meie inimesed sõidavad kohale. Sõltuvalt kui keeruline see olukord on.

Kliendiprofiilist ma juba rääkisin, kuid uute klientide leidmiseks on kaks kõige suuremat võimalust. On eriaala messid ekssole. Rahvusvahelised paadimessid ja on eriala ajakirjandus. Need on nagu põhilised uute klientide leidmise teed.

Näiteks Saksamaal on selleks põhiliseks ajakiri "Yacht!" ja siis seal on "Segeln". Need on põhilised.

Aastas käime kusagil 6-7 suurel rahvusvahelisel paadimessil. Üldjuhul üritame kasutada mingit sellist jahti, mis on sellel turul müüdnud juba kliendile ja juba siis kui müügileping sõlmitakse, siis me lepime selle kliendiga kokku, et ta aktsepteeriks seda, et me kasutame seda jahti seal näiteks ühel või kahel messil. See on üks võimalus. Teine võimalus on see, et osa meie diilereid ostavad demojahi. See sõltub sellest, millised on diileri majanduslikud võimalused. Ja siis seda demojahti saab kasutada. Me ei ole kunagi nii teinud, et me oleksime siit kohapealt viinud jahi kusagile messile spetsiaalselt. Ei tegelt valetan. Ühe korra oleme seda teinud. See oli ühekordne projekt, kui me käisime Barcelonas messil, mis oli seotud

Euroopa Aastajahi nominatsiooniga. Siis me viisime siit spetsiaalselt. Transport on põhiliselt muidu autotransport.

- 5) **Milline on Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju ekspordile?**
- a) **Kui kaua olete sinna kuulunud**
  - b) **Milline on kasu? Kas see on kuidagi mõõdetav?**
  - c) **Koolitused, õiguslik abi lepingute vormistamisel vm?**
  - d) **Kas ja kuidas olete sinna ise panustanud ja mida vastu saanud? (ressursid, aeg, teadmised)**
  - e) **Kas on kulude kokkuvõidu sinna kuulumisest? Millest? (logistika, õiguskulud, koolitused)**
  - g) **Kas saate sinna kuuluvate ettevõtetega hästi läbi?**
  - h) **Kas suhtlete osade ettevõtetega rohkem kui teistega. Kellega? Miks?**
  - i) **Kui tihti olete liiduga ühenduses**
  - j) **Midagi negatiivset?**
  - k) **Kas teie meelest on vahe, kui ettevõtte asub Saaremaal või mandril? Kas ettevõtted, kes asuvad Saaremaal, teevad omavahel rohkem koostööd?**
  - l) **Kas mõni töötaja konkreetset tegelebki ainult VLE Liidu teemadega?**

Saare Paat on olnud kogu selle asja üks asutajaliikmeid ja osaliselt see on selline missioonivõrk, aga mitte ainult. VLE Liidul on üldiselt mitmed tegevussuunad. Ma ei tea, kui palju sa ise oled seda uurinud. Eriaaliiduna tegutsedes on see ehitusliit väga tegus õppeprogrammide ja kutsestandardite väljatöötamises ja kutsete omistamises, ehk siis hariduse ja kogu selle kaadri ettevalmistamisel. See kasu sellisest tegevusest on pikaajaline. See ei ole mingi otsene sirge kasu homseks päevaks, vaid pigem ülehommeks. Ja see on kasu kogu sellele väikelaevaehitusele siin saaremaal üldiselt. Mina leian, et Saare Paat oli sellele hetkel, kui hakkasime oma toodangut arendama, olime sellises seisus, et siit Saaremaalt või Eestist kusagile välja minna et teadnud keegi, kes sa oled, kust tuled eksle. Tundmatu maa. Ja mulle tundus, et on parem kui kogu sellele piirkonnale luua sellist tausta ja aidata seda luua juurde. Et ei ole 2-3 meest kuskilt džunglist tulnud ja juhuslikult teinud paadi. Vaid, et siin ehitataksegi paate ja luuagi seda imidžit sellele piirkonnale. Väikelaevaehitus piirkonnale. See on üks argument, miks ma seda tegema olen hakanud ja selles kaasa löönud. Minu arust on see nagu edukas olnud. Ka just see kutse ja haridusalane tegevus.

Teine suund on olnud ühistunduse teema. Ka see on olnud väga edukas minu arvates. Võib-olla mõnes mõttes on see olnud kasulik väiksematel ettevõtetele, kes selles asjas on osalenud, aga mitte ainult. See on olnud otseselt kasulik ka Saare Paadile, oleme mitmetel rahusvahelistel messidel käinud koostöös EAS-i ühistendidega. Näiteks see sama kus sina Hansebootil käisid. On olnud mitmeid messe. Üsna raske on seda mõõta kuidagi rahaliselt praegu. Et näiteks, kas Saare Paat on sellest saanud rohkem kasu või rohkem ise sellesse panustanud. See polegi oluline täpselt mõõta. Liikmemaksud on seal ka muidugi. Mulle tundub, et see on väga positiivne, et oleme suutnud luua piirkonna imidži. Väikelaevaehituse piirkonna imidži. Ja kindlasti see Väikelaevaehituse Kompetentsikeskus ja et neid erialasid õpetatakse ja sellele kõigele on Väikelaevaehitus Liidul olnud suur roll ja siis kõik see nagu põimub omavahel läbi; klaster ja liit ja kust see üks algab ja teine lõpeb ja noh piirid on hägused. Nendega tegelevad ühed ja samad inimesed ja kas nad siis sellel hetkel on liidu liikmed või klasteri esindajad omad. Seda on raske liigitada. Saare Paadis tegelen mina liidu teemadega ja üldiselt ma arvan, et see liit on olnud tegus ja tarvilik. Ma tunnen, et praegu me oleme jõudnud sellisesse järku, kus esimene vaimustus on nagu ümber saanud ja vaja oleks uusi vaateid ja tuuli ja võib-olla oleks kena kui lisanduks uusi inimesi uute ideedega ja uute

mõtetega. Ja üks selline huvitav proovikivi, mis sees seisab, on see, et kui nüüd oleme ühisturundust teinud, aga mitte kõik, aga enamus ühisturundusprojektidest on olnud mingi kaasrahastusega. Kas EAS-i või mõne muu organisatsioonipoolt ja nüüd on huvitav kui EAS-il selliseid meetmeid ei ole enam, et seda toetada ning kas siis jätkatakse selle ühisturundusega või on siis läbi see soov, aga eks aeg näitab, aga praegu vähemalt see sama seltskond kes Hansebootil käis. Seal otsustasime, et järgmisel aastal, nüüd juba 2015, et see sama seltskond läheb uuesti koos. Eks me näeme siis, kas lähme. Suurem enamus on selline kust on rahastus saadud veel lisaks, aga kui ei ole saanud, oli kõige esimene kord Soomes messil ja ka Mere Messil, kus siis Saare Paat ei ole käinud.

See on alati nii, et osad löövad rohkem kaasa kui teised. See on mis tahes liidu või ettevõtmiste puhul, et tuleb kamp inimesi kokku ja siis tegevuse käigus selgub, et sugugi kõik ei panusta täiesti võrdselt. See oleneb inimeste iseloomust ja oskustest ja võimetest ja millest iganes. Alguselt oli liidu teema küll rohkem Saaremaa keskne. Liit tehti umbes 7 või 8 aastat tagasi ja nüüd osalevad ikka seal ka mandri ettevõtted. See töö on väga selline projektipõhine ja eriti need ühisturunduse teemad. Ja vahet ju ei ole, kas see ettevõtte on Saaremaalt või mandrilt. See koostöö ei ole ju koguaeg selline formaalne, et nüüd tuleb koosolek kokku ja nüüd istutakse maha ja otsustatakse. Vaid osa sellest koostööst toimub väga lihtsalt. Näiteks hakatakse sinna messile sõitma ja ühel mehel on auto, või ühel ettevõttel on auto, kes niikuinii peab minema oma paadiga sinna ja siis lepitakse kokku, et see, teine ja kolmas saavad oma reklaammaterjalid auto peale panna ja kantakse koos kulusid. Kõige lihtsam näide.

Või siis viimane näide on see, et 2 ettevõtet käisid koos Helsingis. Seal näitusel olid väljas Aluanut ja Kasse Paadid, et näiteks kui Saare Paadis hoiustatakse sellele liidule kuuluvaid vaipasid, mis on messivaibad, siis Kasse Paat näiteks tuli võttis siit vaibad ja viis messile kohale, aga mõlemad ettevõtted said seal vaibal olla. See on kõige ehtsam parkiline koostöö. See toimub ilma suurte formaalsusteta, vaid lihtsalt lepitakse kokku, räägitakse ja asjad toimuvad ja seda ei ole kusakile seinale peale üles riputatud, et tehti seda ja teist messiks ette valmistamiseks. See võrgustik toimub inimeste omavaheliste suhete ja igapäevase koostöö baasil.

**6) Kellega veel koostööd teete ja milline on see mõju üldiselt ja ekspordile spetsiifiliselt?**

**c) mis küsimustes koostööd teete?**

**d) sinna kuulumise plussid ja miinused?**

Saare Paat on Kaubandus-ja Tööstuskoja liige ja rohkem ei ole liitusi küll kuhu Saare Paat kuulub. Millalgi oli küll Väikelaevaehitus Liidu ja Saare Paadi kontakt Masinaehitus Liiduga. Praegu on see kuidagi nagu vaibunud. Kaubandus-ja Tööstuskoja liige oleme olnud aegade algusest saadik, kui see Saare Paat asutati. Tegelikult ei ole väga palju endale seda küsimust esitanud, et miks sinna täpselt kuuluma peab, aga me oleme kasutand aeg ajalt juriidilist abi mõningate teemade lahendamisel, mis on positiivne aga samas see koostöö ei ole aktiivne ja igapäevane.

Ekspordimisel ei ole selleks vajadust olnud, sest see on sellistest toote iseärasustest. Selleks et seda müügivõrku arendada, on vaja luua personaalseid kontakte nende diileritega, seal ei saa keegi väljastpoolt aidata.

Saksamaal kontaktide juures on mingil määral abiks olnud selline asutus, nagu Balti-Saksa Kaubanduskoda. Aga noh see ei ole ka selline süsteemne koostöö, vaid lihtsalt vastavalt vajadusele.

## **Lisa 24. Transkriptsioon Polar Shipyard OÜ intervjuust juhatuse liikmega Mirjam Mühlmann, 04.03.2015.**

- 1) **Tutvustage oma ettevõtet**
  - a) **Mitu töötajat**
  - b) **Ettevõtte vanus**
  - c) **Omanik-tegevjuht**

Polar Shipyard OÜ, tegutsenud on alates 2009 ja hetkel töötajaid 11. Põhimõtteliselt selline 13 kanti või nii on koguaeg olnud, et stabiilne koguaeg. Ja põhiliselt kõik läheb eksporti. Üks suur Tartu Ülikooli uurimislav on Eesti läind.

Põhiliselt kõik läheb Saksamaale, nüüd ka Austria. Kõik on eksporti. Saksamaal on omanik. Saksa omanik tahtis endale jahti tellida ja lõppkokkuvõttes tuli endale firma teha, kes ehitab sulle jahti. Kontoris on kaks töötajat, tootmisjuht ja mina. Kõik on siit Pärnu ligidalt pärit. Kõik töötajad on selle eriala peal väga kaua töötanud, et päris tänavalt suvalist inimest siin ei ole. Kõik on aastatepikkusega kogemusega, kõik teavad, mis nad teevad. Ma olen siin 5 aastat töötanud, ma olin siin sekretär enne.

- 2) **Milliseid paate te toodate**
  - a) **Millised Purjehid/Mootorjahid?**
  - b) **Millised on paatide pikkused?**
  - c) **Kaua keskmiselt 1 paadi ehitus aega võtab?**
  - d) **Hinnaklass ?**
  - e) **Uued tooted?**

Oleme teinud väga erinevaid; purjehid ja kaatreid. Purjehid üle 7 meetri, kaatrid ka 7 meetri kanti. See on seeriatootmine. Nüüd selle elektripaadi tegime natuke üle 6 meetri. Kõige pikem on 55 jalane purjehid, luksusjaht. Uurimislav 15 meetrit. Eritellimusel projektid on meil kõik.

Viimane, see elektripaad, selle esimene prototüüp on 5 kuud, aga Folkboatid, mis on niiõelda seeriatootmises, nende ehitus võtab kuu aega. See on ikkagi projektist, kaua ehitus aega võtab. 55 jalane purjehid, selle ehitus on kuni poolteist kuni kaks aastat. Seda oleme vaid ühe teinud.

See suur jaht on täiesti *custom made*. Ka muud asjad, oleneb tahtmisest, mida täpselt soovid, see ei ole liinitöö. Kõik vormid ja kõik asjad tuleb otsustada lõpuni teha, see võtab aega.

Tarnime eelkõige Saksamaalt, Eestist saab nii vähe asju. Itaalias on ka veel üks hea varustaja. Et jah, Eestist saab vähe. Üldiselt see tarneaeg on maksimum kuni paar nädalat

Uued mudelid, no elektrimootoriga paadi tegime, mis see aasta välja läks. See käib mööda messe nüüd igalpool. See on nagu esmakordne. Hetkel rohkem midagi muud plaanis ei ole.

Eestis pean konkurentideks ikka neid Saaremaa ettevõtteid. Saaremaa konkurendid. Välismaal ei pea kedagi enda konkurendiks. Näiteks Folkboat, seda aint teemegi meie, ja Nordic Cruiser, need on meie kaubamärgid niiõelda. Neid keegi teine teha ei saagi.

Elektripaad kuskil 45 000 eurot ja jaht maksab ikka miljoneid. Keskmist on nii raske öelda, erinev valmimisaeg, erinev maksumus. Tartu Ülikoolile tehtud uurimislav oli 350 000 eurot. Selle saime riigihankega. Hind päris odav ei ole. Näiteks Poolas on odavam, kuid kvaliteet kehvem, et me ei ole kõiksee odavaim koht. Kuna meil on kvaliteet nagu oluline.

Tootmishoone on meil pigem selline nõukaaegne, aga see ei sea mingeid takistusi. Klient käib ka enda toodet valmimise ajal vaatamas ning enamus kliente on sakslased ja tulevad siis siia.



Kord nädalas saadame pildiraporti fotodega, et näidata kuidas nädala jooksul progress toimunud on. Siis ta näeb seda tootmisprotsessi niiöelda.

Garantii on toodetele 2 aastat. Eelkõige sõidetakse Saksamaal. Viimane elektripaat on Austrias. 90% läheb ekspordiks, et siin kodumaal vaid projektid põhiliselt. Remondime Eesti kohalikke paate ja kui välismaal juhtub midagi, siis oleneb mis paadil häda on, tuleb ka vahel siia.

**3) Kas näete ennast luksustootjana?  
a) Mis Teie jaoks on luksustoode**

Jah, kvaliteet ja hind on meil kallis, kvaliteet on meil väga hea. Suur luksusjaht jah.

**4) Millised on teie tugevused ja mis on teie nõrkused nii ettevõtte ja/või toodangu kohapealt.  
a) Mida te hindate enda juures unikaalseks? (konkurentsieelis)**

Tugevus on kvaliteet ja nõrkus on kallis hind. 6 aastat on firma siin olnud ja töötajad olid enne teises firmas, mis pankrotti läks ja meie firma ostis selle üle. Et väga pika töökogemusega töötajad on meil. Kõike asja ei saa välja õppida, aga tisleerid küll jah.

**5) Kuidas te hindate väikelaevaturgu üldiselt?  
a) Hetkeseis Eestis, Euroopas ja globaalselt üldiselt  
b) Tulevikutrendid**

MASU mõjutas kindlasti klienti. Nagu ma ütlesin enne, et see firma on 6 aastat olnud ja eelmine, kes seda Folkboati ja Nordic Cruiserit tootis, see läks pankrotti. Et MASU mõjutab ikka. Kliendid on ettevaatlikumad ja pigem ostetakse teise ringi asju, mis on odavam, kui uus tellida.

Uus tõusutrend ongi elektripaadid, sest paljudes kohtades on bensiinimootoriga paadid keelatud. Et Austrias see pilt on järvel tehtud, et seal ei võigi bensiiniga sõita ja nüüd Norrast on huvitatud selle paadi kohta, et sealgi paljudes kohtades ei tohi bensiinimootoriga sõita. Et elektrimootoriga paadid on tõusev trend. Ja Hollandist on ka üks huvitatud selle paadi kohta, et Amsterdamis ka on piirangud peal. Et see jah on selline uus suund meile.

**6) Kirjeldage, kuidas näeb ettevõtte müük välja? (eksport ja müük kodumaal)  
a) Millised riigid?  
b) Milliste kanalite kaudu?  
c) Kui suur protsent läheb ekspordiks?  
d) Kes on peamised kliendid?  
e) Milline on tailor-made võimalus?  
f) Järelteenindus?  
g) Kas on mingid riigid, kuhu te mõtlete eksportida, kuid ei ole seda veel teinud?  
h) Kui müüte ka kodumaale, siis milline näeb ekspordi kõrval välja müük kodumaal?**

Müügiesakond on Saksamaal, seal toimub kõik klientide, müügi ja muuga seonduv. Saksamaal Hamburgis. Suhtleme nendega ikka suhteliselt tihedalt muidu. Meil on kontakt disaineriga ja siis ta suunab edasi, kui tootmisküsimused tulevad. Mitu projekti tuleb läbi disaineri. Põhiliselt müüme Saksamaa, Austria, Taani, uued asjad jah. Muid riike ei ole vaatand. Peamised kliendid on, no kes Folkboati ostavad, on ikkagi keskklassi inimesed. Purjejaht, seal saab ööbida ja kajutid ja kõik asjad on olemas. Seal otsas on magamisosa ja ees on kööginurk ja kõik asjad on võimalikud. Selline lähed perega nädalavahetusel. Kuskil ajakirjades me end ei reklaami. Klient leiab tänu messile ja see disainer. Et kui klient tuleb oma idee või paadiga siis disainer suunab ta meile edasi. Eelmine aasta müüsimise kaks toodet – üks oli see ülikooli paat ja teine see elektripaat, mis läks Austriasse. Praegu on see Folkboatil seeriatootmine, aga praegu tellimusi ei ole ja seisab. Et kui tellimusi oleks, siis oleks rohkem. Praegu lihtsalt turgu ei ole sellele. Messidel, kuskil mujal peale Saksamaa väga ei käi. Elektripaat on Austrias ka messil praegu. Saksamaal käime Hansebootil ja Düsseldorfis. Ja Leipzigis ka käidi veebruaris. Messid on kontaktide loomise koht. Messidel midagi ei ole müünud otseselt. Eestlane ei jõua ikkagi sellist asja tellida. Eestis messidel ei käi. Tartu Ülikooli paat on ainukesena Eestisse läinud, see on siin samas Pärnus.

- 7) **Milline on Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju ekspordile?**
- a) **Kui kaua olete sinna kuulunud**
  - b) **Milline on kasu? Kas see on kuidagi mõõdetav?**
  - c) **Koolitused, õiguslik abi lepingute vormistamisel vm?**
  - d) **Kas ja kuidas olete sinna ise panustanud ja mida vastu saanud? (ressursid, aeg, teadmised)**
  - e) **Kas on kulude kokkuvõidu sinna kuulumisest? Millest? (logistika, õiguskulud, koolitused)**
  - g) **Kas saate sinna kuuluvate ettevõtetega hästi läbi?**
  - h) **Kas suhtlete osade ettevõtetega rohkem kui teistega. Kellega? Miks?**
  - i) **Kui tihti olete liiduga ühenduses**
  - j) **Midagi negatiivset?**
  - k) **Kas teie meelest on vahe, kui ettevõtte asub Saaremaal või mandril? Kas ettevõtted, kes asuvad Saaremaal, teevad omavahel rohkem koostööd?**
  - l) **Kas mõni töötaja konkreetselt tegelebki ainult VLE Liidu teemadega?**

Ma ei tea, kui kaua me sinna kuulunud oleme, aga mitte kaua minu meelest. Sellega tegeles eelmine juhataja. Kui on kontakt olnud, siis eelmise juhatajaga. Eelmine juhataja ei ole ka mulle sellest midagi rääkinud. Teiste ettevõtetega ei tee me üldse koostööd, ajame oma rida. Ma arvan seda kindlasti, et sellest tuleks mingi kulude kokkuvõid. Aga ei ole suhelnud niimoodi. Ühisüritusi ja nii ei ole. Kõik on põhiliselt ikkagi Saaremaal, Saaremaa gäng, Koondunud Saaremaale, et üks sellest tuleneb ka, et meil ei ole nii laie kontakte teistega. Kindlasti on ta ka mainekujundus koht, jah. Aga ausaltöeldes ei ole liidust puudust ka tundnud. Kuna jah, meil kõik eksport on välja, siis. Siin meil kõrval ei ole ka kedagi teist suurt. Et ikkagi jah asukoht määrab ka ära.

Katsebasseini puhul, kui vaja on, siis läheks ikka. Seda põhimõtteliselt peab tegema, me ise oleme siin Pärnus teinud. Paat läheb otse vette ja, kui paat ära ei upu, siis sõidabki.

Enamasti on kõik Saaremaal, et see põhitegevus on Saaremaal. Et ma ei tea, nagu üritused ja asjad on ikkagi Saaremaal kõik.

Eelmine juhataja kais Kuressaares Kolledžis ka, et tema tegeleski sellega ja suhtles Väikelaeva Liiduga. Tüüplepingutest ei ole midagi kuulnud.

**8) Kellega veel koostööd teete ja milline on see mõju üldiselt ja ekspordile spetsiifiliselt?**

**a) Mis küsimustes koostööd teete?**

**b) Sinna kuulumise plussid ja miinused?**

Ei kuulu kuskile mujale, aga EAS-iga koostöö on. Ühisstend Düsseldorfis, Eesti ühisstend EAS-i korraldatud. Eelmised aastad Hansebootil käinud küll, aga seekord Düsseldorf. Rahaliselt me ise pidime maksma 1200 eurot. Mis kokku läks, ei tea. EAS rahastas kõik need stendirendid ja elektrid ja kõik. Me pidime 1200 eurot maksma ja kõik. Ise pidime paadid kohale viima. Viisime kaks paati ja maksis 2000 eurot. Transport toimus rekka sees. Treileri sees. Folkboat, elektrimootoriga ja elektriqaater käisid. Meil olid mõlemad paadid maailma esmaesitlusega Düsseldorfis, siis purjekas elektrimootoriga kui elektripaati, et jah huvi tunti palju. Paljud olid hämmingus, et purjejaht elektrimootoriga. Ma ei mäletagi, kas üleelmine kui Hansebootil käidi, ei olnud seda Eesti ühisstendi. Ah, ei. Oli ikka. Järgmine aasta ja, 2016 ja 2017. aastal tuleb ka ühisstend, Düsseldorfis, Hansebootil ei tule. Kui eelmine aasta käisime Hansebootil, siis oli kaasas see 55 jalane jaht, Folkboat ja Nordic Cruiser. See 55 jalase "klient" on omanik.

## **Lisa 25. Transkriptsioon Alfa Yacht Production OÜ intervjuust Eesti esindajaga Kalev Kaal, 05.03.2015.**

- 1) **Tutvustage oma ettevõtet**
  - a) **Mitu töötajat**
  - b) **Ettevõtte vanus**
  - c) **Omanik-tegevjuht**

Firma on asutatud 2007. aastal ja põhikohaga töötajaid on meil viis ja lepingulisi on ka meil viis. Kevaditi kui on kõige kiirem aeg. Siis võtame ka lepingulisi töötajaid juurde. Põhikohaga aastaringselt jah 5-6 inimesti aastaringselt. Praegusel hetkel kuulub firma veel rootslastele 100%. Emafirma on Rootsis, Stockholmis. See võib-olla ka muutub varsti, et tuleb ka Eesti osalus sisse. Ja me oleme üks osa sellest Bavia grupist, nende tootmisüksusest ja teeme põhiliselt Diva ja Campus kaubamärgi jahte ja siis ka remondime. Suured remondijahid.

- 2) **Milliseid paate te toodate**
  - a) **Millised Purjejahid/Mootorjahid?**
  - b) **Millised on paatide pikkused?**
  - c) **Kaua keskmiselt 1 paadi ehitus aega võtab?**
  - d) **Hinnaklass ?**
  - e) **Uued tooted?**

Uued on Diva ja Campus bränd, ka meie kodulehel väljas. Mõlemad on väga vanad ja kuulsad, Skandinaavia, just Rootsi paaditüübid ja see Bavia grupp on perefirma Rootsis. See asutaja on juba praegu üle 70. aasta vana. Tema on need jahid disaininud, projekteerinud ja Campused on siis väikesemad treileripaadid, treilerijahid. Mootorpaate me ei tee. Ja Diva sari on kõige suurem. Seal kus Campuse sari lõpeb, seal Diva sari algab. Campused on ainukesed, mille paaditüüp on antud meetrites, on siis 6,3, 6,6 ja uus on 7,4 meetrit ja Diva sari nimetatud jalgade järgi, 24 jalga, ja siis on 35 ja 38. Nüüd on uus Diva 40 projekteerimises praegu ja uus Diva 34 on ka projekteerimises. Et siis järgmine aasta. Tarnime Euroopast, üle Euroopa: Soome, Rootsi, mõned tulevad Itaaliast, Saksamaalt. Müüjad on ka juba sellised suuremad hulgi laod ja nad suudavad teha ülihäid hindu ja pakkumisi. Eks seda hinda tuleb koguaeg võrrelda ja kust kõige paremini saab. Ja transpordikulud ka, et ei hakka eri kohtadest tooma, vaid optimeerid kokku need pakid ja suuremad kogused saab tuua korraga. Osadel toormaterjalidel Eestis ka oma tootjad, nagu vaigud ja plastik. Eestis on 4 suurt tootjat.

Ehitus, oleneb, 40 jalane jaht, kui ta on juba seeriatootmises ja läbi ehitatud paar korda, siis läheb ta ehitamiseks kuskil kolm kuud. See sama Bavia 35 jalane, mis tehakse tootmisliini peal nagu autosid, see pannakse sisuliselt kokku 3 päevaga otsast lõpuni. Meil oli ka see vana 35, mis tootmises, mida me enam aktiivselt ei müü. Seda ehitasid 5 meest umbes 2 kuud. Aga need on täiesti erinevad maailmad, erinevad tootmisviisid.

Kliendid üldiselt vaatamas väga ei käi, või noh, väikeste paatide omad. Suurte jahtide omad küll. Siis vähemalt korra käivad ja soovitasime ka, et tuleks ikkagi läbi, et kui on erisoove või vaja muudatusi teha. Järelteeninduse osas meil on kokku lepitud hooldus ja remondifirmadega. Kui on aga väga suur ja keeruline viga, siis me ilmselt üritame ise käia ja ära teha need asjad. Aga kui on pisikesed kosmeetilised vead, siis lahendavad kohalikud firmad need ära. Meil on nii jagatud, et müük käib Rootsi kaudu, peakontor müüb ja nende kaudu käib ka disaini pool. Projekteerimine on meil, mida teeb Martin, ehk siis arvutiprojekterimist. Kõik nende ideed, mis nad seal paberile joonistavad seal, need siis

saadavad siia ja meie paneme arvutisse, teeme tööjoonised ja ehitame need jahid valmis. Alates esimesest prototüübist ja hiljem siis seeriatootmine.

Mingil määral me oleme ka paindlikud. Need ei ole päris *one-off* ja nad on ikkagi kõik seeriajahid, aga teatud paindlikkus ikkagi on mõistuse piires. Et päris kõike muuta ei saa, aga palju rohkem kui suured masstootjad. Näiteks Beneteau grupp Prantsusmaal. Paljud ka ühinenud. Seal ei saa midagi muuta, nagu auto ost, et valid ainult lisavarustuse. Jahiehitus ju jaguneb ka mõõtude järgi, et on ka superjahtide tootjaid, kes toodavad vaid 80 jalast ülespoole. Aga see täiesti omaette grumpp juba. Meie oleme ikkagi väikeseeria tootjad, nagu Saare Paat ja mingil määral ka Luksusjaht, kes hakkab välja kasvama ja liigub juba superjahtide sektori lähedale. Meie eelis ongi see, et olla natuke paindlikum, kui suured masstootjad.

### **3) Kas näete ennast luksustootjana?**

#### **a) Mis Teie jaoks on luksustoode**

Minu jaoks on luksustoode see, kui sa vaatad seal mingit 100 jalast jahti, mis on absoluutselt *custom made*. Messidel ei lasta isegi sellistesse jahtidesse sisse kõndima eriti. Nende jahtide hinnad hakkavad 1,5 miljonist eurost pihta. Vot see on minu jaoks luksus. Aga see, mida meie ehitame, on see Eesti inimese jaoks luksus, sest ta ei suuda endale lubada seda, aga Euroopa mõistes on see täiesti keskmine tase. Me ei positsioneerime end selliseks väga high end tootjaks. See sama asi, mida me teeme, on võimalik teha veel kallimaks ja veel luksuslikumaks, aga üritame ikkagi hoida end keskmisesse hinnaklassi, aga meie eelis on paindlikkus, et saame olla kliendile paindlikum erisoovide suhtes. Ikkagi kvaliteedi ja hinna suhe ka. Seda üritame ka kõrgel hoida.

### **4) Millised on teie tugevused ja mis on teie nõrkused nii ettevõtte ja/või toodangu kohapealt.**

#### **a) Mida te hindate enda juures unikaalseks? (konkurentsieelis)**

Siin peab nüüd mõtlema, et meie kui tootmisfirma, aga kui räägime jahimudelitest, mida toodame, siis ütleme, et jahiturg hakkab minema autoturu sarnaseks. Klient juba eeldab, et kvaliteet on hea, on ühesugune enamvähem. No muidugi teatud brändidel on eelised, aga üldiselt. Aga nüüd hakkab juba määravaks muutuma disain. Välimus, kas see on selline, mis kutsub ostma. Ja selle pärast need suured masstootjad vahetavadki oma mudelid üpris tihti. Vanasti vahetati 10 aasta tagant, aga nüüd juba 3 aasta tagant. Disain hakkab mängima oluliselt suuremat rolli. See on ka meil. See rootslane, kes neid jooniseid meile teeb. Ta on praktiliselt terve elu jahidisainiga tegelenud ja on üks kuulsamaid. Nii, et tal on päris hea tunnetus selle disaini kohapealt ja samamoodi ka jahti seest. Kõik see ruumilahendus ja valgustus – hakkab järjest enam muutuma nagu korteri või maja või suvila taoliseks. Selles suunas. Ja selles mõttes, ma arvan et meie tugevus on hea disainer, kellel on silma ja tunnetust. Ja tal on elukogemust turu tunnetamise osas ka. Need väikesed mudelid tõimegi turule üks neli aastat tagasi, kui see turg alla kukkus. Ja ta nagu nägi ja tundis ette, et see nišš on nagu täitmata. Meil on ka see, et kui väikeseerias teed, siis hinnasurve, tootmiskulu ja müügihinnasurve, on see millega me koguaeg võitleme. Suured masstootjad, tootmiskulud on lihvitud nii optimaalseks, et nendel käib tootmine konveierite peal, nagu autotööstuses. Ja pannakse järjest kokku. Selline tootmisviis on kahtlemata kõige efektiivsem. Meil küll

seeriapaadid, käib paljuski sellist mitte päris mõttetut tööd, aga ei ole tootmist nii efektiivseks saanud. Et see on nagu nõrk pool, millega peame veel töötama.

- 5) Kuidas te hindate väikelaevaturgu üldiselt?**  
**a) Hetkeseis Eestis, Euroopas ja globaalselt üldiselt**  
**b) Tulevikutrendid**

Eesti turg on jahiehituse mõistes olematu. Näiteks me ei ole 7 aasta jooksul ühtegi jahti Eestisse müünud. Luksusjaht on vist ühe Eestisse teinud, Arcona, mis on alltöövõtubränd. Eestis konkurentsi ei ole ja oleme kõik suunanud oma pilgud välja ja selles mõttes oleme head kolleegid ja sõbrad, kui konkurendid. Ja välismaal ka sihtgrupp ei ole sama. Meie mahud on ka nii miniatuursed. Euroopa ja maailma mastaabis on see mikroskoopiline osa. Seda, kui palju me oleme võimelised tootma, ei saa rääkida, sest me võime siia ju ka megatehase püsti panna. Täna räägime sellest, et jahitööstus elab ikkagi jätkuvalt ülikeerulisi aegu. See, mis 2008. algas ei ole veel läbi ja kestab täie hooga edasi. Kõik suured laevatehased ikkagi maksavad peale oma tootmisele. Nii, et kui kunagi jälle tõusule peaks pöörama, on jälle omaette teema. Sest paadindus sellises mõistes nagu ta oli enne 2007. aastat, sellisel kujul ma ei usu, et enam tagasi tuleb. Üks asi on jahid ja jahtide tootmine ja teine asi on kaatrid ja kaatrite tootmine, mis on 2 täiesti erinevat maailma. Nad on küll merealad eks, aga kaatrid on emotsionaalne kaup. Kevadel lähevad ilmad ilusaks, ostan kaatri, käin kiirelt sõitmas. Seisab hoovi peal. Emotsionaalne kaup ja see turg koguaeg olemas.

Väikeseid kaatreid koguaeg müüakse ja toodetakse. Aga jahid ja purjetamine on elustiili asi. Ja seda ei osta emotsioonide põhjal, selleks on vaja oskusi, kogemusi, aega – kõike seda. Jahid on reeglina palju kallimad kui kaatrid. Sama suur jaht või sama suur kaater, aga kaatrite turul ostetakse ikkagi pisikesi kaatreid. Teine asi on see, et nad on kallid ja inimeste elustiil on viimase 10-20 aasta jooksul oluliselt muutunud. Rootsisis tehti uuring, et kui 10 aastat agasi oli inimestel keskmiselt 1-2 hobi, siis praegu juba 3-4 hobi, mille vahel sa pead oma aega ja raha jagama. Ja purjetamine on a'l a elustiil, mis nõuab aega. No sa ei lähe tunniks ajaks välja. Võib minna, aga see ei ole põhjus ostmiseks. Minnakse ikkagi pikale sõidule. Selle tõttu ka see jahiturg otsib uusi suundi, et kuidas inimesed hakkavad jahte kasutama. Neil vähem aega selle hooldamise ja remondiga tegemiseks. Kevadised vettepanekud, neid teenuseid ostetakse sisse, aga see on kallid. Paljud arvavad, et see läheb võib-olla rentimise peale, et ostetakse mitme peale jaht, et ei osteta enam perre suurt kalist jahti, mis siin Skandinaavias isegi 80%-90% ajast seisab. Pigem võib-olla hakatakse sellist jagamisteenust rohkem kasutama. See on spekulatsioon ja aeg näitab.

- 6) Kirjeldage, kuidas näeb ettevõtte müük välja? (eksport ja müük kodumaal)**  
**a) Millised riigid?**  
**b) Milliste kanalite kaudu?**  
**c) Kui suur protsent läheb ekspordiks?**  
**d) Kes on peamised kliendid?**  
**e) Milline on tailor-made võimalus?**  
**f) Järelteenindus?**  
**g) Kas on mingid riigid, kuhu te mõtlete ekspordida, kuid ei ole seda veel teinud?**  
**h) Kui müüte ka kodumaale, siis milline näeb ekspordi kõrval välja müük kodumaal?**

Põhiliselt ekspordime Rootsi, Saksamaa. Oleme põhimõtteliselt müünud paljudessee Euroopa riikidesse. Taani ei ole. Aga Norra, Soome, Šveits, Austria, Hispaania. Prantsusmaale sobiks ka muidugi sinna randa ja siseveekogudesse need treilerjahid, aga meil ei ole sealkandis ka häid müüjaid; ei ole nende turgudega väga palju tööd ka teind. Saksa ja Šveitsi turuga eelkõige tööd teind. Itaalias ei ole ka kontakti veel. Kõigi riikidega ei ole jõudnud nii kuidagi veel tegeleda. Suurimad jahid on läinud Rootsi. Saksamaal ja Šveitsis on meil ka edasimüüjad. Saksamaal on meil selline, ta ei ole otsene diiler, aga ta on kontaktisik, kes aitab vahendada kontakte saksa keeles. Neil väga oluline, et nad saaksid emakeeles rääkida. Ja tema siis messidel korjab kontakte, räägib messidel huvilistega läbi; mida tahavad ja mis varustust. Aga leping sõlmitakse Rootsi kaudu. Seega ta sellist kaubandusriski enda peale ei võta, vaid aitab müügirotsessi lihtsalt lõpuni viia. Sama Šveitsis tegelt, kelle põhitegevus on jahtide rentimine ja purjetamiskoolitus, aga sealt kõrvalt nad siis pakuvad neid meie jahte ka. Selline klassikaline diilerisüsteem, nagu vanasti oli, mulle tundub, et hakkab nagu ära lagunema, sest noh keegi ei jõua neid diilereid ülal pidada. Nad kõik tahavad, sõltuvalt siis jahti suurusest saada mingi 10%-20%. Ja üldse messidel käimine muutub järjest iga aasta kallimaks ja kallimaks. Eriti sisenäitustel käimine nende suurte jahtidega. Masstootjad suudavad oma diilernetiworki ülal hoida, aga nad on ka nagu kohustatud ostma nende uusi mudeleid.

Messidest käime põhiliselt Rootsis, Soomes oleme proovinud, see aasta Helsingis ei käinud. Eelmisel aastal olime ka kevadisel Rootsi näitusel, mis praegu käib ka Stockholmis, aga see aasta nad ei läinud sinna, sest kõik jahiehitajad boikoteerisid seda, sest kulud liiga suured.

Sügisel hakkavad Skandinaavia riikides ujuvnaütused, mis on hästi populaarsed. Jahid vees ja kulud kõige väikesemad, ei pea autoga vedama ja kraanaga neid tõstma. See on meil kindlalt plaanis. Jaanuaris olime Saksamaal, Düsseldorfis, mis on üks suurimaid. Seal olime koos EAS-iga. Praegu sügisel tõsiselt kaalume Lõuna-Saksamaale minna, see on väga hea väikeste paatide näitus. Veebruaris oli meie jaht väljas Šveitsis, sealsel kohalikul näitusel. Need ongi põhilised. Neid suuri vanu me ei taha enam eriti müüa, tahame neid uusi hakata pushima, mis meil tulevad. Hanseboot, Hamburg on selline rohkem suure jahtide näitus. Jahimüügis kehtib ikkagi see reegel, et sa pead kolm aastat tööd tegema messidel, enne kui suudad messidel müüa. Ja praegusel ajal messidel müük on ülimalt haruldane. Mäletan neid aegu, 2005, 2006, 2007 aastad kui inimesed tulidki messidele nagu paadilepinguid sõlmima, tehti veel alalhindlusi ja kõik tormasid lausa. Rootslased ka meenutand, et kuidas nad messi ajal on müünud 20 jahti ja 30 jahti maha. Aga täna on nii, et kui suudad ühe jahti maha müüa, siis on nagu ülihästi. Inimesed lihtsalt võtavad väga pika mõtlemisaja. Nad käivad, vaatavad. Düsseldorfis meil tehti ka üks leping ära, küll peale messi, aga saame öelda, et müüsimine ikkagi messil. Peale seda tuli ka veel 2 tellimust, mis siis paari nädala jooksul said ära vormistatud. Selles mõttes oli see Düsseldorf meile ülihea. Mõni näitus on selline, kus õnnestub ja mõni on selline, kus ei õnnestu midagi. Aga neid tühikäike tuleb ka teha. Inimesed käivad koguaeg ringi, et ahha, sa oled siin ja sa oled seal näitusel. Tähendab, et sa oled olemas. Üks kord oled ja peale seda pole kuskil näha, siis inimesed unustavad sind ära. Aga kus ja millal käia, see on peen teadus.

Seal Lõuna-Saksamaal käisime täiesti ise, kuhu meil ei olnud vaja paati vedada õnneks, sest meil oli selle Saksa diileri paat ning läks maksma kuskil 10 000 eurot. Pikad näitused ikkagi, reeglina 10 päeva. Pead olema kahekesi, sest üksi sa seda maratoni läbi ei tee. Jahtide vedamine ja kõik see. Meil olid veel väikesed paadid, aga kui hakkad neid suuri vedama siis läheb see eelarve kohe kahekordseks. Eriti sisenäitused on ülikallid. Sellepärast ongi hea koos ja mingi abirahaga minna. Suurte jahtide vedamise jaoks on spets treilerid. Meil on spets metallraam tehtud ja madala treileri peale. Teine võimalus on kasutada spetsiaalseid jahiveo firmasid, kelle treileripark ongi jahiveoks mõeldud. See sama jaht, mis siin akna all on, toodi

talvel Saksamaalt. Tuli remonti ja läheb Rootsi edasi. Toodi Põhja-Saksast spets treileriga laevaga üle siia ja tühi trailer läks tagasi. See läks kliendile maksma kuskil 6000 eurot. Meil ka pigem praegu populaarsemad treilerimudelid, mis on odavad, alla 50 000 euro ning mis ei nõua sadamakohti. Treileripaadid ongi kõige odavamad meil, hakkab 27 000 pihta. Standardpaat eks, pluss siis käive. Aga hea varustusega saad juba 45 000 kätte. Suured jahid lähevad ikka üle 100 000. Uus 40 jalane on ka kuskil 200 000 euro. Kiendid, no valdavalt ostetakse perre. Siiani on selline trend olnud. Charterjahte me ei tee. Suurte megatootjate turg on just charter. Aga meil jah perre ostetud. Ja selle pärast praegu ikkagi ongi veel see vahemik 30 jalga kuni ütleme 50 jalga praktiliselt null. See on selline vahemik, kuhu ostavadki üksikliendid omale paadi. Üle 50 jala, see on juba hoopis teine kategooria. Seal juba tulevad need, kes ei ole enam palgatöötajad. Nendel juba see rahanumber ei ole ka nii määrav, vaid pigem muud asjad. Mugavused, suurus ja kõik muu. Aga just need perejahid on 30-50 jalga. Me isegi huvi pärast käisime Meremessil ja saime mingi 10 inimest, kes tahtsid proovisõitu teha, kellest 4-5 tükki käisid isegi kohal. Aga Eestis on seis teine. Ma ise terve elu purjetand ja poiss terve elu purjetand, aga Eestis ei ole sellist kruisikultuuri veel tekkinud. Eestis on pigem võistlussport, regat. See on põhiline Eesti eripära. Et meil on 80% purjetajatest võistluspurjetajad ja kuskil 20% on kruisisõitjad, aga mujal maailmas suhe vastupidi. Kuni meil see kruisipõlvkond kasvab, vene ajal ju ei tohtind sõita ja muud, et siis on lootust, et neid vabaaja jahte ka hakkab minema. Praegu raha ikkagi ka vähe ja inimesed ostavad ühe jahi kambapeale, millega koos võistlustel käia. See on nagu Eesti tegelikkus.

**7) Milline on Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju ekspordile?**

**a) Kui kaua olete sinna kuulunud**

**b) Milline on kasu? Kas see on kuidagi mõõdetav?**

**c) Koolitused, õiguslik abi lepingute vormistamisel vm?**

**d) Kas ja kuidas olete sinna ise panustanud ja mida vastu saanud? (ressursid, aeg, teadmised)**

**e) Kas on kulude kokkuvõtte sinna kuulumisest? Millest? (logistika, õiguskulud, koolitused)**

**g) Kas saate sinna kuuluvate ettevõtetega hästi läbi?**

**h) Kas suhtlete osade ettevõtetega rohkem kui teistega. Kellega? Miks?**

**i) Kui tihti olete liiduga ühenduses**

**j) Midagi negatiivset?**

**k) Kas teie meelest on vahe, kui ettevõtte asub Saaremaal või mandril? Kas ettevõtted, kes asuvad Saaremaal, teevad omavahel rohkem koostööd?**

**l) Kas mõni töötaja konkreetselt tegelebki ainult VLE Liidu temadega?**

Liitu astusime vist 4 aastat tagasi. Seal oli see, et ma nägin, et neil on päris hea *lobby* töö EAS-iga, et nad suudavad igast toetusrahasid sealt välja kirjutada. Tegelt ma tean ju kogu seltskonda ja mõtlesin ka sinna liitu siis kuuluda. Kui nüüd EASiga messidel käimisest rääkida, siis EAS maksab seal konkreetsed kulud kinni ja kõik. Kui nüüd käia lihtsat kambaga koos, siis me oleme tavaliselt võtnud ühe suurema platsi. Ütleme 2-3 firma peale. Ja saad suurema stendi võtta, kus tuleb ka ruutmeetri hind juba soodsam ning see on põhiline. Igas boksis tekib kasutamata pinda, aga kui oled mitmekesi koos, annab seda kasutamata pinda paremin kasutusele võtta. Muid kokkuvõtteid väga palju ei ole. Paadid viid ikka ise kohale ja elamises ka väga kokku ei hoia, aga just pinnad.

See jahtitootjate ringkond on nii väike, et info liigub meie vahel koguaeg, ka näiteks kui Alunaut mingeid töid ei tee, saadab mulle näiteks. Infot me vahetame jah. Isegi meie



rootslased tahtsid Saare Paadiga isegi neid diilereid vahetada. Et nemad oleks hakanud Saare Paadi asju müüma, kuna neil ei ole Rootsis diilerit ja Rootslased tundsid huvi, et kas meie saaks siis Saare Paadi saksa müügivõrku kasutada. Et sellist infovahetust on. Info liigub ja üritame üksteist aidata. Kontakt toimub liidu mõttes põhiliselt meili teel. Anni saadab põhiliselt meili teel jah. Tegelikult on nii, et see põhiseltskond, või ütleme nii, et aktiivseid messidel käijaid on mingi 5 firmat kuskil. Näiteks Saare Paat, Pärnakad, Ridas ei ole viimasel ajal messidel käinud. Ta on pigem eriprojektide peale läinud. Hamburgis ta oli, aga Düsseldorfis ta ei olnud. Noh see liit, ma ei tahaks nüüd öelda, aga nagu saarlaste selline maffia. See liit tehti kunagi selle pärast, et saada neid regionaalarengu rahasid, sest seal oli algaastatel see, et toetati selliseid keskustest kaugemaid äärealadel olevat ettevõtlust, ja Saaremaa sobis selleks ideaalselt. Anni kirjutab usinasti neid igasuguseid projekte ja sellega nad said päris palju raha algaastatel, aga nüüd on hakatud neid rahaasju ümber jaotama. Ja noh, tegelikult see töö, mis Anni teeb, on ääretult tänuväärne. Sest ega tootjatel ei ole ka aega nende projektide kirjutamisega ja see on paras peavalu. Aga see on tänuväärne töö, et ta viitsib EAS-iga suhelda, sest see on ka paras bürokraatia, et neid messe kokku leppida ja ütleme, et siis kui läheb konkreetseks messiettevalmistuseks, siis peab iga firma ise EAS-iga suhtlema ja detailides kokku leppima, aga just eeltöö. See on ääretult vajalik, et keegi sellega tegeleb ja selle tõttu ma tunnen, et liidust on tõesti kasu. Et nemad teevad selle eeltöö ära ja ma ütlen, et kuhu messile ma lähen. Hamburgi ei lähe, aga Düsseldorfis lähen, näiteks. Et see eeltöö just ära tehtaks, et ise ei pea musta tööga tegelema.

Sellist tunnet mul ei ole, et need ettevõtted, kes on Saaremaalt, suhtleksid omavahel rohkem. Pigem on kategooriad, Jahiehitajad, ütleme, et meesuguseid firmasid on Eestis vaid peale meie Saare Paat, Ridas Yacht ja Polar. Saare Paadiga kõige sarnasemad. Need todavad suuri jahte ja siis on terve hunnik pisikesi paatide tootjad, nagu Kasse Pat näiteks. Aga need on teine kaalukategooria ja nad suhtlevad rohkem omavahel; nendel on omad messid ja oma ostjaskond turul. Ja meil omaette. Ikkagi info liigub sarnaste tootjate vahel. Mitte asukoha järgi, vaid tootjate järgi. Alunaut toodab kaatreid ja temaga on see probleem messidel käimisel, et kui teeme suure ühisstendi, siis tekib probleem, et millisesse halli. Kas jahtide halli, kaatrite halli, et millisesse halli panna meid. Kuna Peeter Säask on ka suur eeskuju kõigile, siis tema on ka alati toetanud seda jahistendi, jahihalli minekut. Aga viimane kord oligi, et Alunaut oli natuke vales kohas. Homme Eero tulebki siia ja hakkame arutama järgmise aasta osas, et võib-olla teeme kaks eraldi boksi või stendi, et jagame laiali.

Liidu kohta midagi negatiivset ei oska välja küll tuua. Liikmemaks on jagatud ka kolme kategooriasse töötajate arvu ja käibe põhjal. Me oleme keskmises grupis ja see on meil tegelt päris väike, kas mingi 420 euri aastas või midagi sellist. Aastakoosolekul käimine ie ole ka kohustuslik, aga kuna ta on Saaremaal, siis teinekord on hea minna päevaks Saaremaale ja kohtuda teistega.

Koolitusi on ka, kui näiteks kolledžis on, Anni saadab infot küll, aga ma ise ei ole väga käinud. Ja lepingud töötasid ka välja, mis on hea, aga meile ei ole kasulik, sest meil Rootslased tegelevad nendega. Muidu hea idee.

Ta aitab abirahasid ja toetusrahasid välja selekteerida. Me oleme käinud ka muude programmidega. Helsingi näitus, kus käisime, oli muu programmi rahastus. Kus ikka vähegi võimalik. Aga jah see just, et ta aitab abiprogrammidel silma peale hoida ja üleüldiselt riigiasutustega suhtlemisel on hea, kui on hea katuseorganisatsioon, võrreldes sellega, kui igaüks käiks ise seal rääkimas.

Sinna läheb muidugi kõvasti aega, et kujuneks selline hea maine liidule, mis oleks tuntud, Sest meil on veel see värk, et noh rootslased meil kunagi algusaastatel isegi varjasid seda, et jahid on eestis ehitatud, pushisid seda *made in Sweden*. Aga nüüd enam seda nii väga ei ole. Et kui remonttööd tulevad, siis suhtlen nende klientidega täiesti otse, ilma Rootsi kontorita ja

nüüd järjest rohkem on see, et Rootsi disain, aga ehitatud Eestis. Et nüüd nad nagu julgevad seda rohkem rääkida. Täna see ei ole müügiargument kliendile, et see firma nüüd kuulub Eestis mingisugusesse liitu. Pigem näen seda, et see liit saab kuuluda Euroopa nende paadiehitusliitudesse ja saame sealt infot kätte. Peeter teeb seda tänamatut tööd ja suhtleb seal. Ja noh teine asi on ikkagi see, et kodumaine värk ja suhtlemine riigiga. Need kaks on kõige käega katsutavamat asja. Kahtlemata ta on kasulik liit, aga ütleme nii, et 2/3 on konkreetset kasu ja 1/3 klubiline tegevus.

**8) Kellega veel koostööd teete ja milline on see mõju üldiselt ja ekspordile spetsiifiliselt?**

**a) mis küsimustes koostööd teete?**

**b) sinna kuulumise plussid ja miinused?**

Me ei kuulu absoluutselt mitte kuskile mujale liitu. Reeglina ei ole väga kasu. Väikelaevaehituse Liit on ainuke, kust ma näen konkreetset kasu. See kontoristuff on nii väike ja pean niigi tegelema tootmise ja administratiiv poolega kui igasuguste tarnete ja asjadega, siis mida asja mul vähem muid kohustusi on, seda parem.

## **Lisa 26. Transkriptsioon Ridas Yacht & Composites OÜ intervjuust tegevjuhiga Ridas Kaleininkas, 06.03.2015.**

- 1) Tutvustage oma ettevõtet**
  - a) Mitu töötajat**
  - b) Ettevõtte vanus**
  - c) Omanik-tegevjuht**

Meil on 20 töötajat. Omanik ja tegevjuht on sama. Ettevõtte on 22 aastat vana. Kontor on meil ainult siin, Eestis. Ise olin Ameerikas purjetamisõpetajaja mingi klõks kais läbi, et siin olid hinnad nii odavad ja Nõukogude Liidu ajal üks kahest tehasest olid Tallinnas.. Ja siis sai nagu ärimeest mängitud, et ostetud sealt ja müüdud edasi. Suur tehas läks pankrotti ja siis pidi ise tootma hakkama. See oli siis juba mingi 92 või 91 aastal. See oli selline puhas ettevõtlus. Nullist. Üksinda. Pärast mõne kuu pärast juba kolmekesi ja nii see läks. Kontoris praegugi töötab 2 töödejuhatajat, kelle mõlema all on ka siis nii 8 inimest. Nemad teevad siis neid jooniseid, neil erinevad tööülesanded. Üks juhib sellist teemat, millest koosnevad need kered ja põhistruktuurid ja teine on tiseritööd ja paigaldused. Ja siis on veel mul naine finantside peal, aga mitte raamatupidaja. Seda ostame sisse. Ja siin kõrvaltoas on üks varustaja, kes tegeleb nõ kohalike probleemidega ja ongi kõik. Meil oli kunagi palju inimesi tööl. Üle 50. Ja tegelt meil oli siin üks vabrik veel natuke eemal, aga mingi hetk saime aru, et me mängime nagu kutsekooli. Võtsime oskusteta inimesi tööle. Koolitasime välja aastaga ja ütleme, et kolmest sai ühe. 2 tükki lasid lahti, kes olid niisama lontud. Ja siis üks sai selline normaalne, aga siis tuli kevad ja nad läksid Soome tööle. Mitte, et ei oleks pidand, ma isegi välismaal töötand ja tingimata tuleks minna välismaale ka tööle, aga koolitusfunktsiooni võtsin oma peale ja tegelt ma ei saa ju sellist koolipapat mängida. Siis sai paar aastat seda mängitud, peale mida sai aru, et pole nagu suurt mõtet. Siis sai nagu loobitud need igast allhanketööd kohe tagasi neile omanikele. Allhankega on muidugi ka see asi, et ma ei ole väga suur allhanke fänn. Ja me oleme Euroopa suurele vabrikule seda ka teind, aga tegelt sa ei jõua niiõelda haljale otsale sellega, et sa teed kellelegi mingit allhanget. Mingi hetk sa muutud ikkagi kalliks ja sinust on alati keegi, kes teeb odavamalt ja sind lihtsalt vahtatakse välja ning selles mängus sa enam kaasa ei löö, kui seda otsustatakse. Ja üldiselt pakutakse mingeid asju, mis on muudes riikides ebaõnnestunud. Ei pakuta neid, mis on väga õnnestunud projektid, mis turul väga hästi müüvad. Pakutakse pigem teise järgu asju, millel mingi ostjaskond on, arendus tegemata. Arendus lükatakse allhankija kaela, mille eest keegi maksta ei taha.

- 2) Milliseid paate te toodate**
  - a) Millised Purjejahid/Mootorjahid?**
  - b) Millised on paatide pikkused?**
  - c) Kaua keskmiselt 1 paadi ehitus aega võtab?**
  - d) Hinnaklass ?**
  - e) Uued tooted?**

Kodulehel on kõik kirjas, see läheb väga pikale, kui siin hakkam selgitama. Toodame purjejahte ja mootorjahte. Konkurente Eestis ei ole, pigem kolleegid. Hinnaklass on väga seinast seinast. Kõige odavam on 20 000 eurot ja kõige kallim 350 000 eurot. Standardtooted. Ja one-off tooted muidugi olemas ja need lähevad kuskil 500 000 euron. Tootmine, noh, paadil on keskel läbi mingi 700 juppi ja kusjuures mootor kui jõuallikas on ühe all kirjas. Mootori ümber on veel umbes 20-30 jubinat. Selle jaoks on olemas meil meie enda tehtud programm, kus on sees kõik tarnijad ja seal on filtrid vastavalt filtritele on erinevad inimesed, kes nende eest vastutavad. Iga üks avab oma lahtri filtri, paneb oma nime sinna sisse ja näeb, mida peab konkreetselt tellima. Copy Pastega saadab ära nende tootekoodidega. See läheb lepingu osasse ka. Mõni tahab seda ja siis anname neile selle võimaluse. See on lihtsalt üks pirakas Exceli tabel, mis on valemide täis (otsib ning näitab seda mulle). Näiteks siin ühe paadi loetelu, näiteks kere ja tekk on ühe numbri all. Ja neid riike kust tarnime on ka erinevaid, kust tulevad, ka Hiinast. Me ostame neid hulgiladudest. See on omaette süsteem. Ma arvan, et paaril firmal võib-olla on veel midagi taolist, aga üldjuhul Eestis nikerdatakse näpu otsas midagi, et kui täpselt kui palju ja mida kulub. Meil on ikka 99,9% teada ja see lihtsustab kliendiga hinnaarutelu, sest et me umbluud ei tee ja kui ta kliendiks hakkab, siis ta näeb seda tabelit koos hindadega. Et tal on endal võimalus kuskilt maailmast hakata otsima odavamalt, kui ta tahab. See tabel moodustab üldeelarvest kuskil 60%, tööjõukulud 20-25% ja kasum kuskil 10-15%. Ja muud haldused. Kokku 100%. Seda eelarvet on kliendil võimalik näha. Paar klienti on teinud sellise triki, et on võtnud meilt selle materjali koostamise eelarve ja jooksnud sellega kuskile Poolasse. Poolas tehakse nii, et klient konksu otsa saada, tehakse alapakkumine ja pärast hakatakse rääkima, et oi, me ei tule välja ja muud.

### **3) Kas näete ennast luksustootjana?**

#### **a) Mis Teie jaoks on luksustoode**

Minu jaoks ta küll luksustoode ei ole. See on pikem arutelu juba.

### **4) Millised on teie tugevused ja mis on teie nõrkused nii ettevõtte ja/või toodangu kohapealt.**

#### **a) Mida te hindate enda juures unikaalseks? (konkurentsieelis)**

Kvaliteet, muidu ei ostetaks. Oled ikkagi näind eelnevaid tooteid või suust suhu jutt. See nagu loeb kõike rohkem. Nõrkus on järelteeninduses. Algusaastatel me kippusime kõvasti kliendi kätt hoidma, aga tegelikult inimesed hakkavad seda kohe ära kasutama. Te lollid Ida-Eurooplased peategi esimese vile peale kohe kohale jooksmas. Nüüd on täpselt vastupidi – me ei liiguta mitte midagi. Ma muidugi nendega koos saunas ei käi, ma ei tea mida nad seal tegelt Ida-Euroopast räägivad. Mingi naeratav nägu, ma ei tea tegelt. Seda on teada, et no sakslased suhtuvad kõikidesse ülbelt. See nagu eristub oluliselt teistest. Ma arvan, et soomlastega vist on seda kõige vähem. Aga miks nad siit ostavad, on ikkagi see, et saavad siit parema toote. Ja mitte eriti palju odavam, aga kuskil 30% odavam. Samas saavad ka tundmatu margi endale. Järelturg on siis väiksem, võrreldes kui ostaks näiteks Rootsi või mõne muu mõne tuntuma toote.

- 5) **Kuidas te hindate väikelaevaturgu üldiselt?**  
a) **Hetkeseis Eestis, Euroopas ja globaalselt üldiselt**  
b) **Tulevikutrendid**

Eestis ei ole jahiturgu, pole kunagi olnud ja ei saagi olema. Mujal on ta vähenemistrendis, sest inimesi see enam ei huvita. Mootorjahi turg tõuseb, purjejahi turg langeb ja see on selle tõttu nii, et ühe jaoks on vaja mõistust liigutada ja teise jaoks ei ole.

- 6) **Kirjeldage, kuidas näeb ettevõtte müük välja? (eksport ja müük kodumaal)**  
a) **Millised riigid?**  
b) **Milliste kanalite kaudu?**  
c) **Kui suur protsent läheb ekspordiks?**  
d) **Kes on peamised kliendid?**  
e) **Milline on tailor-made võimalus?**  
f) **Järelteenindus?**  
g) **Kas on mingid riigid, kuhu te mõtlete eksportida, kuid ei ole seda veel teinud?**  
h) **Kui müüte ka kodumaale, siis milline näeb ekspordi kõrval välja müük kodumaal?**

Põhiliselt ikka Rootsi ja Soome, ka Norra. Norra tegelt isegi rohkem. Ja muudele riikidele praegu ei ole ka mõelnud. No Saksamaale läheb ka, aga see on selline suvaline. Distributorid on Taanis, Inglismaal, Saksamaal, Hollandis, Norras ja Rootsis. Me ise ei reklaami ka otseselt ennast. Raske on öelda, kes konkreetselt meie nõ klient on, ikkagi perekonnad jah, aga müük käib nii, et keegi ostab ja siis soovib edasi. Riigihangetel oleme ka osalenud. Oleme paar aastat võitnud. Järelteenindust meil ei ole. Tagasi me kuskilt ei too. Selliseid asju ei ole. Meil on nüüd see ISO 9001 ka tehtud ja selle jaoks on oma protseduurireeglid, kuidas käituda, sest üldjuhul on kõigil neil asjadel millest see paat koosneb, on ju garantii samamoodi. Me vahel lihtsalt aitame, kui me tunneme, et peame aitama klienti. Aga ma ise tunnen, et me oleme suhteliselt sellised kehvad selliste probleemide lahendajad, või ülbed või ei viitsi teha. Lihtsalt suhtumegi niimoodi. Ja see on ajapikku tulnud. Me tegime eelmine aasta riigile, Keskkonnainspeksioonile kolm 200 000 eurost paati. Ja muid asju ka. Kõige rohkem oleme tootnud 10-15 meetrit pikkuses. 2011 tegime mingi 20 alust. Peale seda oleme koguaeg teinud ca 10 või 5. Keskmiselt toodame 5-10 paati pikkusega 35 kuni 38 jalga aastas. Kõige suuremad oleme teinud 85 jalased, mida tegime 3 tükki Taani. Sellised 25 meetrised. Kere ja tekk moodustavad paadi väärtusest ainult 10%. Inimestel tavaliselt vastupidine arusaam, et kui sul kere ja tekk olemas, on see 90%. Tegelt on 10%. Nagu majal, et kui on seined ja katus, tegelt on väga vähe tehtud – kõik see ülejäänud on kallis. Just arenduse kohapealt oleme ka mõnede klientidele kohe alguses ära öelnud. Et lõppmaksumus on küll selline ja eelarve on ees. Meil siuke programm, kus säilitame kõik tööd, mis teinud oleme ja kuna all töötajad täidavad arvutites päevas tehtud töid, kus projektid kõik ravis ja me *trackime* tagasi ajalugu, kui kiiresti me midagi suudame teha, et kui me teeme uusi pakkumisi, me ei tee kunagi lambist. Vaatame alati analoogseid projekte. See ongi see võlu, et miks me palju töid saame, on see, et kui klient tuleb siia, enne kui hakkab raha raiskama, siis ta tahab näha, kuidas talle see hind on tehtud. Kas firma töötab, ehk kui talle sealt telekast näitame, paneme kõik talle ette, et tal ei ole mõtet vaielda, et teki mudeli tegemine võtab 2000 tundi. Konstruktsiooni on 17h ruutmeeter ja viimistlust 11h ruutmeeter ja tekk 40 ruutu. Et ei saa loota, et äkki teeme

kiiremini; sellel ei ole mingit objektiivset põhjust. Loll numbritega paber näitab, et nii on, siis tõenäoliselt me teemegi nii. Kliendid käivad muidu mingi 2 korda siin vaatamas, mis teeme. Me ei ole mingi väljamüük siin. See, et see asi kallis on, see tegelt ei loe. Klient ei tule siia vaatama mingit klaasist fassaadi või läikivaid autosid. Ta tuleb vaatama neid inimesi, kes siin on. Kes tal konkreetselt siin paadi sees istuvad. Kas nad on purjus või uimased. Ja kui talle need näod meeldivad, siis ta ostabki selle. Ta ostabki usaldust, ega ta muud ei osta. Paatidega see ka ju veel, et selliseid keskpäraseid, nõ masstoodangut. Ma ütleks, et autod nagu kipuvadki olema enamvähem võrdselt ehitatud. No võib-olla luksbrändid on natuke nii, et vähem müra tuleb sisse või midagi. Aga paatide puhul on see, et alumise otsa masstoodang ja see, kus on ehitatud äärmise põhjalikkuse ja hoolikusega- selle vahe on tohutu. Ja kuna tegu on ikkagi merel ujuva objektiga ja kui võrrelda näiteks lennukiga, et kui seal mingi töötaja unustas liimi mutri vahele panna, siis see lõpeb inimohvritega nagu kohe. Siin ei ole variant enam. Siis paat on lennuki ja auto vahepeal. Seal ei pruugi fataalset lõppeda, aga võib. Sa ei saa lihtsalt seisma jääma, ust lahti teha ja välja minna. Seda peab alati meeles pidama, et ehitatakse kõrgendatud ohuga objekte. Selge see, et konstruktsioonid ei tohi feilida mitte mingil juhul kuskil. Mõned ikka ostavad ka Eestist. Aga üle 90% läheb välja. Eestlased ostavad tegelikult seinast sein. Nii 20 000 euroseid asju kui 350 000 euroseid asju. See on täitsa arusaamatu. Meil ostetakse ikka jah. See aasta on ostnud, 2015, ostnud üks 300 000 eurose paadi tellinud. Eelmine aasta oli mingi ka mingi paar klienti. Eelmine aasta tegime ka Eestis Keskkonnainspektsioonile.

**7) Milline on Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju ekspordile?**

**a) Kui kaua olete sinna kuulunud**

**b) Milline on kasu? Kas see on kuidagi mõõdetav?**

**c) Koolitused, õiguslik abi lepingute vormistamisel vm?**

**d) Kas ja kuidas olete sinna ise panustanud ja mida vastu saanud? (ressursid, aeg, teadmised)**

**e) Kas on kulude kokkuhoidu sinna kuulumisest? Millest? (logistika, õiguskulud, koolitused)**

**g) Kas saate sinna kuuluvate ettevõtetega hästi läbi?**

**h) Kas suhtlete osade ettevõtetega rohkem kui teistega. Kellega? Miks?**

**i) Kui tihti olete liiduga ühenduses**

**j) Midagi negatiivset?**

**k) Kas teie meelest on vahe, kui ettevõtte asub Saaremaal või mandril? Kas ettevõtted, kes asuvad Saaremaal, teevad omavahel rohkem koostööd?**

**l) Kas mõni töötaja konkreetselt tegelebki ainult VLE Liidu teemadega?**

Kui nüüd ausalt kõik ära rääkida, siis tehti kunagi päris teise vabariigi alguses Eesti Paat ja kuulusin sinna juhtusse ka. Ja seal oli umbes sama hulk ettevõtteid. Ma ei saand alguses aru, aga see oli tegelt edasimüüjate liit. Kuigi nimetati ka paadiehitajate liiduks. Aga tegelt andsid tooni aint need, kes müüdsid mingeid teiste riikide paate või riietust või midagi. Ja koosolekud kippusid sellised olema, et kuidas nad saaks pidurdada varastatud mootorite sissevedu siia ja sellised asjad. Ja siis ma kuulasin ka seda juttu ja püüdsin kaasa rääkida, et meil peaks olema nagu väikelaevaehitus, miks me nendest mootoritest koguaeg siin jahume. Mina läksin nagu väikelaevaehitust sinna soosima ja lükkama läbi mingeid uusi ettepanekuid. Ja siis see nagu ei leidnud sellist kõlapinda ja ma tuln sealt ära ning siis läks veel mingit aega mööda ja nad lõpetasid ka oma tegevuse ning siis tehti see Eesti Väikelaevaehituse Liit, mis on oluliselt parem moodustis.

Mind kutsuti sinna, mingi 5 aastat tagasi. Läksin sinna puhtalt pragmaatilistel põhjustel, sest EAS-lt saadi messitoetust Hamburgis oleva messi jaoks ja seda said Väikelaevaehituse Liidu liikmed. Läksin lihtsalt selle pärast sinna. Ja nüüd ma olen nendel messidel nendega käinud paar korda, aga see aasta enam ei läinud, ehk 2014. Paar eelmist aastat käisin, sest seal oli see asi, et Väikelaevaehituse Liit ajas nagu oma asju, noh minu arust ajas ta õigesti, aga see jäme ots on EAS-i käes. Ja EAS iga aasta korraldas seda ühisstendi seal ja mitte nii nagu Väikelaevaehituse Liidu liikmed tahtsid, vaid nii nagu EAS-le tundus hea. Ehk seal pandi ühte patta siis Eesti turism. Ühesõnaga Väikelaevaehituse Liidus on ka allhankijaid ja ühesõnaga tehti järjekordselt pudru ja kapsad. See viimane kord kui ma käisin oli 2013 ja siis tehti see veel eriti koledasti. Me ei olnud näiteks üldse asjasse puutuvas hallis ja keegi täpselt aru ei saanud, mida siin täpselt näidatakse. Kas siin näidatakse turismi, seal jooksid mingid videod ja kõik said sellest aru, et täiesti mõttetu. Ja ma arvan, et ega turim ka sellest ei võitnud. Näidagi mingeid pinke ja väli WC oli pildil ja käpikud ja vihad ja. Et sakslane ei saa sellest teemast aru. Ta mõtleb, et huvitav, miks need paadid siin on. Et mida nendega püüakse näidata? Kas Eestis saab neid rentida? Kas nad on ehitajad? Keegi ei saanud sellest aru. Nad küsisid mult isegi. Näha oli, et inimesed ei saanud aru. Kuna nemad tegid stendikujundust, siis tehti nii, et mina olin 2012. aastal kahe jahi ja ühe mootorpaadiga seal. Siis oli nii, et mul oli nagu üks paat ikka suhteliselt suur, selline 10 meetrine, kiilu peal, et siuke päris suur, onju. Ja sinna mulle külje alla pandi väikesem paat. Et see stendikujundus oli pudru ja kapsad. Ja nüüd 2013 täpselt samamoodi. Olin ühe suure 11 meetrisega ja mulle küljealla pandi väike mootorpaat, kõrvale ka ja see mootorpaat kadus sinna vahele ära. Ehk pinda ostame hästi vähe ja topime kõik sinna. Ja siis nüüd on seal uus direktor ka. Nüüd tuleb seal ka mingi osalemistasu maksta, tuhat või kaks tuhat ja mina tõstin viimane kord selle teema üles. Ütlesin, et kuna Eestist eriti palju midagi näidata ei ole ja asjalike asjadega olidki väljas ainult, ütleme, et meie, Polarist, Saare Paadist ja osad veel, aga üks tarkpea oli sealt Põlva kandist välja vedanud Laseri koopia, ja kui ma seda nägin, noh siuke normaalne noormees, ta lihtsalt ei tea. Ma ütlesin, et tead, minu meelest oleks kasulik, kui sa selle praegu siin kile alla pakiksid ja viiksid õue ära käru peale, et ära seda näita. Ja nii läkski, Põhimõtteliselt Laseri esindajad tulid talle sinna ja ütlesid talle, et okei las see paat olla, aga puri rulli kohe kokku, kuna seal peal oli Laseri mark, aga paat all oli puhas piraat. Siis seal oli hästi palju aerupaate ja kanuusid, mis iseenesest on tore. Aga kui ma EAS-i helistasin, siis ütlesin, et see aerupaadi mees raiskab mingisugune 500 eurot, et viib oma väikese käru peal läbi Poola oma paadi Hamburgi kohale. Nii, ja mina panen siit Paldiskist ja maksan selle eest kokku 8000 eurot, et viia üks suur toode sinna välja. Et näidata sellist esinduslikkust. Et mida me suudame, et tippu näidata. Nii ja nüüd te ütlete mulle, et ma pean veel maksma kaks tonni juurde. Ja selle peale ma ütlesin, et näidake vihtasid ja käpikuid ja Tallinna Kilusid edasi seal. Pange sinna vahele veel aerupaadid ja õelge, et aga teate, et meil on olemas ka midagi muud tegelikult, aga nad ei saa siia tulla. Ütlesin, et tegelikult peaksite teie meie transpordi kompenseerima. Kui te tahate teha midagi ilusat ja näidata sellist tippu, siis sellega te meelitategi. Kui te näitate tavalist keskpärasust, siis see ei huvita mitte kedagi. Inimesed marsivad sealt lambist mööda, neid aeruopaatide tuleb Hiinast konteineritega ja neid ei huvita. Ja paadinäitus ei ole tegelikult ainult ujuv vahendite näitamine, sest mulle kunagi üks rootslane seletas, et tegelikult käib seal 90% inimestest, kes kunagi endale seda lubada ei saa ja nemad käivad seal meelelahutuse pärast. See tähendab seda, et nad peavadki saama seda meelelahutust, et nad peavad nägema huvitavaid lahendusi ja huvitavaid veesõidukeid. Et selle pileti raha eest, mis nad maksavad, et selle eest saaksid nad seda *showd* nagu täiega. Ja mulle selle peale öeldi, et me peame seda alustavad väikeettevõtlust toetama, ütlesin, et noh võib-olla neil on õigus, et okei ma siis ei

osale. Kui teised tahavad, osalegu. Mind see ei huvita. Ma ei taha raisata oma aega ega raha. Ja nüüd on ka tekkinud küsimus, et kas peaks sinna kuuluma. Helistasin eile ka Annile ja eelkõige suhtlengi Liidust Peeter Sääsega ja paar teist ka, kellega same väga hästi läbi. Noh see ka, et liikmemaks aastas on mulle mingisugune 660 eurot, mis on ligi 10 000 krooni ning pean mõtlema sellele ka, et pelgalt olla mingi liige ja maksta ära 10 000 krooni, et nimi oleks kuskil kirjas. Hetkel olen segaduses. Et alati peab kahtepidi küsima, et kas ma näiteks tegelikult selle raha eest tegelikult saaksin? No ma saaks osta 2,5 lk näiteks ja võib-olla Eesti ajakirjades veelgi rohkem reklaami, mis oleks nagu käega katsutav tulemus. Aga teistpidi, et mida ma sellele liidule olen ise väkja pakkunud või aidanud neid. Nüüd tuleb ka üldkoosolek ja aastaarunne ja nüüd tuleb need asjad läbi arutada. Mina näeksin seda sellise nagu nii öelda, et Liit võib tal nimi olla, aga ta peaks olema klubi, kuhu on raske pääseda, mis on nagu hästi prestiižne asi. Noh, mulle endale tundub, et kui sul on nagu selline mark juba kuskil all, et see annab nagu sellele inimesele, kes näiteks mõtleb, et ostaks endale ka jahi. Tahab osta endale Eestist aluse ja on eestlane või välismaalane, siis need liidu liikmed, kes seal on, on absoluutselt sellised kontrollitud, teevad vaid normidele vastavaid tooteid, nendel ei ole maksuvõlgu, ei tegele mingi rahapesu või ma ei tea mis asjaga. Et see ongi nagu selline kvaliteedigarantii. Ja kui keegi seal midagi patustab, visatakse välja ja 5 aastat uuesti sisse astuda ei saa, peab olema mitu soovijat. Mulle endale tundub, et ta võiks olla selline, kuhu on jõle raske pääseda ja ta on jõle uhke koht, kus olla. Mida ma näen on see, et liit koondab osasid liikmeid, kellel näiteks tooted ei ole üldse Euroopa Liidu sertifikaatidega. Ma olen seda näinud, et osadel ei ole üldse aimu, mis regulatsioonid peavad olema täidetud toodete, mida nad toodavad. Liitu peaks tingimata kuuluma vaid ehitajad, kellel on need olemas. Liit peaks muidugi aitama uusi kandidaate selles seadusterägestikus, sest seal on hunnikute viisi pabereid. Aga ma olen sellega eluaeg tegelenud. Isegi Veeteede Ametile kirjutasin kunagi juhendeid, kuidas litsenseerida väikelaevaehitajaid. Eelmise direktoriga siinsamas diivani peal istusime ja mõtlesime, et mida me nagu võiks nõuda ettevõtetelt. Väikelaevaehitus on litsenseeritud ja peavad Veeteede Ametist saama litsentsi. Ja kui seda nimekirja vaadata, on see ka jube kirev. Vahel tundub, et seal on tembeldamiseks läinud - igauks kes küsib, kohe saab. Seadused nagu ei olegi keerukad, aga see kadalipp, kui on üks kord läbitud, siis on lihtne. See on tegelikult ülihea asi, sest see ongi algselt mõeldud välja selle jaoks, et nõ garaažis tegijad ei saaks turule tulla. Sest et neil ei ole aimu mida nad teevad, punkt üks ja punkt kaks, see paberimajandus muutub nende jaoks nii raskeks. Neile on võimalus antud-võivad tooteid teha, aga ei või 5 aastat müüa. Endale võid teha. Koolitusi on ka liidus olnud, aga suht vähe ja ma ei arvagi, et neid peaks olema palju. Siin ongi see, et tõenäoliselt need liidu liikmed on suhteliselt hõivatud kõik. Kui ei ole just otsest vajadust. Nagu nõuet ei ole, siis keegi ei hakka. Ja ka need lepingute põhjad meid ei huvita, mis välja töötati seal. Seda on muidugi, et ettevõtted, kes asuvad Saaremaal, suhtlevad omavahel rohkem, seda muidugi. See ongi tegelt Saaremaa keskne organisatsioon. Tegelikult. Tõenäoliselt peakski olema, sest seal on lihtsalt rohkem tegijaid ja, et mõõtudest aru saada, siis Soomes Finnboat, seal on mingi 2000 liiget. Osad on meie liidus ka fantoomid, sellised 2 mehe firmad. Meil endal ei ole vahet, kas suhtleme muidu Saaremaa ettevõtetega või mandri omadega. Aga noh seal tuleb selle liidu tegevus lahti mõtestada. OK see EAS EAS-iks. Minu suhtumine on EAS-i ikka hästi negatiivne. Toetuste andmine on saatanast, elu on ju näidanud, et nad feilivad, nii suur protsent paneb ukseid kinni ja mina maksumaksjana, et selle eest tehakse mingeid programme. Täitsa arusaamatu. Need kriteeriumid ja see. Sellist asja ei tohiks olla. Peaks olema ikkagi puhas ettevõtetus, puhas nullist alustamine. On olemas pangalaenu ja kõik asjad on olemas.



Ma eile pakkusin liidule niimoodi välja, et on selline miinimumprogramm, et ütleme, et peaks iga kuu ilmuma ühest liitu kuuluvast liikmest lugu ajakirjas. Iga kuu. Mina arvasin, et Eestis võiks ka, aga liidu liige ütles, et Eestis oleks mõttetu, sest Eestis pole professionaalseid ajakirjanikke, kes suudaks mingeid paaditeste teha. "Paat" on muidu minu meelest täitsa okei ajakiri. Rootsis selle BåtNytt'i peatoimetaja oli väliseestlane ja tuli ka ükskrod minu juurde koju isegi. Nüüd on ta juba pensionär, aga vahet ju ei ole. Kontaktid säilivad ikka. Ja eestlane eestlaseks, aga neil ju tegelt samamoodi nälg uudiste järgi. Näiteks Ridas, võitis riigihanke ja tegi 3 paati. Ilusti piltidega lugu, üks lehekülge. Ja igal pool domineerivad liitu kuuluvad ettevõtted; ta on liidu liige, liidus on ülejäänud liikmed sellised. Ja nii kedrata aastast aastasse. Ma arvan, et siis nagu nähakse, et Eestis on see asi elus. Mulle tundub, et minimaalselt selline programm võiks olla. Muidugi see tähendab seda, et peab olema palgaline töötaja, kes toob ajakirjaniku sinna või viib loo sinna ja surub neile selle vägisi pihku ja kui vaja maskab. Ostab siis selle lehekülje või ma ei tea kuidas see asi neil seal käib. Isikupõhiselt saab kulusid koos kanda küll, näiteks transpordi osas, et tellin transpordi ja siis saab autot jagada, aga samas ei pea see liit konkreetselt selles nagu rolli mängima. Liidus olevad ettevõtted peaksid tunnetama küünarnuki tunnet, et peaks tundma üksteist ainult abistavate kolleegidena. Siin on üks pull nüanss. Mina näen enda tulevikku ka pigem tööpaatide poolele ja see tähendab seda, et osad hanked, oleme osalenud ka näiteks Soome piirivalvehankel ja seal ka muud hanked. Seal on vaja teha koostööd. Ja see oleks see koht, kus me ei püüaks sedasi susserdada salaja, ja siis ilmume kõik naeratavate nägudega sinna ümrbikute avamisstsereemooniale, et oh sa ka siin. Tegelt me võiks ju seal teha koostööd ja anda teistele, konkurentidele. Et kui Eestis need hanked olid, tegelt olid ju kõik kohal: poolakad, hiinlased, kõik olid kohal. Ja kui me võitsime 3-4 aastat tagasi ühe hanke ja ma olin täiesti kindel, et pärast kaevatakse või see hange vaidlustatakse või midagi, aga läks õnneks. Aga Soomes me nüüd ei kvalifitseerunud, sest meil oli poolelioleva toodangu kindlustusleping oli eesti keelne. Ma ei tea kuidas see paadi kvaiteeti mõjutab, Seda lepingut on ju iga kell võimalik tõlkida inglise keelseks. See oli otsitud põhjendus. Ja meil ei olnud ka ühte tõendit võrdõiguslikkuse kohtlemise kohta. Eestist sellist tõendit me ei teadnud isegi kust võtta. Selline tõend, noh. Et liidu liikmed saaksid ka sellist infot vahetada, Et kui järgmine kord keegi osaleb siis saaks jagada seda ümarlaul. Kogemusi. Et vaata tee see asi ära või tee too asi ära. Oleme ka midagi jaganud ja no need on nii kuldaväärt nõuanded kõik. Ei piisa vaid sellest, et võtad Maksuametist tõendi, et maksud on makstud. Tegelikult pead võtma ka kohalikest omavalitsustest tõendi. Ühel hankel osalesime ja me ei teadnud seda. Kohalikel omavalitsustel on õigus kehtestada veel omad maksud, nagu näiteks reklaamimaks. Üldjuhul ettevõtjad seda ei tea. Seda tõendit ei võta ja see on põhjus mittekvalifitseerumiseks. Ehk hind võib olla parim ja kõik muud asjad. Ja kuna seal on tegemist nõ gentlemenide klubiga, siis keegi ei aja seal oma salaäri, et nuusib teiste järgi, et huvitav, mis hinnaga sa välja lähed. Et kõikide aus mäng peaks olema. Mõned hanked on ka sellised, mida ei ole võimalik üksinda teha. Või sul on mõni toode, mida sul on võimalik teha kere ja teistel tekk. Ehk siis kahepeale on võimalik välja minna ja üksi mitte. Näen ka seda momenti. Võib-olla see on sinisilmne. Seal peab ikka totaalne usaldamine olema, sest sa avad tegelt kõik kaardid sel hetkel. See õnnestub kuni esimese korrani, kuni esimene vend kärü paneb, siis on totaalne usaldamatuse õhkkond koheselt.

- 8) Kellega veel koostööd teete ja milline on see mõju üldiselt ja ekspordile spetsiifiliselt?**
- a) Mis küsimustes koostööd teete?**
  - b) Sinna kuulumise plussid ja miinused?**

Kellegagi. Nuiavaid ju kõik, näiteks Kaubandus- ja Tööstuskoda. Milleks mulle seda vaja on? Et mingi kellegagi kuskil šampust juua? Ma ei taha seda, mind ei huvita see, isegi raha eest ei lähe sinna kekutama kuskile. Mul ei ole vaja seina peale mingeid silte panna, et kuulun Kaubandus-Tööstuskotta. See ei anna mulle mitte midagi. Absoluutselt.

Ja siis nad meeleheitlikult püüavad seletada, kui kasulik see kõik on. Kui prestiižne see on, et kui väliskliendid on, siis nad kohe pidavat vaatama, kas on seal või mitte. Võin küsida mõne norraka käest, et kuule kas sa seda asja tsekkad sealt? Ma olen 100% kindel, et ta ütleb, et ma ei tea mis asi see ongi üldse.

Ei-ei, see on eneseuhkuse paitamise organisatsioon. Suurärimehed on teind, me paneme pundi kokku ja teilt lollidelt korjame raha ära. Selge see, et tal mingi jõud on, sest nimekiri on aukartustäratav, aga seda nad kasutavad oma asjadega *lobbystamiseks*.

## **Lisa 27. Transkriptsioon Baltic Workboats AS intervjuust ekspordijuhiga Jüri Taal, 03.03.2015.**

- 1) Tutvustage oma ettevõtet**
  - a) Mitu töötajat**
  - b) Ettevõtte vanus**
  - c) Omanik-tegevjuht**

Baltic Workboatsis on umbes 150 töötajat tänasel päeval. Võib-olla natu vähem. Tegelt 126 tänase päeva seisuga ja 15 aastat oleme ehitand laevu. Omanikud on kaks Eesti meest. Nad vist enne seda müüsid mingeid laevade mootoreid ja mingeid seadmeid. Aga siia nad tegid tehase. Suhteliselt siuke esimene tehase teema. Need kaks meest, nad on umbes ühevanused, 45 aastased ja nad mõlemad löövad firma igapäevatöös kaasa. Üks on tehniline nii öelda nõustaja või tegelt tehnikadirektor ja teine tegeleb kogu selle firma juhtimise ja müügiga, et nad on igapäeva asjas sees ja selles mõttes kõik, kes firmaga seotud on, tegelevad firma arendamisega. Administratsioonis on 5 inimesti, ehk müük ja raamatupidamine ja sellised asjad. Siis on projektijuhid, kes on ka offices, aga suurem osa päevast on nad tšehhis, neid ka 5 ja siis on need laevaprojekterijad, keda on umbes 10 ja nemad ka istuvad muidu offices. Firma üritusi on ka, aga arvan, et 2 asja aastas on kohustuslikud, talveüritus ja mingisugune suveüritus. No, mina ise olen Tallinnas ja ma käin siin paari kuu jooksul korra, aga siin tehakse mingeid väljasõiduistungeid kontori poolt ka, aga muud ma ei oska öelda. Meil on Tallinnas ka kontor, olen seal või olen siis välismaal. Sellepärast siin nii vähe, käin siin kui kliendid või kui põhjus koosolekuteks. Muidu sellised tavalised koosolekud käivad üle Skype.

- 2) Milliseid paate te toodate**
  - a) Millised Purjejahid/Mootorjahid?**
  - b) Millised on paatide pikkused?**
  - c) Kaua keskmiselt 1 paadi ehitus aega võtab?**
  - d) Hinnaklass ?**
  - e) Uued tooted?**

Teeme patrulllaevu, lootsilaevu, püksereid, reisilaevu, praame, erinevaid uurimislaevu. Põhimõtteliselt teeme 15 meetrist kuni 50 meetrini. Alumiiniumist kiirlaevu ja siis ka jääs sõitvaid teraslaevu, nii et erinevaid. Väiksemate laevade ehitus võtab aega kuskil 8 kuud ja suuremad poolteist aastat, et kui keskmine võtta siis 12 kuud. Eestis meil konkurente ei ole. Hinnaklass on suhteliselt Euroopaga sama, aga me suudame minna Lääne-Euroopa hindadest natuke alla. Aga üldiselt see hinnaklass kipub ka samaks minema. Vaata, siin akna taga seisab 30 meetrine terasest ja tema hind on umbes 3 miljonit eurot. 15 meetrine laev maksab umbes miljon või miljon 200 ja 50 meetrine maksab 10 miljonit umbes. Me koguaeg teeme uusi tooteid, meil kõik tooted on uued tooted. Meil on pigem see, et väga harva me teeme täpselt samasugust asja. Peaaegu üldse ei tee. Kui teeme kliendile seerialaevu, ühesuguseid, siis on ühesugused. Aga isegi tavaliselt on nii, et kui see sama klient võtab kolme aasta pärast, tahab juba teistsugust. Kõik on erinevad.

**3) Kas näete ennast luksustootjana?  
a) Mis Teie jaoks on luksustoode**

On võimalik sedasi spekuloida küll, et töölaevade turul võtta ja võrrelda töölaevu, siis ma arvan, et meil kvaliteedi ja uudsuse, innovatsioon ja tehnika, mida me kasutame - ma arvan küll, et oleme Mercedes. Ja seda on enim öeldud ka meile. Kui nii võrrelda, siis võib seda öelda küll. Me otsime kliente, kes on nõus maksma kvaliteedi eest. Et neid kliente kes kvaliteedi eest nõus maksma ei ole, et peasi, et saaks rool ja plekist tool sisse, neid me väga ei taha. Lääne-Euroopaga võrreldes on meil kvaliteet sama või parem. Konkurendid on meil Rootsist mõni üksik tehas veel jäänud. Holland, Prantsusmaa, Inglismaa juba vähem, sest nad ei tee kvaliteeti nii väga. Norras on ka mõned tehaseid ja Hispaania ka mingil määral. Nii, et ikka natuke on neid.

**4) Millised on teie tugevused ja mis on teie nõrkused nii ettevõtte ja/või toodangu kohapealt.  
a) Mida te hindate enda juures unikaalseks? (konkurentsieelis)**

Eks see, et oleme kvaliteetsed, aga et saame natuke odavamalt teha veel täna. See tugevus iga päevaga väheneb. Paindlikkus ka, selles mõttes, et me oleme igasuguste maksegraafikute ja igasuguste eri ja lisanõuete suhtes sellised, et kui meil rahaliselt katab kulutuse ära, et me tuleme lihtsamini vastu, kui teised tehased. See jätab kliendile hea mulje ja ta tuleb tagasi. Oleme rohkem uuenduslikud kui teised, kui keegi midagi uut tahab, nad teavad et siit saab, sest meil igal laeval on mingi uuendus. Mõnikord on see ka häda, sest iga uuendus võib minna ka, või noh nii öelda olla ebakvaliteetne või halb uuendus. Selles mõttes, et vana läbi proovitud on kindlam, aga jällegi kui sa midagi uut teed, see on ju tugevus. Annab võimaluse turul mingi eri staatuse saavutada. Aga nõrkused, no oleme väike ja sellises kohas, kuhu on keerulisem tulla. Meil on tänaseks tekkinud puht füüsilised piirangud, sest sadama sissesõidutee on madal, et väga suuri laevu teha ei saaks. Kuigi me saaks sellega hakkama, oleks neid keeruline vette saada ja veest välja. Meil tegelt organisatsioon alles kasvab. Võib-olla nii kiiresti on kasvanud, et meil on organisatsiooni toimimine ka lapsekingades, projektijuhtimised ja administratiivpool. Kui meil oli väiksem ettevõtte, siis oli lihtsam neid asju ajada, sest paljud asjad olid iseenesest mõistetavad. Nüüd ajab igaüks nõ oma rida. Praegu kõike seda hallata on keerulisem. Väikse ettevõtte juures võivad osad asjad tunduda bürokraatlikud, siis tegelt siin oleks seda isegi vaja, sest muidu lähevad asjad kontrolli alt ära. Et see on selline muutus, mis laienemisega kaasas käib.

**5) Kuidas te hindate väikelaevaturgu üldiselt?  
a) Hetkeseis Eestis, Euroopas ja globaalselt üldiselt  
b) Tuleviktrendid**

MASU ei ole mõjutand väga. Mingil määral täna, või ütleme, et nüüd on hakanud mõjutama. Riigiettevõtted, nendel on eelarved, need investeerimiseelarved on suhteliselt paigas olnud, et kui see MASU tuli, ega riigieelarves oli raha ette nähtud. No mingeid asju saab kiirelt maha kraapida, aga selliseid pikki investeeringuid ei saa. Ja teine asi on see, et alati on vaja kiirabiautot ja alati on vaja politseiautot, samamoodi on vaja piirivalvelaevu, sõjalaevu ja

selliseid asju. Need ei ole asjad, mida saab eelarvest välja võtta. Need peavad riigil olema. See on meie turg ja see on meie positiivne võimalus. Et ei ole nii, et kui läheb halvasti, siis keegi enam luksuskaatreid või jahte ei osta enam. Meid see nagu nii ei mõjuta. Aga muidugi konkurents, tänu MASUle mõjutas meid see, et suured või keskmised tehased on ikkagi ilma tööta jäänud ja on hakanud meie nõ tooteportfelli laevu teinud, et selles suhtes on konkurents tihehenud natuke. Aga üldiselt see on selline hea turg ja hea *business*. Sellise suuruse ja keerukuse astmega laevu, neid ei ole kasulik väga globaalselt kuskil mujal toota või vedada üle kuskilt teisest kohast kohale, sest transpordikulud lähevad suureks ja ta on keerukas, ja siis peab järelvalvet tegema. Et võib-olla see kulu tuleb kokkuvõttes siis isegi suurem, kui sa mõtled, et teed kuskil Hiinas valmis selle. Et ta on selline küllalt kaval laevade suurus, mida ehitada, et no see ei lähe Hiina. Kõik, kes seal proovivad teha, tulevad tagasi.

- 6) **Kirjeldage, kuidas näeb ettevõtte müük välja? (eksport ja müük kodumaal)**
- a) **Millised riigid?**
  - b) **Milliste kanalite kaudu?**
  - c) **Kui suur protsent läheb ekspordiks?**
  - d) **Kes on peamised kliendid?**
  - e) **Milline on tailor-made võimalus?**
  - f) **Järelteenindus?**
  - g) **Kas on mingid riigid, kuhu te mõtlete eksportida, kuid ei ole seda veel teinud?**
  - h) **Kui müüte ka kodumaale, siis milline näeb ekspordi kõrval välja müük kodumaal?**

Ma arvan, et enne oli eksport mingi 80 või 90%. Aga viimastel aastatel on olnud sellist, no parvlaevu on Eesti riik välja vahetanud. Siis on meil siin Politsei-ja Piirivalveamet oma laevu välja vahetanud vähehaaval. Eestil on küll riigilaevastik suhteliselt väike, tegelikult võrreldes teiste riikide omadega. Et mujal maailmas on ikka ka kiirabilaevad ja igast mereadministratsiooni erinevad laevad. Meil on suhteliselt vähe neid võrreldes näiteks Vahemere maadega. Meil viimastel aastatel on tihedamini. A siin ka Taru Ülikool ostis ka laeva jah. Aga nende suurte praamidega võiks nii olla, et enamuse ehitame eestisse. See aasta. Aga üldiselt me end positsioneerimine nii, et me peame igal pool olema. Kui me saame lähedale müüa, siis me muidugi müüme siia. Samuti Lähti, Leetu, Rootsi, Soome. Sest meile on transport, kohaleviimine palju odavam. Oleme veel müünud Inglismaale, Belgia, Horvaatia, Kasashtan, Bulgaaria, Azerbaidzaan, Venemaa, Rootsi, Saksamaa. Ongi kõik. Norra ja Taani ei ole, kuigi on meie turg, aga ei ole lihtsalt midagi müünud. A, Ukraina ka. Me ei ole kuskil üheski nagu regioonis kinni, me oleme selles mõttes tegeleme otse klientidega. Erinevate ministriumite, erinevate ametitega. Lõpuks nad kõik ostavad äbi riigihangete. Põhimõtteliselt me teame oma kliente või klientuuri ja me peame tegelema nendega otse. Ja Eestis on küll nii, et Eestis leiavad meid kliendid ise üles. Tulevad meie juurde ja ütlevad, et neil läheb vaja midagi. No meil ju ka see, et laevaehitus ei ole niivõrd laialt levinud ja pikkade tavadega vaid ala, et laevaehitajaid ei ole koolitatud ja kui keegi tahab laeva osta, ega ei osata. Ei osata isegi osta. Selles mõttes, et ei teata, mis seal võiks olla, kuidas võiks olla. See sama Tartu Ülikool või sama Politsei-ja Piirivalveamet või sõjaväelased. Isegi kui nad midagi tahavad, nad teavad, mida see laev peaks tegema, aga miuke ta võiks olla või mis seal hea võiks olla või sellise spetsifikatsiooni kirjutamine. Vastavalt, kes seal ametipostil on siis, politseid või piirivalveametist ja nad ei pruugi

laevaehitusest üldse midagi teada ju. Siis nad tulevad meie poole ja paluvad abi. Välismaal käib ka riigihanke kaudu. Euroopa abirahadega ostetavaid laevu. Uued Euroopa Liidu liikmed saavad siis ka abi korras kas siis piirivalveks uusi laevu. Saavad Euroopa Liidust raha. Kõik riigilaevad ostetakse põhimõtteliselt 100% hangetega. Järelteenindus, no üldiselt kõik kliendid on sellised, ettevõtted või asutused, kellel on oma laevastikuosakond. Hooldusbaasid või kokkulepe hooldusfirmadega, et nad ei ole üksikuritajad. Alati me anname ühe või kahe aastase garantii oma laevale, sõltuvalt. Järelteenindust teeme täpselt nii palju, kui igal kliendil vaja on. Mõni tahab rohkem, tahab, et iga asja pärast kätt hoitakse, mõni vähem. Aga üldjuhul on see, et isegi need erasektoris klient, erafirmade kliendid, kes laevu ostnud, et isegi neil mingi oma laevastiku osakond või hooldus, et ei pea väga külas käima. Kui midagi probleeme, siis me loomulikult aitame või laevade ümberehitamine või midagi vaja umber teha. Loomulikult teeme. Mujal riikidel esindusi ei ole. Kui garantiitõid teeme, siis garantiiperioodiks oleme sõlminud lepingu, kes meil seal siis töö ära teeb. Meil on agentide võrgustik, müügitarbeks, et inimesed aitavad siis ka pärast garantiid. On agente ka Eestis. Need riigid, mis enne loetlesin, seal üldiselt igalpool on need agendid., mõnes mitu. Agendid täiesti sellised inimesed, et enamus saab tasu ikkagi komisjoni või protsenti, nad ei saa palka. Elavad ka oma elu ja teevad ka muud tööd. Võib-olla ka mõne muu firma agent, kui just otsene konkurent ei ole. Kõige olulisem see, et ikka oleks õige inimene. Inimene, kes saab hakkama ja suudab suhelda ja saab kokku meie klientidega, kelleks on igast riigiasutused ja ettevõtted. Mis tähendab, et tal peab olema mingeid suhteid ja peab oskama suhelda. Ta ei saa olla inimene, keda kuskil vastu ei võeta. Messidel, viimasel ajal oleme hakanud rohkem käima. Messidel, üldiselt käime oma boksiga käime, siis Tallinnast võtame mõned mudelid ja kujundusasjad, mis tehakse Tallinnas tavaliselt, siis vahel läheme ka laevaga siit või mõne kliendi juurest. Messid on pigem lihtsalt näitamiseks, et oled olemas, oled üks kambast niiöelda, konkurent. Aga erialaajakirjanduses ka reklaamime ka, koguaeg on reklaamid üleval, näiteks “The Motorship”, “Offshore” “Industry”, “TUG & OSV”. Teeme sinna artikleid, kirjutame oma laevadest artikleid, oleme ka arvamusartikleid teinud, kuigi väga vähe ja siis oleme, ostame reklaami ja siis nendel *sitedel* oleme ka olnud üleval. Messidel käime Inglismaal, Saksamaa SMM mess. Ja Inglismaal Seawork mess. Euroopas ühesõnaga, mõned on võib-olla veel, aga paaril kolmel korral käime ja kui toimub, siis läheme.

- 7) **Milline on Väikelaevaehituse Liitu kuulumise mõju ekspordile?**
- a) **Kui kaua olete sinna kuulunud**
  - b) **Milline on kasu? Kas see on kuidagi mõõdetav?**
  - c) **Koolitused, õiguslik abi lepingute vormistamisel vm?**
  - d) **Kas ja kuidas olete sinna ise panustanud ja mida vastu saanud? (ressursid, aeg, teadmised)**
  - e) **Kas on kulude kokkuvõidu sinna kuulumisest? Millest? (logistika, õiguskulud, koolitused)**
  - g) **Kas saate sinna kuuluvate ettevõtetega hästi läbi?**
  - h) **Kas suhtlete osade ettevõtetega rohkem kui teistega. Kellega? Miks?**
  - i) **Kui tihti olete liiduga ühenduses**
  - j) **Midagi negatiivset?**
  - k) **Kas teie meelest on vahe, kui ettevõtte asub Saaremaal või mandril? Kas ettevõtted, kes asuvad Saaremaal, teevad omavahel rohkem koostööd?**
  - l) **Kas mõni töötaja konkreetselt tegelebki ainult VLE Liidu teemadega?**

Ma arvan, et oleme algusest saati sinna kuulunud ja võib-olla isegi asutajaliige olnud, ma ei tea. Ma lihtsalt ise ei ole selle liitumisega seotud olnud. Aga miks liitusime, ei teagi, ju ikka tundus, et sellest on kasu ja oleme selle laevaliitu aidanud või nemad pushinud selle katsebasseini tegevust. Vot see on meie huvi, et seda tehakse. Seal me näeme koostööd. Nüüd on see, et aitame praegu ka seda käividada seda basseinasja. Me teeme laevade projekteerimisel, kuna me projekteerime kõik laevad ise, siis peaaegu iga laev on erinev, siis väga tihti nii, et laeva kere kujusid testime. Ja katsetame neid basseinides, täna me katsetame Soomes, Rootsis, Saksamaal, oma laeva keresid ja nüüd saab seda teha siin samas. Selle pärast on see oluline, et no see on küllaltki kallis lõbu, mida me saaks teha siin samas lähedal ja võib-olla tsipa odavamalt ja see annaks võimaluse muudatusi teha ja uuesti katsetada ja no arengus. Kulude kokkuhoiu mõttes mingit kasu muud sinna kuulumisest ei ole, kohati äkki isegi maksame rohkem kui teised, a ma ei tea ka. Ma ei tea kui tihti me maksamegi. Midagi me otseselt vastu ei saa, aga me kuidagi hindame seda, et selline liit on. Et Saaremaa on muutunud selliseks laevade ehitamise keskuseks ja selles mõttes me toetame seda ja meil on hea meel, et siin laevu tehakse ja et kohalikud inimesed oskavad seda mis iganes, kunstnikutööd. Ja, et me, no mitte et saaks töötajaid üle osta, aga appi võtta ja sellist kompetentsi siin on. Selliseid alltöövõtjaid ja nii. Väga positiivne. Et see Saaremaa on selline laevaehituskeskus. Liit võiks kindlasti olla ka selline asi, mis nagu prestiiži Eestile tooks, aga ma ei ole mitte kuskilt kuulnud ega näinud, et mida ta või kust ta välja paistab. Mingeid lepinguid ega koolitusi ei ole küll. Vähemalt minuni ei ole jõudnud. Selles mõttes, et messile vist kutsuti kunagi, aga nad suhteliselt teises valdkonnas. Saare Paadiga suhtleme, noh tootmise poolt ja seda ma ei oska lihtsalt kommenteerida. Aga suhtleme küll. Oleme ka mõelnud, et mingeid tööde juures alltöövõttu, äkki oleme võtnud ka, ma ei tea seda. Oleme ka mõelnud, et peaks nagu noh näiteks meil on olnud vajadus või mõtteid, et on vaja, mis need on klaasplast või muid asju vaadata, ja meil hea kindlus, et kõrval siin Saare Paat ja Luksusjaht. Mingisugune plastikatehas juba. Me tunneme väga hästi, et nad siin on, aga jah selles suhtes suurt koostööd ei tee. Ühisturundust kui sellist ei saa väga teha. Et see Väikelaeva Liit võiks olla, et kuidagi Saaremaa ja käiakse ja ollakse ja tuuakse välja, et Saaremaa kuidagi mingitel ma ei tea. Oma messidel või ajakirjanikud või reklaamitakse kuskil. Mandri ettevõtetega ei ole jah väga suhelnud. Polar ehitas vist ka muidu Tartu Ülikoolile laeva ja siis ma korra rääkisin sealt kellegagi. Me oleme sellel tasemel, et laevad on erinevad. Nemad ehitavad C-märgistus peal ja igast sellised asjad, mis meile ei mõju, meid ei aita. Alunaudile vahel oleme saatnud hankeid, mis meie jaoks näiteks liiga väikesed ja vastupidi, et Mark on meile vahest saatnud. Viimasel ajal muidugi vähem, mingi periood oli rohkem. Mark on ise siit tulnud ka, oli siin direktor tükk aega. Ta oli ikka mitu aastat. Ja siis ta läks ja tegi selle oma tehase sinna. Seos meiega on olemas.

- 8) Kellega veel koostööd teete ja milline on see mõju üldiselt ja ekspordile spetsiifiliselt?**
- a) mis küsimustes koostööd teete?**
  - b) sinna kuulumise plussid ja miinused?**

Me kuulume sellisesse kohta nagu Kaitsetööstuse Liit ja seal on tegelt see olemine põhimõtteliselt sama, nagu siin, nagu Väikelaevatootjate Liidus, et me oleme küllalt passiivne liige, messidel koos ei käi, paaril korral käinud, turg teine ja suunad teised, aga selles mõttes. Aga Kaitsetööstuse Liidul on see, et neid on näha rohkem, neid on kuulda rohkem. Kuidagi

no neil on see, et niiöelda klient või partner Kaitseväe näol on olemas. Nad teevad igasuguseid üritusi ja üritavad infopäevaid teha, on igalpool üritavad kohal olla. Ühesõnaga ise ka promovad end rohkem ja niiöelda teevad end nähtavamaks kui nad tegelikult on. Selles mõttes, see mõte võiks olla, aga ma arvan, et Väikelaevaehituse Liidu kohta näiteks ei tea väga. Kaubandus-ja Tööstuskoda, sinna kuulume ka, aga sealt ei oska midagi välja tuua. Me ise ei ole ka nii aktiivsed, ja teeme oma asja ja vastavalt oma võimekustele ja võimalustele. EAS-iga on meil kõva, tihe koostöö. EAS on meil aidanud seadmeid soetada, EAS-iga kunagi tegin läbi selle eksporditoetuse. Häda oli rohkem kui rõõmu, hull paberimajadus, et siis kokkuvõttes ma ei tea. No ju me ikka kokkuvõttes midagi ikka võitsime, aga nii kaua aega läks selle paberimajanduse peale ja kuidagi mida sa tohid teha ja mida mitte. Ja nüüd siis kui tegime, käisime ühe oma laevaga messil, Inglismaal, siis see reklaam ja sõit ja kõik läks palju maksma, kõik teepealsed sadamad läbi, aga siis EAS-il seda messitoetust ei olnud enam. Enne oleme saanud messitoetust, ma ei mäleta, kas üks või kaks aastat. See eksporditoetus, siis sai kõik messid ja asjad sinna sisse pandud. EAS on meie jaoks hästi positiivne. Kohati neil ei ole midagi otseselt isegi pakkuda võib-olla, aga nad üritavad. Aga võib-olla ka EAS tegeleb rohkem väikesemate ettevõtetega, võib-olla oleme natuke liiga suur juba, ma ei tea.



## **Lisa 28. Transkriptsioon Väikelaevaehituse Liidu intervjuust tegevjuhiga Anni Hartikainen, 26.02.2015.**

- 1) Kirjeldage, kuidas te näete paaditurgu kui tööstusharu üldiselt?**
  - a) Hetkeseis Eestis, Euroopas ja globaalselt**
  - b) Tuleviktrendid**

Laevaehituses tuli MASU varem kui mujal. Selles mõttes, et Eesti laevaehitus just tänu sellele, et ta on ekspordile suunatud ja kasutab väljast toodud komponente, siis välisilma masu jõudis Eesti laevaehitusele kas kõige varem või oli esimesi sektoreid, mis seda tundis, sest ta on nii seotud välisilmaga. 2008. aasta sügisest kiilus nagu see kinni ja siis tegelikult sellised nägijamad laevaehitajad ütlesid, et see turuseis mis on olnud 5. aastat, et see ei taastu mitte kunagi. Enne seda oli ju pidu. Laevaehitajatel läks väga hästi. Eestlastel ei läinud sellega ka kõige halvemini, sest tööjõu suhteline kulu ikkagi oli ja mis juhtus oli see, et naaberriikides tundus väikelaeva kaubamärgid - suured tehased, panid ennast kinni ja nende laevaehitus on tööjõumahukas ja väikelaeva ei saa koostada masin. Masina osakaal ei saa olla lõputult suur ja tegelikult mõnes mõttes võib öelda, et sellest MASUst Eesti tootjad natuke võitsid, et tänu sellele nad jäid ellu. Mingi nõudus ikkagi jäi. Raha ei ole ju maailmast kuskile kadunud. Aga statistika näitas, et masupersioodil paar aastat, kus kasumimarginaal kahanes aga käibed Eesti ettevõtetel kasvasid. Tööd tuli, aga turg muutus kitsimaks, aga, et mitte end kinni panna, tehti väiksema marginaaliga. Praeguseks hetkeks Euroopa, nagu Prantsusmaa ja Inglismaa väikelaevaehituse liidud ütlevad, et meile tundub, et äkki on põhi käes, et äkki nüüd hakkab kasvama, et 1% esimeses kvartalis juba mahud kasvasid, et kõik hoiavad hinge kinni, kas midagi muutub. Aga tõenäoliselt on ikkagi nii, et see on tõsi, et mahud MASU eelsele tasemele ei tule tagasi mitte kunagi. Millega nüüd saab edasi konkureerida on tootearendus ja innovatsioon. Nišitooted ja nutikus. Ei saa enam lahkelt müüa seda, mida sinule meeldib toota. See ka toetab hüpoteesi, et ainuke nišš, mis on praegu kasvav on töölaevad ja funktsioonilaevad, sellised eriotstarbelised laevad. Vaata, mis ümberringi toimub, merelisi, külmasid alasid võetakse rohkem kasutusele. Vahet pole mida sa seal vee peal teed. Kas üritad naftat kätte saada või mida iganes, on vaja teeninduslaeva. See on nagu üks põhjus ja välispoliitiline olukord ka. Sellised trendid mis soodustavad. Näiteks võtta Alunaut, kes on teinud invapaate. Sellised lahendused. Seda sorti tooted, mille turg on kasvav. Eesti on selles suhtes loll koht, et mujal, nagu näiteks Hispaania ehk soojemad ja suuremad maad. Seal viimastel aastatel on laevade renditurg kasvamas. Inimesed ise ei viitsi laeva pidada, aga aegajalt käiksid veepeal ja seega rendivad. Eesti hooaeg on purjetaja jaoks 3-4 kuud aga tavalise inimese jaoks on, oleme ausad, 2 kuud. Et noh, see peab väga eriline rendiliik võii paadiliik olema, mida Eestis õnnestuks rentida, sest see turg on ikkagi nii väike. Ise Eesti väikelaevatootjad ütlevad, et koduturg on Soome ja välisturg on Rootsi.

- 2) Kirjeldage Väikelaevaehituse Liitu**
  - a) Millal loodi? Ajalugu**
  - b) Töötajad**
  - c) Miks loodi? Eesmärk**
  - d) Mitu ettevõtet eestis VLE toodavad ja mitu liitu kuuluvad?**

Seal ei tööta mitte keegi praktiliselt – selles mõttes imelik kooslus. On küll suht sümboolse töötasuga, ma ei mäleta isegi ametinimetust aga esindusfunktsiooni täidab Peeter Sääsk, kes on Saare Paadi juht. Temaga on leping. Mina olen näiteks teinud eksporditurunduse projekte. Ma olen enda ettevõttest esitanud arve. Palju asju on tehtud lihtsalt vabatahtliku töö alusel. Jällegi jääb kõik Eesti mastaabi taha. Tegelikult on küsimus selline, et kas selles liidus võtame kellegi tööle ja ei tee mitte midagi muud või teeme kõike muud ja ei saa kedagi tööle võtta. Liimemaksude tõstmist ka väga ei fännata praegusel ajal. Mõtet sellel ühistegevusel väga paljud näevad, aga nii kaua kuni seda saab paindlikult teha. Kui vaja on, siis tehakse ja makstakse selle eest ja väiksemad asjad teeb üks või teine. See peaks ikkagi lähiajal muutuma. Nii enam ei saa et arengusbaas on läbi. Ajalugu on see, et oli üks MTÜ, kas see oli Lääne-Eesti ja saarte laeva- ja paadiehitajate MTÜ Kingston. Ja see oli vist 1993.aastal ja ühel hetkel siis puupaadispetsiifika, puupaadiajastus sai Eestis läbi ja igal pool oli see liikunud MTÜ sektorisse, et see ei ole kasumlik. Seda sai teha nii kaua kui töajõusuhe põhjamaade ja Eesti vahe oli väga suur. Nii odav oli ja sellega sai siin niiöelda rikkaks enamvähem. Vähemalt mingit kasumit. Aga mingist hetkest enam nii ei olnud. Ja teistpoolt hakkas väliseid meetmetikke tekkima; ekspordi ja klastrimeetmetikud ja tekkis suht suur kontsentratsioon ka muid väikelaevaehitajaid, nagu plastlaevad, töölaevad, metalllaevad jne. Ja mingitele ettevõtjatele hakkas tunduma, et meil hakkas mingi selline koondumine tekkima. Millegi pärast on Saaremaal tihe kontsentratsioon väikelaevaehitus ettevõteteid ja siis võeti Kingston ja see reformiti. Kas see oli 8. aprill 2008 kui oli see reformatsiooni koosolek. Ja muudeti MTÜ nimi Eesti Väikelaevaehituse Liiduks ja liikmeskond vahetus ka. Oli kaks asja mida see algkooslus tegi. Esimene oli see, et käisid koos Tallinna Meremessil ja teine see, et sai tehtud Väikelaevaehituse Klatri strateegia. Hakatuseks väga hea, tegevus oli väga hea projekt. See tõi laevaehitajad kokku ja EAS rahastas selle strateegia loomist ja ütleme, et kohalikud laevaehitajad said tuttavaks omavahel. Ja sellega pandi kogu edasisele tegevusele alus. Et kohe alguses pandi alus, mida on mõtet koos teha ja mida mitte. 2008. aastal oli 8 asutajaliiget ja nüüd 35 liiget. Ambitsioon oligi kohe algusest peale mitte piirduda Saaremaaga. Eesmärgid on väga traditsioonilised. Arendada merendust ja arendada väikelaevasektorit Eestis. Selles suhtes nad on väga tublid olnud, et kui 2008. aastal toimus koondumine, olime olukorras, et Eesti paadi toodangusse suhtus välisilm ikkagi nagu post-sovietlikku. Mis te seal ikka oskate teha, sealt ei saa tulla midagi kvaliteetset ja kui ma tahan laevaga merel sõita, tahan ellu jääda. Ma ei taha, et midagi läheb katki seal ja ma ei taha ära uppuda. Ma ei taha probleeme. Siis tegelikult üks neli aastat oli möödas, kui 2012 sai tõdetud et see suhtumine on täiega muutunud. Välisurgude suhtumine. Enam ei ole nii, et lähed messile ja küsitakse kust sa pärit oled, ei tõmmata nina krimpsu ja ikkagi noogutatakse. Hämmastav, kui suured need sihtturud on ja kuidas sa seda hoiakut muudad, pisike nagu sa oled. Sa pead koguaeg sama tootega ennast tõestama.

- 3) Kirjeldage ettevõtteid, kes, VLE kuuluvad?**
- a) Ettevõtte omapära**
  - b) Dokumentatsioon**
  - c) Leping?**
  - d) Kas on ka tasu (nt kuu või aastamaks) et sinna kuuluda?**
  - e) Mitu liiget liidus on?**
  - f) Kas klassifitseerite kuidagi liidu liikmeid?**

Liidus on ka sidusektorite esindajad, isegi Saarte Liinid näiteks. On ka näiteks Tallinna Tehnikaülikool ja Kuressaare Ametikool. On ka erinevad kategooriad, üks on toetajaliikme kategooria ja teine täisliikme kategooria. Haridusasutused on toetajaliikmed. Ja on ka teisi toetajaliikmeid. Ja liikmemaksus diferentseeritakse kolme kategooriasse. Toetajaliikmel ei ole liikmemaksu ja ei ole hääleõigust. Ja on ka väikeseid ettevõtjaid, kes on toetajaliikmed, et informatsioonile ligi pääseda. Ja on juhtumeid, kus on väikesed ettevõtted, kes mõne aja pärast on avaldanud soovi saada täisliikmeks. See tähendab, et maksta liikmemaksu jne.

Näiteks on liige ka Lade OÜ, kes on tegelt ju merevarustus ja päästvestide valdkonnas ja täiesti suure kaliibriga liige ja maksab liikmemaksu ka, kuigi otseselt ei ole väikelaevatootja. Näiteks Polar Shipyardil muutus tegevjuht, kellel puudus liidu tegevusest ülevaade ning ta muutis hetkel oma staatuse toetajaliikmeks, et tal oleks aega tutvuda. Samas on liidus üks FIE näiteks, kes on ka toetajaliige. Ja liit ei ole seda väga suureks eesmärgiks seadnud ka, et kõikidelt peaks raha korjama. Liikmemaks on muidu kolmes kategoorias teatud parameetrite järgi ja aastas korra vaadatakse see üle, et kes on kasvand, kes on kahanenud. Alguses on oluline saada kriitiline mass, et sul on üldse mingi mandaat seda sektorit esindada. Aga alguses oli liikmeks astuda väga lihtne. Tuli avaldus esitada ja juhatus otsustas vastu võtta või mitte vastu võtta. Aga viimasel üldkoosolekul, mis oli viimasel suvel, otsustati, et liitu kuulumiseks on vaja ka kahte soovitajat liidu liikmete hulgast, sest mõne liikmega olid probleemid. Kvaliteediprobleemid ja kui nende probleemidega ettevõtte ütleb, et esindab Eesti Väikelaevaehituse Liitu, siis see nagu teistele ei meeldinud, peaks olema tugevam kontroll, keda liikmeks võtame. Et seda liidu liikmelisust natuke kaubamärgina kasutada.

Dokumentatsiooni muud otseselt ei ole. On olnud ideid, et näiteks kui ühismessidele minnakse, et kas peaks enne kontrollima toodangu kvaliteeti, mis peaks minema ühissendile, aga seda on küllaltki raske teostada, sest seal tekib see filosoofiline küsimus, et kes on see ekspert et öelda, et on ekspert. Kuidas see õiglaselt peaks olema korraldatud. Pluss, kes võtab aja, et läheb kuskile teise Eesti otsa täpselt sel hetkel, kui see toode on valmis ja mis hetke see olla saab, kui messipaati saab piltlikult öeldes valmis eelmisel ööl. Samas miks mitte vastu võtta uusi liikmeid ja kellel on väga hea toode või tooteidee ja teised tahavadki sagely aidata, et kogemusi ja materjale, kontakte ja muud jagada. Alustaval ettevõttel on väga palju saada organisatsioonist, me ei oska seda hästi välja pakkuda ja müüja. Võib-olla seotud ka sellega, et ei ole konkreetset töötajat, kes selle eest vastutab.

#### **4) Kuidas hindate liidus olevate ettevõtete omavahelist suhtlust?**

**a) Kas mingid ettevõtted suhtlevad omavahel rohkem**

**b) Kas suhtlus ettevõtete vaheliselt võiks olla suurem**

Ettevõtted ei suhtle, inimesed suhtlevad. Osad saavad jah paremini läbi ja on kokkupuute punkte rohkem või asuvad näiteks lähestikku ja kasutavad teineteise ladusid. See on ju suur probleem tegelikult, et asjad ei jõua kohale, mis tellitakse. Ja kui 2h tagant jookseb tehases laev välja sealt angaarist ja mootori tootjad teevad kõik selleks, et su ladu oleks mootoreid täis.

Meie tootja ehitab kuu-kaks ühte laeva ja tellib mootoreid tilga kaupa ja milline mootoritootja on huvitatud nii tohutult sellest, et sinu motor jõuab täpselt õigesse kohta. Kus Eesti üldse asub ja siis veel mingi Saaremaa. Tarneahelas pluss üks päev kindlasti. Kui lubatakse midagi tellida, siis lisad lihtsalt tarneajas ühe päeva juurde. Või siis otsid mööda maailma taga, et kuhu hoovi peale sinu mootor siis saadetud on. Ja siis nad teevad seda, et mul on kohe vaja ja

võetakse teise Eesti tootjaga ühendust, et näiteks kui mulle tarniti vale asi, ikka juhtub. Või mulle tarniti ebakomplektne mast. Sageli juhtub ja siis helistataksegi teineteisele, et mis sul on laos. Ja võib-olla on eelmisest mastist paar komponenti ekstra kaasa pandud ja vedelevad sul seal. Ma arvan, et sed ajuhtub päris palju. Aga ei ole täheldanud, et sellist nõ klotsi oleks kellegi vahel.

**5) Kuidas kasutate raha, mida liikmemaksuks kogute?**

**a) Kui suur on liikmemaks?**

**b) Kuidas seda kasutate?**

Me oleme hästi palju projektide kaudu teinud, ressursid on üsna vähene, mis liikmemaksudest tuleb. Nii palju kui me oleme projektide kaudu saanud. Just nii ühisturundus, ühismessid, selle jaoks ju tegelikult meetmed ka olnud, nagu EAS ühisturundus, Saarte Koostöökogu PRIA Leader. Et selle kaudu võimendanud. Et niimoodi on võimalik. Kui peaks otse liikmemaksudest finantseerima, siis ei oleks võimalik, sest see jõud jääb väikeseks.

Muidugi see kompetentsikeskuse projekt on ju ka. Kompetentsikeskuse arendamise üks partner on ju Eesti Väikelaevaehituse Liit. Tal on seal omad tegevused ja neid saab ka projekti toel ellu viidud ja samas kuidas ma ütlen. Et vot sellised mainelised tegevused või sellised tegevused Eesti riigis, kus on kaks tingimust täidetud, et tehakse koos, et see sektor ise teeb koos ja tegemist on selle sektori mainega seotud küsimustega. Need on kõige tulemuslikumad meetmed üleüldse. Väikelaevasektor ei ole ainuke väikese mastaabiga, sest Eestis on kõik väikese mastaabiga. Ükski sektor päris oma jõududega ei suuda seda mainet välisurgudel luua. Mina arvan, et see on riigi või Euroopa raha, mis on Eestis hästi kasutatud.

Igast tootearenduslike küsimustega, eriti sektori olukorda arvesse võttes ja et edasi saad minna vaid innovatsiooni ja tootearenduse pealt. Seda peaks ka kuidagi hoogustama ja soodustama. Aga see üldjuhul ei ole asi, mida ettevõtted saavad teha koos. Sest sa lood mingisuguse väärtuse, intellektuaalse kapitali. Ja tahad, et see on sinu oma. Sellist, asja, et tulevad näiteks kokku kümme ettevõtet ja leiavad ühise asja, mis annaks ühise innovatsiooni baasi, seda on ikka väga raske leida ja kas sellel on mõtet? Siis on kõik ühte nägu. Tootearendus on ikkagi individuaalsport ja peakski olema. Aga maine ja sektori selline väispromo ja see on nagu asi, mida peabki toetama. Väga vähesed sektorid suudavad seda puhtalt liikmemaksudega teha. Need on ikkagi miljonid, mis sinna lähevad.

**6) Kuidas hindate liidu mõju ettevõtte tegevusele (üldine ja eksport)**

**a) koolitused**

**b) lepingud**

**c) kuidas suhtlus ettevõtetega toimub?**

Annan sulle liidu strateegia mustandi. Arvan, et saad seda palju kasutada. Osadel on hästi läinud ja osadel mitte nii hästi läinud. Näiteks AS Luksusjaht ei kuulu liitu. Seda võrdlust oleme ka kunagi teinud, et võtta ka Luksusjahi numbrid kõrvale. See pilt on ikkagi liikmelisuse kasuks. Statistika häda on see, et saad numbrid kätte aga numbrite taga on väga palju põhjuseid. Et see et nüüd liitu kuuluvate ettevõtete edenemine on olnud kiirem, kas on ikka selle põhjus. Ja kui on, siis mil määral selle põhjus. Sellel on ka muid põhjuseid. Otseselt sellist järeldust ei saa teha.

Eksprordiga on kihvt asi. Vaatan majandusaasta aruandeid, et Eesti väikelaevaehituse ekspordi osakaal kukub mihinal, kuni Baltic Workboats ehitab Eesti riigile paar laeva. Et

need mahud on selles mõttes ikkagi nii mannetud ja kui sa ikkagi teed Kihnu Virve ja paar sarnast, et need löövad statistika nitaki pea peale. Lepingud on ka projekist rahastatud, Näiteks PRIA Leaderiga tegime väikelaevade tüüplepingud. Ühesõnaga Pohla&Hallmägi, kes on tõenäoliselt Eesti kompetenseim mereõiguse advokaadibüroo, tegi 4 lepingut. Müügileping, diilerleping, edasimüügileping ja mingi oli veel, mida ei suuda meenutada. Kas alltööleping äkki. Ja nad töötasid need lepingud välja ja tehti intervjuud alla ettevõtetega, et mis probleemid on olnud ja mis probleemid on olnud. Ja siis meil oli koolitus. See on selline asi, et brittidel on tüüplepingud, ma ei tea, 100 aastat juba olemas, natuke kohendavad. Jällegi, mastaabid on teised. Briti väikelaevaehitajad seda naudivad. Kui tekib jällegi mõni uus ettevõtte. Hakata lepinguid välja töötama. See on üsna keeruline maailm ikkagi. Annad selle laeva üle, mingist hetkest läheb sinu käest ära, kes selle laeva eest vastutab, see on kallid asi. Ja keegi viib ta üle mere üle. Mis ajal õigused üle lähevad. Nüüd me oleme ka nüüd nii kaugel, et on olemas tüüplepingd. Need on eesti ja inglise keeles. Mahukaim tegevusliin on ühisturundusel, kus on tohutud kulud. Peeter sulle kindlasti rääkis ka, mida tähendab väikelaeva messile viimine. Need on tohutud kulud. Saaremaa turismikad naersid, et no nad käivad ju ka koos messidel, ja vaatasid, kuidas VLE läheb messile ja naersid, et püha jumal hakka neid rahvariideid kaasa tassima, aga laevaehitajad peavad terve laeva sinna kaasa tassima. See on see, millega sa harjunud oled. Viimased Saksa messid, mis on olnud EAS-i korraldatud, Düsseldorf ja Hanseboot, seal on tõesti tehtud seda on ühislogistikat ka tehtud. Seda on raske planeerida, sest laevad väljuvad erineval ajal, inimesed saavad ise sõita erineval ajal. Pisut nagu klapitavad. Kelle laev mis konteinerisse, mis maub, mis optimaalsem - kulude kokkuhoid. Nad teevad kontaktide vahetust ka. Isegi mulle on helistatud, et kas sa tead, kes on seal turul või seal ja kas tal on seal diiler jne. Seda nad teevad jah. Nõu küsivad palju. Natuke oleme turuuringuid ka saanud ja teinud. Kunagi oli eksporditurundusekoolitus mida ka EAS korraldas osaliselt.. Neid allikaid on teinekord päris huvitavaid. Viimane kord tulid Saksamaa messilt ja Peeter saatis mulle mingite ajakirjade lugejate profiilid, et kas sa siis tahad oma paadi reklaami sinna või mitte. Sellist infot tilgub pärit imelikelt kohtades teinekord. Veel on kutsestandardid. See oli 2011. aasta vist kui esimene kutseksam toimus. Siis kui me selle kutseandmise õiguse saime, see oli ikkagi suur töö ja olime väga uhked selle üle. Arvestades, et kedagi ei ole palgal. Kutseksam käib põhimõtteliselt Eesti Vabariigis nii, et liidud saavad taodelda kutseandmise õigust ja selleks tuleb koostada tohtu hulk pabereid, kas tase 1 või tase 2 mida peab oskama. Kogu oskuste kirjeldus. Sellele vastavalt ametikoolid arendavad oma õppekava. Ja põhimõtteliselt on nii, et noor inimene lõpetab ametikooli väikelaevaehituse eriala, siis teeb koolieksami ja saab teha ka kutseksami, vastavalt standardile mida tehakse vastavalt tasemele. Liit teeb sellise eksami mis tõendab, et oskab neid asju. Ja siis saabki kutsetunistuse, mis peaks tema tööjõuvõimalusi turul tõstma. Ametikoolis väikelaevaehituse tase 4 või tase 5 vastab siis kolledži lõpetanud väikelaevaehituse erialale. Rakenduskõrgharidus, mis nad saavad, ehk siis insenerihakatised. Meil alles kaks lendu, mis lõpetanud, see on lihtsalt nii värske veel. Kontakti hoiame e-maili teel ja palju kasutame ka telefoni. Ja juhtub, et teeme aegajalt "juhatuse laiendatud koosolekuid" lisaks üldkoosolekule 1 kord aastas. Hiljuti olid näiteks strateegiakoosolekud. Ja siis on veel teema-gruppe, näiteks kutseksamite teemal. Ja kui ikka konkreetset gruppi puudutab konkreetne infovoog, siis seda liikmete listi ei spämmi. Samas selline üldinfo, mis võib-olla ei huvita päris kõiki päris samal moel, näiteks sidusektorite ettevõtteid, läheb ikka liikmete listi.

- 7) **Milline on koostöö Väikelaevaehituse Liidu ja teiste organisatsioonidega?**
- a) milliste organisatsioonidega või liitudega veel koostööd tehakse
  - b) milline näeb välja koostöö teiste organisatsioonidega
  - c) milline on riigi roll Eesti Väikelaevaehituse Liidu arengu

EAS-iga, millest ma juba rääkisin ka. Meie liit on ka European Boating Industry (EBI) liige. Mis on Euroopa riikide väikelaevaehituse liitude katuseorganisatsioon. Ja seal ju kord kvartalis on töökoosolekud ja üks asi mida läbivalt koguaeg tehakse on *tour the table*, kus iga riigi esindaja räägib kuidas oma riigis seisud parasjagu on. Sealt saab ka igast turuuringuid ja kontakte. Peetri esindusleping on selle tööpeal ning ta on tegelikult ka European Boating Industry juhatus liige ka ja mina olen temaga seal kaasas käinud aeg ajalt. Sinna oleme kuulunud alates 2010 või 2011 aastast. Ja sealt tuleb tegelt päris huvitavat infot. Väikelaevaehitust reguleerib Väikelaevade Direktiiv, mis on üks keeruline ja juriidiline dokument, mille taga on kari ISO standardeid. Ja EBI tegi *app*-i, mis seletab väikelaevade direktiivi ja seda direktiivi muudeti ja see rakendub 2018. aastal. Ühesõnaga on väga segane periood, millele ja mis ajal su laevad peavad vastama. Ja tegime *app*-i, mis tootjale seletab seda, et mis nõuded, mis standardid, mis muutub, millal muutub. Ja me eestindasime ära selle *app*-i, ehk tõlkisime Eesti keelde. Just enne seda, kui sa tulid, siis vaatasin sealt viimseid *bug*-sid üle. Seda tahaks Tallinna Meremessil ära avaldada ja lansseerida. Me leidsime, et väikelaevaturule sisenemisel on suuremad barjäärid kui mõnes teises toomisharus ja pead investeerima tootmisvõimalustesse, disain ja prototüübi tootmine on kallid. Stardikulud suured, pluss pead hankima endale Veeteede Ametist tootja õigused ehk registreerima end tootjana. Veeteede Amet peab sind tunnustama kui väikelaevatootjat. Pluss, kui teed selle prototüübi, peab see sellele samale direktiivie vastama kõikide oma parameetritega. Teatud kompendid peavad olema teatud parameetritega, et see on siuke keeruline maailm. See ei ole nii, et ma tahan laeva ehitada ja tore materjal ja ehitan mingi paadi ja kui turule meeldib, siis müün seda. Ei ole nii. Sa pead selle läbi katsetama, sa pead selle C- märgistama, kõik nõuded peavad olema täidetud ja pead aru saama mis nõuded need on ning see ei ole lihtne.

Teeme EAS-iga koostööd ja Saarte Koostöökoguga ja tegelt oleme natuke semminud ka Masinaehituse Liiduga. Mingi aeg olime Masinaehituse Liidu assotseerunud liige ehk toetajaliige ja seal ei juhtunud midagi. Nad ikkagi tegelevad rokem rakiste ja sedasorti masinaehitusega. Laev käib küll masinaehituse alla aga sa ei ütle laeva kohta tegelikult masin, ta ei ole ju masin. Ja veel on ICOMIA (The International Council of Marine Industry Associations) see on ülemaailmne väikelaevaehituse liitude liit aga sinna me ei kuulu. Vahest olen mõelnud, et kas peaks ja tegelt on EBI koostööga ka see, et nende põhisuund on Brüsseli *lobby*. See on väga tore ja sealt tuleb informatsiooni, mis puudutab planeeritavat seadusandlust ja meresõiduohutuse nõudeid. EBI mission on ühtlustada euroopas väikelaevaehitusele kehtivat seadusandlust. Eestis ehitatud laev peab vastama väikelaevaehituse direktiivi nõuetele aga lisaks sellele on hulk seadusi, mis kehtivad Eestis ja kui ta sõidab Eestis, siis peab vastavama nendele ja kui ta läheb Rootsi, siis ta peaks vastama nendele. Näiteks lisavarustuse, meresõiduohutuse näol jus, et mitu tulekustutit peab olema ja kus. Need on riigiti erinevad, aga laev ju ristleb ringi ja üldiselt nad väga ei ahista võõra lipu all laevu aga on riik, näiteks Poola on jäik. Oled minu sadamas ja saan sulle trahvi teha ja siis võiks ju teha ka. Meri on meil ju ühine ja valdkond rahvusvaheline, siis võiks ka rahvusvaheliselt olla kõik samad. See on selline EBI püüe. Ja siis nad uurivad, et mis paberid peavad teie väikelaeva kaptenitel olema, mis eksamid ja mida tohib juhtida. Meie olematu ressursi juures taaskord pead sa seda uurima. Sa pead leidma Eestist üles inimese, kes seda

teab. Pahatihti tuleb välja, et keegi ei tea ka väga täpselt. Aga kui sa teed kellegagi koostööd, sa pead ikka ise ka sinna midagi panustama. Ja kui juba see on raske mingites spetsiifilistes küsimustes, siis võib-olla ei ole mõistlik sinna ICOMIA-sse minna. Me suhtleme ICOMIA-ga küll ja oleme ICOMIA üritustel käind kui teemad on huvitavad olnud. Mida me pruugime, on ICOMIA igaastane statistika raamat. Annab välja statistikaraamatu, kus on peaaegu kõikide maailma riikide väikelaevaehituse turuandmed viimase aasta kohta. Inimeste arv ühe paadi kohta ja osad annavad paatide suuruste lõikes ja kui palju on ostetud, kui palju on riigist välja müüdnud jne.. See on üks hea raamat. Ta on tasuline. Tegelikult oleks õige, et kõik, kes tahavad kasutada, ostavad selle ise, aga me oleme teinud nii, meie liit on selle ostnud ja see on meil siseveebis ja parool peal ja see on selline hall tegevus. Ühesõnaga liidu liikmed saavad selle kätte. ICOMIA-le kindlasti meeldiks, kui kõik ettevõtted selle eraldi ostaks. Jälle jõuame mastaabini, Prantsusmaa eriaalaliit maksab statistikaraamatu eest sama palju kui meie, aga nende eelarve on nii palju meie omast suurem. Proportsionaalselt on need meie jaoks kallimad ja meil on palju raskem seda raha välja käia. Põhimõtteliselt on Eesti väikelaevaettevõtete käive sama suur, kui ühe Bavaria Yachtbau oma, kes on üks maailma suurimaid tootjaid. Kui aga meie mahu topid sinna meie SKP-sse, siis ikka mingi protsendi saad kätte. Kui võrrelda Eesti väikelaevaehituse osakaalu Eesti SKP-st versus Norra väikelaevaehituse sektori osakaalu Norra SKP-st. Ülikoolidest räägid ka ikka, kui on teema rahvusvaheline koostöö, aga liit ei ole ülikoolidega väga semminud. Aga üldiselt jah kolledžite või ülikoolide kaudu käib kontaktivahetus ka selles maailmas. Rääkides VLE ja Kompetentsikeskusest, siis liit on Kompetentsikeskuse üks partner ja tegutsev partner ja ma ütleks nii, et kui need ettevõtjad ei oleks kompetentsikeskust tahtnud, siis seda poleks tulnud ja muidugi teine tahtja oli ülikool. Kui seda kahte tahet ei oleks olnud, seda poleks juhtunud. Tegelikult ettevõtte vajadustest lähtudes sai see kompetentsikeskus üles ehitatud. EBI koosolekud on ka messide raames. Sest sinna on inimestel üks minek ja graafikud on inimestel suhteliselt tihedad. Hästi tähtis mess on Düsseldorfis ja seal on alati üks koosolek EBI-l ja Amstardasmiss on meretehnoloogia mess ja seal on alati üks koosolek ja suve lõpus kas Cannes, Prantsusmaal või Itaalias. Ja üks koosolek kevadine, see on liikuv. EBI-l on lood distsipliiniga palju paremad. Päevakavad saadetakse ette ette ja protokolijad ja eelarve kinnitatakse aga meil on kodukootum see asi. Ma arvan, et oleks inimene palgal, kes sellega tegeleb ja ma arvan, et mingil hetkel see nii peab ka minema, sest liikmete arv läheb suureks. Sest väga palju asju jääb tegemata, lihtsalt ei jõua teha. Näiteks tegelikult peaks arendama ka koostöosuhteid Välisministeeriumiga. Peaks arendama suhteid Venemaa ajakirjandusega, kuigi meil teatud tõkked, siis rikkad venelased ei ole ka kusagile kadunud ja on ikka olemas. Ja nad ei ole kunagi paate ostnud ja kasutanud Venemaal. Näiteks sõidavad Hispaanias ja hoiavad Soomes sadamas. Peaks ajakirjanikke tooma siia ja Merepäevadest kujundama Eesti Messi hakatise, et saaks välismaa ajakirjanikke ja peaks korraldama presssiürituse. Ajakirjanikud testivad oma laevu ja annavad oma laeva testsõiduks ja mingi purjetamise taustaga ajakirjaik ja kirjutavad mainekas ajakirjas mis oli; kuidas käitus, mis oli hea. Nagu mobiilidelegi tehakse review-sid. Ja need maksavad muidugi. Igal pool maksab. Selliseid asju peaks tegema. Kutsestandardeid peaks edasi arenadma Ühismesse peaks edasi arendama. Praegu Hanseboot on sügisel tulemas. Sinna võiks ühiselt minna, projektituge seal enam all ei ole. Ühine minek annab ikkagi kulude optimeerimise, aga lihtsalt, kes korraldab ja peab maksma ilma võimenduseta. Keegi võiks seda teha ja keegi võiks kodulehte arendada ja distsiplineeritult sööta uudiseid ja Facebooki lasta asju. Merenduspoliitika väljatöötamises sai ka osaletud. Aga see, mis välja tuli, see ei olnud isegi halb, aga seda ei rakendata. See oli väga huvitav projekt, ma olen selles petteunud. Ma ütleks, et see oli klassikaline näilise kaasamise juhtum. Eesti parimad pojad aeti kokku ja nende aega kulutati Majandusministeeriums nii, et

ei olnud vähe. Kõik mõtlesid kaasa ja kõik lootsid, et Eestist peab ikka mereriik saama. Kuigi 50 aastat auku vahepeal olnud, aga tuleme tagasi ja liigutame mägesid. Aga Merendusministeeriumit Eestis ei ole ja nagu ka Regionaalarengu ministeeriumit ja need funktsioonid peavad ära katma erinevad teised ministeeriumid ja see lihtsalt sumbub sinna vahele lihtsalt ära, sest lõpuks see ei ole mitte kellegi asi. Saan ministeeriumist ka aru, et teeks küll, aga eelarves ei ole seda rida. Võib-olla mõned asjad on toimunud, et ega ma ei ole 100% kindel. Ma ütleks, et nüüd peab mingil hetkel saabuma see aeg, kui võetakse arengukava ette ja antakse aru, et mis me siis kokku kirjutasime. Märkimisväärne osa Eesti merendusringkonnast on selle heaks kiitnud, et jah nii võiks olla ja jah seda me tahame ja see on Riigikogus vastu võetud, et nii teeme, aga tegelt ei tehta, siis see on ju imelik. Üks teema oligi see, et väikelaevaehituse messid on eripärased, nad on palju kallimad kui teised messid ettevõtjate jaoks ja eksporditurunduse meetmed olid üles ehitatud tavalistest sektoritest. Näiteks eksponaatide transpordikulude abikõlblikkus oli piiratud või üldse välistatud. Aga sa pead selle laeva sinna kohale viima ju. Laev peab seal olema. See oli seal sees, et teha mingeid erisusi sektori spetsiifikast lähtudes ja siis hakati minema Düsseldorfis messile, mida EAS mingis osas rahastasja esimene asi oli see, et transpordikulud peavad katma eksponendid. Ja nad ütlesid, et proportsioon jääb nii, et EAS kannab ca 70% kuludest ja teie ise kannate ülejäänud, nagu transport, et see ongi nagu 30%. Tegelikult ei ole, väikelaevade puhul on see proportsioon ikka suhteliselt vastupidine. Siis me käisime korra seal nendega rääkimas ja võtsime selle poliitika ette, et mismõttes ei ole raha selle jaoks, aga selgus, et midagi ei ole teha. Kui raha ei ole, siis ei ole ja nii see jäigi. Üks erisus siiski tehti. Hanseboot oli sügisel ja Düsseldorf tuli kohe otsa jaanuaris ja Hamburgist Düsseldorfis, selle transpordi EAS vist kattis. Ütleme nii, et seda erisust ei ole rakendatud. Tootearenduses oli ka eksporditurunduse meetmes üks osa tootearenduskuludele, aga see oli piiratud vist nii, et tootearendus tohtis moodustada mingi osa projekti kogumahust, nagu 10% või 20%. Ja väikelaevade tootearendus on proportsionaalselt ikkagi väga kallis. Tootearenduse kulud on kuskil 100 000-200 000 kokku, et prototüüp valmis ehitada Sama teema, mis transpordiga. Kui Baltic Workboats teeb mudelkatseid Rootsis, siis maksavad katseseeria eest 60 000 eurot. Ja see on tootearenduse üks aspekt. Ja siis sa saad teada, et laevakere ei ole piisavalt hea ja pead selle ümber tegema ja uuesti katsetama. Töölaevu peab katsetama. Neid eripärasid võiks arvestada. Messil käimise maksumus oleneb laeva suuruselt. Näiteks Saare Paadi ühe laevaga messile minek maksab 250 000-300 000 eurot. Saare Paadi puhul muidugi, kui ta läheb Saksamaale, on tal jaht seal, sest ta diiler on ka seal, et ta saab ehk 200 000- 250 000 euroga. Laeva tõsted on juba kallid. Kui aga minna Kasse Paadiga Soome messile, siis ei ole muidugi nii kallis. Kui on üle 7 meetrine paat, siis pead hakkama transporti tellima, siis tulevad teepiirangud vastu, sest järelkäru läheb juba laiemaks, kui sa tohid mööda maad sõita. See tähendab, et sa ei saa ise mindud. Ja siis tehakse nii, et suuremad laevad viiakse üle vee. See on ka see, et miks see tööstusharu siin üldse saab olla. Baltic WorkBoats on viinud kuskile Mustale merele ka vee kaudu. Või panevad mingisse treilerisse ja viivad sellega. Kui me Majandusministeeriumis käisime transpordikulude asja rääkimas siis meil näide oligi samast Düsseldorfist, kuhu Polar Shipyards vii soma suure 60 jalase jahtlaeva ja viis üle vee. Ja selle transpordikulud Eestist Saksamaale ilma mootorikütuseja üle viimistasuta, mis see maksab inimesele, et ta sõidaks kohale. Puhtsalt kraanatõsted siit vette ja sealt välja ning messihalli ja natuke puhtaks nükkida, maksis 40 000 eurot. Ja see jäi sinna. Ta ise ka imestas, kui vaatas raamatupidamist. Et kui ta oleks tagasi ka toonud, oleks lisa 40 000 eurot. See oli küll suur laev, aga isegi kui oleks 40 jalane olnud, peab ikka ju tõstma ja ilmselt ei oleks väga suurt vahet olnud.



**8) Milline on info, mis Eesti Väikelaevaehituse Liiduni jõuab ettevõtete kohta, kes sinna kuuluvad**

**a) ühisturunduse tulemuslikkuse kohta**

**b) muu aruandlus ettevõtete ekspordi, tootmise vm kohta**

Kui ettevõtted on messidel käinud, siis meile otsest aruandlust ei tule, et kui palju kontakte saadud või midagi. Kui on olnud projektid, siis projekti aruandlus juba tingib selle kirjelduse, aga muidu sellesuhtes nad annavad avalikkuse aru küll now and then ja siis nad räägivad kuidas neil läks. Tegelikult nad mõned aastad tagasi ei olnud nii optimistlikud, nad ei tulnud nii ennast täis sealt messilt tagasi. See on paranenud, nad on ikkagi kontakte saanud. Need müügirotsessid on nii pikad, müük võib toimuda mingi aasta-kahe pärast. ICOMIA on statistikaraamatus suutnud riigiti välja tuua kui palju on ehitatud. Nad on kuidagi suutnud enda liikmetele aruandluskohustust tekitada, aga me ei ole suutnud seda teha ja me ei ole kunagi suutnud öelda, et Eestis ehitati nii mitu suurt laeva sel aastal. Ja ma ei ole kunagi suutnud välja mõelda ka seda, et kuidas seda saaks teha. Samas on imelik, sest ettevõtted ütlevad mulle et nad esitavad iga aasta Statistikaametile aruandeid selle kohta, mitu laeva nad on ehitanud ja kui suured nad on. Need andmed kusagile lähevad, aga kätte neid ei saa. Kusjuures mingil moel sain kunagi kuskilt kätte imporditud laevade ja eksporditud laevade numbrid ja need numbrid olid minu jaoks täiesti tõlgendamatud. Kas see oli nii, et Eestist eksporditi rohkem laevu kui neid toodeti. Ühesõnaga ma ei osanud neid tõlgendada ja keegi ei osanud mulle seda seletada ja ma ei kasutanud neid, sest ma ei saanud neist aru. Kas seal kajastus siis transiit? Aga see ei anna ka ju mulle siis mitte midagi. Ja kuna Eesti ICOMIA-sse ei kuulu, ei pea me ka andmeid esitama. EBI ütles, et kuna ICOMIA teeb selle töö ära, ei hakka nad seda dubleerima, sest enamus EBI liikmeid on ikkagi ka ICOMIA liikmed. Ja jällegi jõuame mastaabini. Prantsuse erialaorganisatsioonis töötab 100 inimest. Seal on muidugi ka riiklikud korraldused hoopis teised. Kutsearendamine on riigi poolt delgeeritud erialaliitudele koos rahaga. Ja kui sulle ikkagi annakse terve ülesanne koos eelarvega, siis sa teedki osakonna. Me teeks ju ka, aga Eestis ei ole see nii korraldatud. Mitte, et ma arvaks, et see tingimata nii peaks olema korraldatud. Prantsusmaa maht sektoris on ju ka hoopis teine ja nendel vist on ettevõtetel ka kohustus kuuluda erialaliitu, see tähendab, et nad on garanteeritud organisatsioon. Iga aasta on liidul üldkoosolek, kuhu ikka me pingutame, et võimalikult palju kokku saada. Mida Kompetentsikeskus ja Liit teevad koos, on Visiooniseminar igal suvel Merepäevade ajal. Läbi ajaloo on üritusel kaks osa, üks osa ametlikum ja teine osa jahtklubi taga murul. Seal alati olnud suitsulest ja koduõlu, kus on ka töögruppide ettekanded aga vaba õhkkond. Ja sinna oleme ka tahtnud kõiki tootjaid ja iga aasta neid järjest rohkem tuleb, sest see üritus on lahe. Et kisub vaikselt rahuüheliseks ka see üritus meid. Oleme meelega hoidnud natuke karvasena ehk mitte liiga pidulikuna, mida muidu sellised konverentsstiilis üritused kipuvad olema. Ehk sellise vabamana, ja mulle tundub, et inimestele see meeldib ja Merepäevad on ka. On ka kohalike paatide väljanäitus ja oasid ettevõtted toovad oma laevad sinna. Alunaut ja Saare Paat näiteks ja väiksemad ka. Kui ma loeksin kokku nüüd juhatuses koosolekud, siis kord kvartalis neid kindlasti on juhtunud. Mõni kvartal ei ole ja mõnes kvartalis on neid kaks. Aga aasta peale tuleb neid neli korda ära.

**Lisa 29. Transkriptsioon Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus intervjuust  
arenduskonsultandiga Eero Raun ja kliendihalduriga Margo Heinla,  
12.03.2015**

- 1) **Miks on Eesti ettevõtetel raske ekspordida?**
  - a) **Ettevõtetel üldiselt**
  - b) **Väikelaevatööstusel**

Margo Heinla:

Tegelikult ei ole see nagu paaditööstuse või väikelaevaehitajate häda, see on nagu kõigi Eesti väikeettevõtete häda. See ongi kõigi Eesti tootjate häda, üleüldises mõttes. Siin on nagu mitu asja. Esiteks me oleme kole pisikesed, et ütleme niimoodi, et isegi paadi või väikelaevaehitajad võib-olla nemad tulevad isegi natuke paremini toime, kui näiteks võrdleme teise sektoriga, näiteks mööblisektoriga, kus on kogused, mida müüakse ekspordiks, on kohati ikka nagu kole suured. Me oleme selles mõttes väike riik ja üks seda raha napib igalpool. Põhiliselt, kuhu ei suudeta nii kiiresti kui vaja investeerida, on seadmed. Et seadmetest tuntakse kõige rohkem puudust. Teine asi on tööjõud, mida ei ole võtta, kuigi peaks meil nagu seda vabanenud tööjõudu olema, aga ikkagi neid spetsialiste, keda vaja oleks, neid ei ole.

Saarlased on nagu tublid olnud, eesotsas Baltic Workboatsiga, et nemad teevad seal päris head koostööd TTÜ Kolledžiga. Kus siis nii öelda, kust juba tuleb neid laevaehitajaid välja küll ja küll. Et selles mõttes, et nemad on selle probleemi ikkagi osaliselt nagu ära lahendanud. Aga ikkagi, see on jah, et teisest küljest mingil määral see usaldus. Aga ütleme, et kui sa ikkagi suudaksid jah nagu toota piisavalt, siis nagu see on. Muidugi, see on tehniline pool. Aga kui võtame turunduse, siis siin ole ka neid asju, mis saavad takistuseks. Me oleme päris palju messidel käinud ja Eesti stendid. Minu käest on mööbli sektor pikemat aega ja olen käinud Kölni messil mitu aastat järjest ja ettevõtete lootused on tunduvalt kõrgemad, kui nad tegelikult siis kätte saavad siis seda mõju. Ja seda seetõttu, et nad ise ei ole võib-olla piisavalt agarad. Nad peaksid võib-olla rohkem ette valmistama.

Eero Raun:

See ei ole võib-olla konkreetselt ettevõtete probleem, vaid lihtsalt öeldakse, et eestlane lihtsalt ei ole hea müügimees.

Margo Heinla:

Ütleme, et tegelikult et need ettevõtted, kes seal olid läbi nelja aasta ühisstendil, on õppust ka võtnud, aga võtab aega, et see neile kohale jõuaks. Et see turunduse pool. Mis ma veel võin öelda, et teises küljest jah eestlasel võtab aega mõni asi, aga jällegi ta neid tulemusi tahab kohe-kohe saada.

- 2) **Kirjeldage toetusmeetmeid, mis EAS pakub?**
- a) **Üldised toetusmeetmed**
  - b) **Toetusmeetmed ekspordile**
  - c) **Millised on lõppenud meetmed ja millised olemasolevad ja uued?**
  - d) **Kas mõned toetusmeetmed on konkreetselt ka väikelaevaehitusele suunatud?**

Eero Raun:

Eelmisel programmiperioodil olid ka sellised toetused, ekspordidivisjonis, mida ettevõtted said otseselt kasutada messileminekuks, siis tuli põhimõtteline otsus, et ekspordi tegevus ei ole selline tegevus, mida peaks otsetoetustega aitama ja see oli selline, noh, kuidas öelda, signaal, mis meile nagu väga selgelt Euroopa Komisjonist saadeti. See ei olnud meie enda välja mõeldud. Ja selle järgi on siis ka niimoodi kujundatud, et mis puudutab ekspordidivisjoni, on meil niiöelda omategevused, mis ongi näiteks koolituste korraldamine, erinevad kontaktreisid ja messi ühisstendid.

Margo Heinla:

Meil oli siin ka eelmises perioodis lõppenud üks meede, kus sai palgata turundusspetsialisti, inseneri või muud tootearendajat, IT spetsialist või mis iganes. Mina tegelesin eelkõige nendega, kes tahtsid turundusjuhte endale tööle palgata. Ma nägin, et nendest projektidest ca 40% läks ikka tublisti aiataha. Mis oli siis põhjus. Põhjus see, et poole aasta või aasta pärast, või noh, ma ei tea, kuidas see siis täpselt juhtus, aga igatahes lõppes siis see projekt ära, kuna teed läksid lahku. Ja siis niipalju võib öelda, et ja eriti siis läksid teed lahku, kui tegemist oli välisriigi kodanikuga. Kui oli eestlane, siis need asjad toimusid nagu paremini.

Eero: Et eestlased kuulusid siis selle 60% hulka.

Margo: Enamvähem jah. Ja miks see nii oli, oli vot ütleme, et see Eesti ettevõtte. Et nüüd tuleb töötaja ja nüüd lähme kohe, pörutame minema. Aga kuskilt, kas Norrast või Taanist või mis iganes, Saksamaalt tulnud mees, see nagu ei jaganud ära, et oot-oot, hakkame nüüd pihta sealt, kus me hakkame ja jõuame tulemusteni näiteks aasta pärast, eks. Eesti ettevõtted tahtsid kohe panema punuma ja et kohe hakkaks siit ka tulemused tulema.

Eero Raun:

Siin on võib-olla ka erinevad põhjused. Nii subjektiivsed, kui objektiivsed. Üks asi on see, et sageli ettevõtted ongi kärsitud ja on tohutult eesmärgile orienteeritud, aga samas see on ka objektiivne reaalsus, et kapital ei ole akumulunud.

Margo Heinla:

Üks asi ongi see, et maksab nii palju palka, kuigi EAS maksis poole sellest palgast kinni. Aga nad olid ikkagi suhteliselt kõrgepalgalised tegijad. See palk oli ütleme seal 4000 eurost kuni seal mingi 8000 euronit kuus. See oli brutopalk siis. Nii, et ka see oli, et ta ju maksab päris palju oma taskust veel selle inimese töötasu kinni. Eks muid põhjuseid oli veel. Kultuuriliselt kindlasti veel ja. Aga nende välisriigi kodanikega väga hästi ei läinud.

Eero Raun:

Olid kunagi eraldi messitoetused. Praegu enam ei ole. Tähendab, see on omategevus, ehk me teeme selle asja ise ära ja kasutame selleks Euroopa Liidu raha. Me ei anna seda raha nendele messile minevatele ettevõtetele nüüd otse kätte. Ses mõttes otsetoetust messiga ei ole.

Margo Heinla:

Vanasti siis oli nii, et oli messitoetus kohe, esitasid taotluse, kui see rahuldati, läks messile. Ta tegi oma kulud ära, esitas kulud meile ja me maksime pool talle välja. Aga see omategevus on nii, et EAS korraldab ja siis valib sinna ettevõtte, kes seal EAS-i või Eesti riigi ühisstendil osaleda saavad.

Põhimõtteliselt, mis pudutab nüüd eksporti, ega rohkem ei. No oligi eksporditurundus ja arendustöötaja või turundusjuhti palkamise toetused olid eelmises perioodis. Nii, et need läksid nii nagu nad läksid. Turundustoetused tegelikult päris paljud läksid päris hästi. Et mida rohkem lõpupoole, seda paremini suutsid ettevõtte tegevuskava täita ja toetuse summat kasutada, et sellega võib sisuliselt rahule jääda.

Et tegelikult me hetkel võime öelda niimoodi, et ei olegi suurt mitte midagi. Kuigi, jah, tõepoolest on avatud kaks meetet, aga need on nüüd päevade-nädalade küsimus – need suletakse. Neid on kaks tükki. Üks on arendusosakute meede, mis on siis maksimaalselt 20 000 eurot ja teine on kasvuettevõtja arenguplaani meede. Seal on nüüd siis 35% või 45%, vastavalt kui suur ettevõtte parasjagu on, on see toetuse osakaal.

Ma räägin selle arendusosaku ära. See on nüüd eelmise perioodi ülejäänud või üle jäägistvõi nendest rahadest, mis on mingil põhjusel teistest meetmetest üle jäänud. Tehti niiöelda pilootprojektina, kuskil 20 ettevõtet laias laastus. No raha on nii palju, et kuskil 20 ettevõtet saaksid maksimaalset toetust, et see tähendab seda, et sisuliselt kusagil märtsi lõpuks on see raha või eelarve enamvähem ära kulutatud ja siis ta suletakse. Miks ta piloodina tehti, on noh me oleme ühtteist õppinud ka eelmistest perioodidest, et mitte hakata siis kui avatakse uut toetusmeedet, et mitte hakata seda poole aasta pärast ringi tegema, et natuke katsetada ära piloodina, et kuidas ta toimib ja kus on need nõrgad kohad ja mida tuleks ringi teha. Tema saab uue perioodi rahadega avatuks kuskil sügisel või talvel, ma ei oska veel öelda. See on nüüd selline küsimärk, aga ilmselt ikkagi sellel aastal. Samamoodi on siis selle teisega, mida me ise nimetame kompleksmeetmeks, mis on siis kasvuettevõtja arenguplaani toetusmeede. See nüüd ongi põhitoetus, mis uuel perioodil olema saab. Sinna on koondatud vanast perioodist, ütleme, neli meetet on nagu kokku pandud. Seal on turundust, arendust, seal on natuke TA-d, ehk siis tootearendust või teadusarendust ja siis on ka koolitusi, ehk siis ettevõtte enda arendustegevused. Sellisest neljast põhiasjast see koosneb. Samamoodi, sellega on nüüd kindel, see pannakse 31. märts kinni, kuna vana perioodi rahadid saame kasutada selle aasta septembri lõpuni. Et lihtsalt selle lühikese ajaga ei jõua ettevõtteid midagi korda saada, et oma eesmärgid täita. Ja see pannakse ka kinni ja saame natuke targemaks ja võib-olla seda natuke tehakse ringi mõne koha pealt ja avatakse jälle 2015 sügis-talv. Siis juba uue perioodi rahadega.

Sektorist ei sõltu, aga teatud välistused on nagu igal pool, et mäetööstus ja kinnisvara ja finants mis on igas määruses. Euroopast tulnud toetuste määruses kirjas, aga jah. Kõigile on see sisuliselt mõeldud. Aga seal on teatud piirid. Nad on niiöelda, nagu meetme nimigi ütleb, kasvumeede, siis tema ekspordi müügitulu peab jääma vahemikku 200 000 kuni 3 miljonit eurot aastas. Et selles vahemikus peab ta siis nüüd olema. Ja ettevõtte peab olema vähemalt tegutsenud 3 aastat. Lisaks on seal muid selliseid piiranguid, nagu näiteks ta peab olema vähemalt 10 või rohkem töötajat ja peab olema VKE. Mikroettevõtte ei saa seda taotleda.

Pluss siis seal on lisandväärtus Eesti keskmine vähemalt. See on 23 500 kui ma ei eksi, oli ta 2013 nüüd. Kui siis aasta lõpupoole avatakse, siis me vaatame seda mis 2014. oldi saavutatud *Per* töötaja.

Eero Raun:

See on Eesti keskmine, aga paaditootmissektori jaoks on see päris kõrge. Ta ei ole püüdnud kõrge, on ikkagi ettevõtjaid, kes on üle selle joone.

Margo Heinla:

Kuna teema on pigem eksport, siis ma räägin kasvuettevõtja meetme turunduse osast. Mis siis seal teha saab, põhimõtteliselt samad teemad, mis kunagi olid ekspordiarendus toetus meetmes. Samamoodi saad minna messile, saad minna ütlemise kliendi kohtumisele kuskile välisriiki. See peab olema ühekordne tegevus, ei saa koguaeg sõeluda selle riigi vahet. Ja samamoodi tootenäidised, kodulehekülge teha, reklaammaterjale, turundusüritusi. Need on laias laastus need asjad, mis sinna selle meetme alla lähevad. Nii, et mess on ka seal eraldi sees, et saaks osaleda.

Eero Raun:

Võib-olla selle kodulehekülje teema on selles mõttes huvitav, et on piisavalt palju ettevõtteid, kes on taotlenud EAS-I käest spetsiaalselt selle jaoks raha. Varasematel aastatel on seda ka tõepoolest toetatud, aga nii öelda, et viimasel paaril aastal on see ettevaatlikumaks muutunud, et noh kaua sa neid jaksad nii toetada. Ja need koduleheküljed ei ole alati läinud lõpuni käima nii nagu on plaanis.

Margo Heinla:

Jah, aga kuna see kasvuettevõtja meede on selline, kus selgelt ütles ministeerium välja seda, et kulusid ei surutud mingitesse raamidesse väga, et seega on kogu selle plaani kokkupanek nii meile kui ettevõtjale paras pähkel. Kes kuidas ja mis asju nägema hakkab. Aga see on juba meie probleem. Eks siin tulebki neid puid ja maid jagada, nende kodulehe ja asjadega. Et mis siis on see tegevus, mis teda aitab. Tema võib näha, et ostab endale Lexuse ja paneb reklaami küljepeale ja väga turundusmaterjali moodi. Aga jällegi, see on tpselt selline, et ilu on vaataja silmades. Koolituskulud on ka sees. Ja TA osas on ettevõtte töötajate palgakulud, kes parasjagu teevad mingit arendustööd. Selline lugu. Ja viimane asi, mis on, see avatakse, noh tegelikult minister on määruse juba allkirjastanud, kas nüüd siis homme või esmaspäeval on see starditoetus uus. See on nüüd juba uue perioodi rahade eest. Ja siis järgmisest nädalast täiega käima. Ma nüüd täpselt ei tea, ei ole välja öeldud, et algselt öeldi, et 16 ja esmaspäev, aga see on juba EASi otsustada. Põhimõtteliselt järgmine nädal hiljemalt. Et seal on siis alustavad ettevõtted, kuni 2 aastased, saavad taotleda toetust ja toetuse maksimaalne määr on 15 000 eurot kuni 80% projektimahust. Ja seal on ka klauslid juures. Noh ja põhimõtteliselt toetatakse samu asju, mis vanaski oli. Põhivara, turundustegevus, aga juurde on tulnud ka töötajate palk. Töötasud seal. Jan oh, seal on natuke teistmoodi, peavad läbima sellise eelnõustamise asi. Peavad siis kohalikust MAK-ist ehk Maakondlikust Arenduskeskusest käima enne läbi oma dokumentide ja oma projektiga. Sealt EAS saab indikatsiooni, mis projektiga on teguja seal allkirjastatakse ka selline dokument, peale mida ta tuleb EASi taotlema ja siis EAS hindab seda projekti. Tallinnas on see Harju MAK. Sellest praegu võib-olla rohkem väga, no see on alustavatele, palju neid paaditootjaid alustavaid on.

Eero Raun:  
Mõni on.

Margo Heinla:

Mõni on jah, mul endalgi oli eelmine aasta üks ettevõtte, kes, no ta oli küll nokitsenud, lasi paadi keret teha Poolas, aga muu asja pani siin kokku.

Eero Raun:

Starditoetuseks pead ikkagi saavutama ka mingi käibe.

Margo Heinla:

Jah seal on 2 töötajat ja müügikäive ja siis on veel selline klausel sees, et Tallinna ja Tartu ettevõtjad peavad saavutama 10% müügitulust eksporti. Ja see on jällegi, et lisaks Tallinnale, sinna kuuluvad ka Saue ja Viimsi ja, ma ei tea, mis seal kõik on juures. Et lähivallad põhimõtteliselt. Kusjuures Tabasalu ma ei oleks märganud, et ta seal oleks. Vot sellised lood, need on kolm sellist põhiasja, mis järgmisel perioodil otsetoetustena tulevad.

**3) Kirjeldage täpsemalt omategevuse meetet.**

**a) Millistel messidel on käidud**

**b) Kes on põhilised tootjad, kes seda meetet kasutavad?**

**c) Milline näeb välja dokumentatsioon?**

**d) Kas väikelaevatootjad peavad kuuluma Eesti Väikelaevatootjate liitu, et toetust saada?**

Eero Raun:

See on selles mõttes üleminekuperiood. Üleminek sellelt, et kaugel maal, nagu Saksamaal, messidel käimine enamikule paaditootjatele ei ole jõukohane, eks ole ja siis on mõni aasta sellist EAS-i tuge, mis ei ole ju igavene ja alates, millalgi 2020 on siis see aeg, kui loodetavasti enamuse paaditootjaid suudab ise. Et kõik need omaosalustasud ja asjad on sellise arvestusega tehtud.

Kõik ettevõtjad ikkagi saavad oma taotlused mulle otse ja mingisugustes põhimõttelises asjades olen Anniga konsulteerinud, et kaasata sellist, noh, kuidas öelda, valdkondlikku oskusteavet et väga põõsasse ei paneks. Ja tegelikult ikkagi. Ütleme otse, et meil on varasematel aegadel tehtud ka nii, et ettevõtted, kes osalevad messi ühisstendil, valitakse komisjoniga, kuhu varem on kuulunud, kas siis valdkondliku erialaliid esindajad. Nüüd, nendel paadimessidel, Anni Hartikainen ega keegi nendest ettevõtetest ei olnud valikukomisjoni liige. Meil valikukomisjonis olid paar inimest EAS-ist ja oli üks inimene Majandusministeeriumist. Selles mõttes oli võrdne kohtlemine. Ja me lähtusime eelkõige sellistest Exceli tabeli näitajatest nagu see sama lisandväärtus per töötaja, ekspordi käive ja noh selline. Erinevatest majanduslikest näitajatest on näha, kas sellest ettevõttest saab asja eksportturule minnes või mitte.

Tagasisidet küsime ja sealt saame teada, mis olid puudujäägid ja millega oldi rahul ja selle põhjal saame siis messe kavandada. See ongi selgelt erinevus, et kuna tegu ei ole toetusega, vaid EAS-i poolt vaadatuna omategevusega, siis ei küsita ka mingit pikka raporti pärast.

Margo Heinla:

Mina ise olen mööblisektoriga seda kõike kaasa teinud. Teine aasta oli mul kõige rohkem, siis ma praktiliselt koguaeg tegelesin klientidega aga komisjonis koguaeg olnud ja hinnanud ja samamoodi mööbliettevtjate puhul. Seal oli ka oluline töötajate palgatase, et palju töötajaid on ja väga väikeseid ei ole mõtet sinna suurele messile lasta, sest tast ei ole seda tegijat, selles mõttes, et kui agent tuleb kohale ja mulle tuhat kappi, siis teeb seda 3-4 aastat

Eero Raun:

Meil on olemas tegelt ka pretsedendid, kus on EAS-i stendil käinud mõni selline ettevõte, kus realselt ongi 1 töötaja, paadiehituses. Ja on olnud tõepoolest nõndamoodi, et mees teebki seal 2-3 paati aastas ja ta ei tahagi rohkem teha, et ta lei ole väga ambitsiooni kasvada. Aga noh vat, kõik on nagu omavahel seotud, et samas see, mille nimel me neid ühisstende teeme, on ikkagi just see, et ettevõtted kasvaksid ja selle pärast me sealt nendest majandusnäitajatest näeme ära, et tegu on pigem sellise elustiili ettevõttega, millel väga kasvuambitsioone ei ole, siis las saab selle koha keegi teine.

Margo Heinla:

Mööblis me ei saa sellest, et jah paadiehituses võib-olla teebki 2-3 paati aastas, mis on nagu tellimustööd ja täitsa okei, aga mööbel on natuke teine valdkond, et kui sa teed 3 kappi aastas, siis kedagi ei huvita.

Messiteema on jätkuvalt üleval. Et kolm aastat käisime Hamburgis Hansebooti tegemas ja kolm aastat teeme Düsseldorfis. Siin on loomulikult paaditootjatel huvi, et seda areaali laiendataks, aga siin on küsimus samas ka selles, et noh, EAS-ist tulevad kõik need erinevad sektorid mingis mõttes ikkagi võrdselt laua taha võtta. Et kui suure osa SKP-st paaditööstus annab? Et tegu on väga, ma ütleks ilusa ettevõtlusliigiga, aga ta samas kindlasti ei anna siin 10% SKP-st, eksole. Kuigi see oleks kahtlemata väga kena, kui ta annaks. Ja seepärast on ka selge, et a'la kolme paadimessi korraga ühel aastal ei hakata tegema. Küsimus ongi eksole, et kuidas paaditootjad ise kasvavad, kui palju see sektor kasvab ja kui palju tugev on nende erialaliit. Partnerina on ta päris tubli olnud EAS-ile. Düsseldorfis otsus on ka tehtud, et tänavu käidi ja järgmine ja ülejärgmine aasta ka kindlasti. Edasise osas lihtsalt praegu ei ole otsuseid. Ma olen ju konsulteerinud jooksvalt tootjatega, et milliste messide suhtes huvi on. Kusjuures klausliga, et Soomes me paadimesse kindlasti toetama ei hakka, sest see on nii lähedal ja sinna saab igauks ise minna. Aga siis ongi välja tulnud, et peale nende kahe Saksa messi on Southampton Inglismaal ja Stockholmi mess. Et noh see võib olla variant, pidades silmas aastat 2018. Aga vaatame kõigepealt kuidas Düsseldorfiga läheb, sest ütleme niimoodi, et sellel aastal Düsseldorf väga selgelt näitas ära, et tegu on Euroopa juhtiva, kõige suurema messiga. Ja see on nii palju kallis mess, et sinna ei jõuaks reeglina Eesti ettevõtted minna, et seal on selle ühisstendi tegemine väga õigustatud. Hanseboot on juba selline mess, mis on juba sutsu lähemal ja ja orienteeritud Põhja-Euroopa turule.

Eero Raun:

Teatud ettevõtted ongi aktiivsed, kes suhtlevad mitte ainult EAS-iga rohkem, vaid keda sa näed ka teistel messidel välja.

Margo Heinla: Mingi tuumik vist ikka nagu on. Luksusjaht ka äkki?

Eero Raun: Ei, Luksusjaht hoiab omaette. Ütleme nii, et Luksusjahil on väga selgelt, eraldi hoitud, noh see tegevjuht kes seal on. Tema hoiab ka väga selget joont; tema asi on toota ja muu teda ei puuduta, sest igasugune disaini, müügi, turundusotsused tehakse Stockholmis. Ja selle pärast kui sa lähed Luksusjahi paate vaatama, siis neil VIN kood on ikkagi SE, teises kohas on märke juures, et jah, ikkagi toodetud Eestis. Näiteks Düsseldorfis on neil tehtud kümneks aastaks otsekokkulepe messikeskusega, et neil on kõige vingemas hallis hea asukoht.

Need, kes käivad ühisstendidel, on Saare Paat kindlasti üks. Noh, nad on juba üle 15 aasta käinud, et selles mõttes ka üks pikima ajaloo tootja ka. Siis Alunaut, Mark Muru on selline hästi lahtise peaga ja aktiivne inimene, käib väga palju messidel ka ilma ühisstendita. Siis on tegelikult ka Respo aktiivne. Lingalaid ka, ta on edulugu ka, et eelmine aasta nad said Äripäeva gaselliks ja nad on viimase kolme aastaga oma eksporditurgu kõvasti kasvatanud. Aga paaditootjatest, noh sealt edasi tulevadki sellised, kes aeg-ajalt käivad, sõltuvalt turust. Kasse Paadid suhteliselt aktiivselt käinud, aga ei huvita igalepoole tulla. Et Hamburg teda väga ei huvita, et Hamburg on rohkem suuremate paatide pärusmaa.

Müüakse ka ikka messidel. Konkreetne näide on Hamburgis, Respo müüs kõik oma haagised maha ja Lingalaid müüs kõik oma paadid maha. See on pigem eripära, et jahti, sind huvitavad eelkõige jahid. Jahti tuleb ostma eelkõige see inimene, kellel on kõvasti rohkem raha ja kellel on ka võib-olla natuke teistsuguste väärtushinnangutega. Aga ta tahab seda raha ka peos kauem veeretada. Ja siis ongi täpselt see lugu, nagu Saare Paadil on elust enesest, et esimesel aastal tuli üks vanahärra stendile, et ahaa, selline paat ja järgmine aasta tuli jälle vaatama, et kas ta on üldse alles, kas on messil väljas ja oli küll. Siis alles hakkas ta referentsi koguma ja vaatas, kuidas paat on ja uuris tähelepanelikumalt ja alles kolmandal aastal tuli messistendile ja vaatas, et firma on jätkuvalt stendil oma paadiga ja ostis selle ära. Düsseldorfist on nüüd möödas 1,5 kuud ja ma just eelmine nädal küsisin Alfa Yachts'lt et kuidas tal on. Ja ta ütles, et tänu Düsseldorfis messile on ta praegu juba reaalselt müünud ära kolm paati. Et see on nagu selles mõttes väga hea tulemus. Reeglina jahitootjad sellised väga konkreetseid müüke messil ei saa. Pigem tullakse ja vaadatakse ja võetakse kontakt. Võib-olla, mis on ka selles maailmas tavaline, et tullakse tootmisse kohapeale vaatama, et kuidas on. Seda on päris palju. Saksamaalt on näiteks tulnud Saaremaale. Järgmine Düsseldorfis mess on järgmine jaanuar ja ma juba korjan taotlusi, et 31. märts on tähtaeg. Asi on selles, et ma üritan saada võimalikult odavalt selle pinna kätte ja juuni kuus peab mul olema juba kõikapigas, kui mitu ruutmeetrit, millised ettevõtted, milliste eksponaatidega. Siis ma saan selle pinna natuke odavamalt kätte.

Baltic Workboats on hästi aktiivne ettevõtte. Kõigepealt, see Jüri, kes on ekspordijuht. See on nagu selles mõttes erijuhtum, et ta on nüüd juhatuse liige. Olles ise ekspordijuht. Nad teevad hästi palju erinevaid paate ja väga paljudesse riikidesse. Nad on selles mõttes super tööd teind, teevad väga vingelt tootearendust ja on osanud kasutada ka selliseid EAS- I toetuseid, mis ei ole tingimata paadisektoriga seotud. Et sektorispetsiifiline ongi see messisõitmine.

Meil on pretsedent olemas. Need tootenäidised, nimetagem neid paate siis nii, sest seal oli tegelikult ka mõned muud asjad peale paatide. Need tootenäidised, mis olid novembri alguseni Hansebootil ja siis olid edasi Düsseldorfis, need EAS-i riigihankega viidi ühelt messilt teisele. See oli konkreetne errand, sest me läksime ühelt kolmeaastaselt tsüklilt teisele üle. Ja tõepoolest oli kahe messi vahel nii vähe vahet, ei olnud mõtet edasi-tagasi Eestisse vahepeal viia. Siin ongi balansi küsimus, et hea meelega mina ka aitan seda sektorit ja kui saab neile rohkem riigihankeid teha, mis neile otseselt toeks on, miks mitte. Aga noh ütleme, et minu kõrval teevad teised kolleegid teiste sektoritega. Mina olen kaheldamatult paadiehitus sektori fänn ka. Mis on kõige kiftim, on need inimesed, kes omavahel ei tülitse, vaid kes teevad koostööd. Et kui reaalselt, meil oli ka juhtum, kus ütleme üks tootja ei saanud päris



oma paati valmis messi ajaks ja ta sai abi selle jaoks tegelikult oma otseselt konkurendilt. Tootmisvõimsus taha ja tehti ära.

Margo Heinla:

Ma tean seda liidu tausta. Oli üks projekt, mille taotlejaks oli Anni Hartikainen eesotsas väikelaevaehitajate liiduga ja tähendab, et eks loomulikult tema korjas kokku, see on nende siseasi, seal oli päris palju osalejaid ja põhiliselt kõik Saaremaalt. Ja eks, oligi tingimus see, et kes sinna löögile pääses, on see, et ta peab liidus olema. Ja tänu sellele ilmselt mõned rääkisidki, et oi näed, e saad amessile tuleb astuda liitu.

Eero Raun:

Messitoetuse all?

Margo Heinla:

See oli mitu messi. Ta oli siis juba ühisturunduse nime all. Ekspordiarenduse toetamise meetmes, niiõelda ühisturunduse projekt.

Eero Raun:

Ütleme nii, et liit tegi selle projekti ja täitis need paberid ja EAS võimaldas seda ütle mata sealjuures, et ainult läbi liidu saavadki paaditootjad messile. Kui oleks keegi teine kõrvalt läinud ja taotlenud, siis ei oleks põhjust olnud keeldumiseks, et ta ei kuulu liitu. Saab ka seda öelda, et nii Hansebootil kui Düsseldorfis oli stendil ettevõtteid, kes ei kuulu sinna liitu.

See ühisturunduse asi tuli ekspordiarenduse toetamise osa lõpus juurde. Selline võimalus, et minnakse ühiselt messile. Et seal olid teised tingimused, no põhimõtteliselt samad. Ja siis nad käisid. Üks oli Soome ja teine Stockholmi mess. Ja üldiselt Anni eriti õnnelik ei olnud peale seda. Et nende, vot selline Baltic Workboatsi suurune ettevõtte, nendel ei olnudnagu väga asja enam, et nad olid rohkem ikkagi sellised paadimessid, kus olid hobipaadid. Ja nendega oli sellesmõttes häda, et kogu seda seltskonda ühele messile saada oli üsna keeruline, üks ei saanud, üks ei tahtnud, ühel ei olnud raha. Ja siis pärast samamoodi, kui oldi messil ära käidud, oli õudne häda nendega, No ühesõnaga kärss kärnas ja maa külmetand. Et kui ühel üks häda ja teasel teine häda. Et peale seda ta, oli natuke närv krussis, Et see asjaajamine muidugi, no ma ei mäleta, kas oli 14 või 12 ettevõtet, ja noh nendega päris raske.

Nüüd suhtlevad kõik ettevõtjad ikkagi eraldi. Sellist võimalust enam ei ole, et liit tuleb otsetoetust taotlema.

#### **4) Kirjeldage, kuidas te näete väikelaevaturgu üldiselt**

##### **a) Eestis**

##### **b) Euroopas ja globaalselt**

Eero Raun:

Töölaevad on väga tublid, nagu Baltic Workboats ja isegi nagu Alunaut ja ma usun, et neid võib juurdegi tulla. Põhiline, kellega konkureeritakse on ju Poola. Ja Poolal on ikkagi vinge ajalugu esiteks. Nad olid juba sotsialismi ajal kõikidest sots riikidest noh laevatootja number üks. Kalalaevade osas nad olid tol ajal maailmas number üks. Ja seal on see järjepidevus koguaeg olnud üleval. Muide, selle pärast ka Poola hobipaadid näevad väga kalapaadi moodi välja. Aga eks ole, pluss neil on väga korralik siseturg, mis annab rikkust juurde. Neil on oma kohalikud tarbijad. Ja geograafiline asukoht missugune, eks ole. Selles suhtes on poolakatega väga raske võistelda ja kui nüüd panna kõrvuti Eesti oma olematu siseturuga ja sellega, et me

50. aastat tegelikult eksole rannikule ligipääs üldse puudus ja paadiehitust kui sellist ei olnud. See oli välja suretatud, hoolimata eelmiste sajandite traditsioonidest. Siis see, mis meil praegu on olemas, mis on 20 aasta jooksul tekkinud, on fantastiline. Aga sa ei jõua iialgi selle mahuni, mis poolakad teevad. See, et poolakatel on hind odavam ja kvaliteet kehvem, on legend, mille peale ei tohi tukkuma jääda. Selles mõttes, et kui praegu käia ringi messidel, siis poolakad ikkagi ka ju on väga oskuslikult ära kasutanud euro toetuseid. Sa ise nägid ka paadimessil, eraldi on stendil Eastern-Poland. Nüüd selle programmi perioodiga neil need toetused lõpevad ära, ehk järgnevatel aastatel sellises mahus Ida-Poola, paadimessidel ei pruugi käia, kui nad just ise oma rahasid kokku ei pane. Aga nad on kõvasti saanud jõudu juurde ja muuhulgas tegelenud kvaliteedi parandamisega. Selles mõttes tukkuma ei tohi jääda. Jah, reeglina Eesti ettevõtted on püüdnud sellega välja paista, et esiteks võetakse üldse noh toormaterjalid, millest paati teha, võetakse parema kvaliteediga, aga noh ütleme niimoodi, et need inimesed, kes oskavad kvaliteeti hinnata tänapäeval, nagu oskavad vaadata paati, ega neid tänapäeval enam väga ei ole.

Margo Heinla:

Ma võin nii palju öelda, et. Okei, mul isa oli meremees 30 aastat ja olen nende kaubalaevade peal jooksnud küll ja küll. Tema sõitis päris pikka aega Poola laevade peal, kaubalaevad. Ja kui võrdlesime, noh see on meelde jäänud sellest ajast, kui olidki sisuliselt, kus laevadus koosneski Venemaal või Poolas ehitatud laevadest, siis oli noh Vene ja Poola ehitus nagu öö ja päev. Aga ütleme, et kui võtta lääne ja Poola ehitus, siis esialgselt ei olnudki, ei juhtunudki midagi. Ei olnud see kvaliteedi vahe nii märgatav. Aga juhtus siis, kui laev sai 20. aastat vanaks, mis on laeva elueast natuke üle poole, 35-40 aastat tavaliselt niuke normaalne iga. Vot, peale seda kukkus see Poola laev ära, et vene laev oli ammu juba läinud, et sellel kõik lekkis igalt poolt. Et see oli jah niimoodi. Kui nad tulid, nad olid väga korralikud selle aja kohta, aga jah kui hakkasid vanaks jääma, vajusid ära. Hetkel on kindlasti see kvaliteet midagi muud. Et meie vist üks Saaremaa nendest uuest praamidest tuleb ka vist Poolast.

**5) Milline on EAS suhe Eesti Väikelaevaehituse Liiduga?  
a) milliste küsimuste osas hoiate kontakti**

Eero Raun:

No ikkagi messidega seoses kõige rohkem suhtleme, sest see on otsene põhjus olnud, eksole. Ütleme nii, et see suhtlemine on eri aegadel olnud erinev. Kui ma hakkasin nende paadimessidega tegelema, siis ju ma küsisin ABC-d ja siis Anni oli üks neid inimesi, kes seletas mulle selle sektori olemust. Ja, noh praegu ma küsin temalt juba teistsuguseid asju. Hommegi saame temaga kokku.

**6) Kirjeldage, kuidas näeb välja dokumentatsioon toetuse/omategevuse saamiseks  
a) millised dokumendid tuleb esitada  
b) kas toetuse või omategevuse lõpus tuleb esitada ka aruanne?**

Eero Raun:

Siin tuleb kahte asja väga selgelt lahus. Üks asi tõesti toetustega seonduv ja seal on selgelt bürokraatiat rohkem. Seal on tagantjäreli raporteerimised ja nii edasi ja see ei puuduta tingimata ainult paadisektorit, vaid on üldised printsiibid, mida EAS kõikide oma toetuste puhul kasutab. See, mis puudutab omategevust nimega messi ühisstendid, siis seal on igal ettevõttel, kes kandideerib, vaja esitada põhimõtteliselt üheleheküljeline taotlus, sellele juurde bilanss ja kasumiaruanne, mis ei ole vanemad kui kaks kuud, et näidata adekvaatselt ettevõtte hetkeseisu. Ja juhul kui ettevõtte on kontserni liige, siis peab seel kontserni puu ka esitama, et millised ettevõtted seal veel on. Et iseenesest ei ole seda palju. Kui raamatupidajal on bilanss ja kasumiaruanne tehtud, siis kogu selle asja saab paari tunniga tehtud. Ja pärast enam mingisugust aruannet esitama ei pea. Lihtsalt kui mess saab otsa, siis messi viimasel päeval jagan neile tagasiside lehed välja ja seejuures hinnatakse ka minu tööd.

**7) Kirjeldage Merenduspoliitikat ja kas see on Teie meelest õnnestunud projekt?**

**a) Kas teil on kokkupuude olemas sellega**

**b) Kuidas te näete selle tulevikku**

Margo Heinla:

Mind võeti EAS-i tööle 7 aastat tagasi arendama laevandust. Olen tegelikult laevandussektoris olnud 5 või 6 aastat tööl. Aga, okei. Kust ma alustan. Alustan sellest, et mis see plaan oli, tehti see laevandustoetus ja nüüd ta, eelmine aasta esimest korda jäi ära, jah. Selle asemel taheti nagu uus teha, aga see ei ole nagu siia maani vist, ma käisin ka nendel koosolekutel ministriumid, kuhu tõesti, tulid ka nagu laevandusspetsialistid ka lõpuks kohale ja ütlesid oma sõna sekka. Pluss seal oli Justiitsministeerium, Rahandusministeerium, MKM ise ja Sotisaalministeerium. Ehk seal oli neli ministriumi ja miks see nii oli. Mõte oli siis selles, et teha Eestis või panna Eestis püsti sellised seadused, mis on enamvähem samad nagu Maltal. Ma toon näite, et sellesmõttes, et Malta või kes need väikesed riigid elavad laevandusest tegelikult. Et teha see laevaregister ja et igasugused töötajate maksud läheksid alla ja ministritasud ja nii edasi nii edasi. Et tuua Eesti lipu alla uuesti laevad tagasi, eks. Kuna seal oli neid osapooli, minu arvates, esialgu liiga palju ja seal ütleme, ministriumid kõik tulistasid kogu aeg ja siis ma vaatasin, et, et ma käisin ühe või kaks korda ja vaatasin, et okei. Ma läheks kohale siis, kui rahvast oleks vähem ja oleks kuhugi saanud. See oli juba vaidlus, et iga ministrium tiris oma poole ja ma mõtlesin, et noh nii ei saa asja ajada ja see on siia maani. Ma ei tea kuhu see on jäänud. Ühel hetkel lõppesid asjad ära. See töögrupp niiõelda sai mingi maani oma töö tehtud, aga mis nüüd edasi saab, seda ei tea täpselt vist mitte keegi. Eks seda hakatakse vaatama peale uute ministrite paikasaamist.

Eero Raun:

Ja loomulikult see sõltub sellest ka, kui palju sektor ise survet avaldab – tegelege meie asjadega.

Margo Heinla:

Jah, aga ütleme niimoodi, et mina ütlesin selle peale, et kuidas nüüd öelda. Mis läinud, see läinud. Ma ei usu elu sees, et me suudame hakata võistlema selliste tegelastega, nagu on Malta ja Saint Vincent ja Grenadiinid, isegi Kreeka laevalipu registris on palju soodsam oma laev ära registreerida. Neid nimetatakse mugavuslipu riigid. Et ma eriti hästi ei usu, et

suudame. Et see on väga palju seadusemuudatusi ja noh, mis on see komm, et see laevaomanik tuleb nüüd siia Eesti registrisse. See peaks olema veel, midagigi paremat, kui näiteks on seal võrreldavatel laevaregistritel, kus on sisuliselt isegi põhimõtteliselt null maksudega. Nii, et jah. See on minu isiklik arvamus. Aga laevandusest, see on sellises seisus, et uue toetusena teda uue toetusena ikkagi ei tule ja praegu on see aeg, kui saavad need ministrid paika, et kuidas see edasi läheb.

Aga see toetus ei saanudki lõpuks otsa, et ma ei tea kus see ülejäänud raha siis lõpuks läks.

**8) Milliste organisatsioonidega te veel koostööd teete?**

**a) Konkreetselt väikelevandusega seonduvalt**

**b) Muud valdkonnad**

Eero: Raun:

Laevanduse osas ei ole põhjust teistega suhelda. Ei ole kokkepuutepunkti.

Eesti on mereriik niikuinii, aga see kandepind on väike. Loomulikult, kui on võimalik liidu liikmetel panustada rohkem, mille tagajärjel on olemas kasvõi osalise tööajaga palgaline koht, siis selge see, et suutlikkus on kõrgem. Kui võtad teised erialaliidud kõrvale, siis sa näed, et näiteks Toiduliidul on kaks inimest püsivalt palgal ja paistavad väga hästi välja. Kui sa võtad näiteks Masinatööstuse Liidu, siis seal on äsja värskelt tehtud otsus, et liit ei lähe laiali, et nad ikkagi üritavad midagi teha, sest vahepeal on tulnud uue põlvkonna inimesed peale. Seal on nüüd üks inimene palgal. Ja tundub, te hakkab midagi kujunema, aga sellel sektoril ei ole sellist oma koostöö kogemust. Ei ole seda harjumust ja nad on rohkem killustunud ja see selgelt annab tunda ka selles mõttes, et sektori arenemise potentsiaal ei ole nii hea, kui näiteks paaditööstuses. Kus arvuliselt on ettevõtteid justkui vähem. Koostöö on samamoodi, et teeme kolleegidega ühisstende messidel, kus siis konsulterime, et kes on üldse sellised ettevõtted, kellega võiks rääkida, et äkki sind huvitab messiletulek. Noh, näiteks käime siis kui see erialaliit teeb mingi seminari, näiteks Tallinnas messi raames, siis käime seminaril rääkimas, et EAS tegeleb nende ja nende asjadega. Muuhulgas on ka ühisstend messil. Kaubandus- ja Tööstuskojaga ka, ta on muide võtnud uue tegevuse ette ja nad on hakanud tegema ka ise messistendi ehitajaks.

Ja Saksa-Balti Kaubanduskoda, see on Saksamaa rahade peal ja nad on praktiliselt kõikide suuremate Saksa messikeskuste esindaja Baltimaades. Ütleme, et kui mul on vaja Saksamaal rääkida parem asukoht Eesti stendile või kui mul, mul on just hea näide, kui mulle on tulnud mingisugune arve, mida ma ei taha, et see mulle tuleks, sest meil on lepitud kokku teistmoodi, siis võtan telefoni ja helistan esindajale, kes jumal tänatud, on siin samas Tallinnas, eesti inimene ja saan eesti keelest rääkida. Ütlen, et kuule, räägi nende sakslastega.

**9) Kuidas te näete Eesti Väikelaevaehituse Liidu mõju üldiselt?**

**a) Võrreldes teiste liitudega**

**b) Kas antud liit on Teie meelest pigem Saaremaa keskne või kaasab tervet Eestit?**

Margo Heinla:

Ütleme, et kõrvaltvaatajana on jäänud mulje küll.

Eero Raun:

Et kui vaatame teisi sektoreid, siis pigem on see, et sektorid on Tallinna kesksed. See paadiehitus sektor on hästi tore erand, et jäme ots ei ole Tallinnas ja isegi mitte mandril ja see, et see on Saaremaal, näitab seda, et eelnevatest sajanditest on laevaehituses geenidesse midagi jäänud. Ja ma arvan, et see on väga hea, et ka messikoolitus on üldse Muhu saarel, reeglina toimuvad kõik Tallinnas. Aga kus täna ei toimu mitte midagi, on Virumaa, aga ma ei saa ju öelda, et tehke nüüd seal mõni paat.

Margo Heinla:

Mööblitööstuse Liidus on vist kolm palgalist töötajat. Nad ei suuda koos väga midagi teha, kõik on konkurendid ja stendi peal lähevad kiskuma. Liit ei suuda midagi teha, need iga aastased konverentsid ja kutsutakse igast külalisi. Lõpuks siis hakatakse arutama, et mis edasi ja kust töötajaid ja siis läheb laadaks ja et enam ei ole mõtet, et kõik tahavad süüa saada. Ja nii mitu aastat järjest. Et see juhtimine tuleks, ma arvan, üle anda. Seal ei toimu midagi ja see mööblitööstus niimoodi ei arene mitte kuhugi.

Eero Raun:

Et mandril ka tehakse ikkagi erinevates kohtades paate ja see on väga hea ja tahaks muidugi, et näiteks ka väikesadamatel läheks hästi. Et meil Düsseldorfis tekkisid konkreetsemad mõtted, et no tänase seisuga absoluutselt kõik Eesti väikesadamad on kahjumis ja nad suudavad elada ja areneda täpselt nii palju, kui nende omanikel must tegevusest tulu ja tahtmist on sinnanagu mätta seda raha. Tahaks nagu jõuda selleni, et äkki, noh tekkis üks päris hea kontakt ühe sakslasega, kelle perekond on pool sajandit opereerinud ja omanud päris mitut sadamat ja nad on koolitanud Poola põhjaranniku sadamat, et kuidas jõuda kasumisse. Et see mõte on, et äkki õnnestub selline koolitus. Kaudselt toidab ta ka paadisektorit. Pluss see suvi ma üritan tekitada ühe pressivisiidi, et Saksamaa olulisemad paadiajakirnaikud käiksid siin ka tootmisi läbi ja kirjutaksid sellest. Anniga tasub sul kindlasti rääkida sellisel teemal ka nagu klaster.

Margo Heinla:

Ja see on väga kõva sõna, kui nad selle katsebasseini valmis saavad. Siis jäävad need Rootsi ja Soome reisirid ära ja raha tasku.

Eero Raun:

Anni on ise üks ainuke manager, kes ise otseselt paaditootmisega ei tegele, et tema on suhteliselt nagu rihmaks tõmmatud kõigi nende asjadega, mida vaja teha on.