

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Otto-Theodor Eespere

**SAKSAMAALE EKSPORTIMIST MÕJUTAVAD TEGURID
MASINA- JA METALLITÖÖSTUSE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM02/18, peeriala ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 570 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Otto-Theodor Eespere

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 192362TATM

Üliõpilase e-posti aadress: ottoespere@gmail.com

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. EKSPORDI TEOREETILINE KÄSITLUS	8
1.1. Rahvusvahelistumise protsess ja põhjused	8
1.2. Ekspordi strateegiline käsitus ja konkurentsieelised	12
1.3. CAGE mudel.....	17
1.4. Eksport Eestis	18
1.5. Masina- ja metallitööstuse hetkeseis ja varasemad uuringud	19
2. SAKSAMAALE EKSPORTIMISE EDUTEGURITE UURING.....	22
2.1. Metoodika	22
2.2. Riikidevahelised erinevused	24
2.3. Saksamaale eksportivate firmade uuring	28
2.3.1. Turule sisenemine.....	29
2.3.2. Probleemid eksportimisel	30
2.4. Strateegiad	33
2.4.1. Strateegiline positsioon	33
2.4.2. Konkurentsieelised ja nende jätkusuutlikkus	34
2.5. Eksporti mõjutavad tegurid.....	35
2.5.1. Saksamaa eripärad	35
2.5.2. Edu tagavad tegurid ning abistavad meetmed	37
2.5.3. Soovitused Saksamaale ekspordi kasvatamiseks.....	40
2.6. Järeldused ja ettepanekud ekspordiks Saksamaale	43
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	53
LISAD	61

Lisa 1. Intervjuu küsimused ettevõtetele	61
Lisa 2. Intervjuu küsimused EAS-ile ja Masinatööstuse Liidule.....	63
Lisa 3. Intervjuu küsimused metallitööstuse taustaga eksperdile	64
Lisa 4. Uuringus osalenud firmade kodeeritud tabel	65
Lisa 5. Uuringus osalenud ekspertide kodeeritud tabel	83
Lisa 6. Lihtlitsents.....	91

LÜHIKOKKUVÕTE

Saksamaa on Eesti masina- ja metallitööstusele oluline ekspordipartner, kuid olulisi edu tagavaid tegureid pole veel sellel turul uuritud. Magistritöö eesmärk on analüüsida masina- ja metallitööstuse edukamate firmade ekspordiprotsessi Saksamaale.

Autor on seadnud töö eesmärgi saavutamiseks järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on olnud Saksamaa turule sisenemise protsess?
2. Milliseid probleeme on Saksamaa turul ületatud?
3. Millised on ettevõtete konkurentsieelised?
4. Milliseid abistavaid tegureid on turule sisenemisel kasutatud?
5. Millised on eksportivate firmade ja ekspertide soovitud ekspordiks Saksamaale?

Autor kasutas kvalitatiivset uurimismeetodit ning viis juhtumiuuringu raames läbi intervjuud viie eduka eksportööriga metalli- ja masinatööstusest ning kolme eksperdiga. Riikide erinevusi käsitles autor CAGE mudeli abil. Sakslased on keskendunud partnerite valikul pikale koostööle. Koostööd soodustavad ühtne seadusruum, mõlema madal korruptsioonitase, seadusekuulekus, Eesti investeringute maht ja madalamad tööjõukulud.

Tööst selgub, et ekspordi edutegurid tekivad firma ressursside ja võimekuste koosmõjul. Eeliseid on võimalik saavutada läbimõeldud väärtuspakkumisega, mis suudab lahendada sihtturu klientide probleeme. Samuti tuleb kasuks terviklahenduste pakkumine. Oluline on ka koostööpartnerites usaldusväärse tekitamine, millele aitavad kaasa toodete kõrge kvaliteet, kõrgetasemeline tarnijakäitumine ning avatud suhtlus. Eksportivad firmad peavad kasutama võrgustiku eeliseid, mille kaudu on võimalik kiirendada ka ekspordiprotsessi.

Võtmesõnad: eksport, konkurentsieelised, CAGE mudel, masina- ja metallitööstus, Saksamaa turg

SISSEJUHATUS

Eksportimine on ühest küljest peegeldus rahvusvahelistumise protsessist ja rahvusvahelisest konkurentsipositsioonist. Teisest küljest on see üks olulisemaid instrumente väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (edaspidi VKE-d) rahvusvahelistumise juures. (Fernandez-Ortiz *et al.* 2015, 272)

Kaupade ja teenuste välisturgudele viimine on peamine eeldus majanduskasvuks. Ekspordi potentsiaalsete riikide hulgas näevad Eesti eksportöörid lisaks Skandinaavia maadele ja Baltikumile ka Lääne-Euroopa riike, sealhulgas Saksamaad. Suurimateks puudusteks sihtturgudele laienemisel nähakse masina- ja metallitööstusettevõtete puhul tugevat konkurentsi ning piiratud ligipääsu turunduskanalitele. (EY 2015, 5,18,135)

Majandusharu konkurentsivõime seisukohast on äärmiselt oluline nende konkurentsipositsioon välisturgudel, seda eriti väikeriigi majandusharudele. (Varblane *et al.* 2011, 99) Saksamaa on olnud Eesti masina- ja metallitööstuse seisukohalt oluline ekspordipartner ning 2017. aasta uuringu põhjal seda nii olemasolevate turgude, kui ka uute sihtriikide hulgas. 28% uuringus osalenud firmadest näeb Saksamaad ühe uue sihtturuna (Swedbank 2017). Ernst & Youngi läbiviidud eksportööride konkurentsivõime uuringu järgi on üheks suurimaks väljakutseks uutele eksporditurgudele liikumine ning sinna püsima jäämine. Ettevõtete hinnangu järgi on üheks suurimaks takistuseks turgudele sisenemise puhul just teadmiste puudumine sihtturu kohta. (EY 2015, 86)

Magistritöö uurimisprobleem on vähene teadlikkus edu tagavatest teguritest Saksamaa turule eksportimisel masina- ja metallitööstuse valdkonnas. Saksamaa on selle sektori firmadele potentsiaalikas eksporditurg ning autorile teadaolevalt pole ekspordi edutegureid sellel suunal uuritud. Töö eesmärk on analüüsida sektori edukamate eksportööride ekspordiprotsessi Saksamaale ja nende konkurentsieelised. Selle käigus tuleb välja selgitada olulised tegurid, millele tuleb ekspordil tähelepanu pöörata ning lisaks anda soovitusi ekspordi edendamiseks

masina- ja metallitööstuse valdkonnas. Uurimisprobleemi lahendamiseks on seatud uurimisküsimused, millele töö käigus vastused leida:

1. Milline on olnud Saksamaa turule sisenemise protsess?
2. Milliseid probleeme on Saksamaa turul ületatud?
3. Millised on ettevõtete konkurentsieelised?
4. Milliseid abistavaid tegureid on turule sisenemisel kasutatud?
5. Millised on eksportivate firmade ja ekspertide soovitud eksportiks Saksamaale?

Töö koosneb kahest osast, millest esimeses käsitleb autor rahvusvahelistumise protsessi ja selle põhjuseid, ekspordi teoreetilisi aluseid, ekspordi strateegilisi lähtekohti ja konkurentsitingimusi. Töö teine osa keskendub uuringule. Saksamaa ja Eesti võrdluse eesmärgil kasutab autor CAGE mudelit, et välja selgitada „distant“ kahe riigi vahel. Kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimisprobleemi lahendatakse juhtumiuuringuga, et selgitada eduka Saksamaa-suunalise ekspordi tegurid masina- ja metallitööstuse sektori ettevõtete ja ekspertide info põhjal. Juhtumiuuring võimaldab sügavuti uurida dünaamilisi, keerukaid ning eksperimentaalseid protsesse kiiresti muutuv keskkonnas nii ekspordi, äriõrgustiku, ettevõttelt ettevõttele turunduse, kui ka firmasiseste suhete seisukohalt (Vissak 2010, 372). Informatsiooni kogumiseks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud ekspertidega ja Saksamaale eksportivate firmadega. Analüüsimeetodina kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi (*conventional content analysis*) (Hsieh, Shannon 2005).

1. EKSPORDI TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Rahvusvahelistumise protsess ja põhjused

Globaliseerumise tõttu on ekspordil suur rõhk, mistõttu on see oluline nii firmale, kui ka selle koduriigile. Ekspordi kaudu panustatakse majandusse ning see aitab riigis tegutsevatel firmadel areneda, tootmisvõimekust parandada ning töökohti luua. (Czinkota 1994 viidatud Sousa, Bradley 2009, 681) VKE-de rahvusvahelistumine on suurenenud nii palju, et tänapäeva firmasid iseloomustab globaliseerumine ning rahvusvahelistumine sõltumata nende suurusest. VKE-de edukas kasvamine ning välisurgudel arenemine on majanduse tulevikuperspektiivist väga oluline. (Hollensen *et al.* 2011, 7)

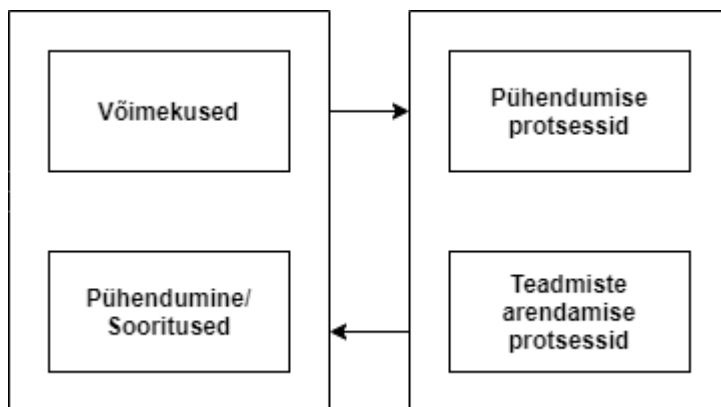
Mitmed uuringud rahvusvahelises äris on märkinud, et firmade rahvusvahelistumine on protsess, mille käigus nad suurendavad järkjärgult oma tegevust välisurgudel. Välisurgudele sisenemine algab üldiselt psühholoogiliselt ning kultuuriliselt sarnastesse riikidesse. Üldise arusaamise kohaselt vähendab see juhtimisriske ning nõuab turule sisenemiseks vähem turuinfot. Samuti on seos turgude üksteise vahelisel kaugusel, millest tulenevalt on lähemal asuvatele turgudele sisenemine lihtsam ja soodsam. Kogemusi omandades liigutakse füüsiliselt kaugematele välisurgudele. (Kuada 2008, 63; Vahlne, Johanson 1977, 23)

Uppsala mudel, põhinedes firmade vaatlusele Rootsis, leidis, et firmad liiguvad välisurgudele väikeste sammudega. Eksportimist alustatakse agendi kaudu ja hiljem luuakse müügiorganisatsioon. Teatud juhtudel alustatakse ka tootmist välisriigis. Mudeli järgi pole firmadel välisurgudel tegutsemise kohta varasemaid kogemusi ning neid tuleb omandada protsessi käigus. (Vahlne, Johanson 1977, 24, 28) Uppsala mudel on ainulaadne selle poolest, kuidas see näeb sihturu kohta käivat informatsiooni. See informatsioon põhineb eksperimentaalsetel teadmistel ja sellel on oluline roll turule sisenemisel ning sisenemise meetodi valikul. (Okpara 2008, 118) Uppsala mudelit on kritiseeritud, sest organisatsioonilisel õppimisel on mitu dimensiooni, kuid mudel tegeleb vaid õppimisega läbi enda kogemuste.

Puudub käsitlus selle kohta, kui sihtturule tehakse otseinvesteeringuid (*foreign direct investment*), imiteeritakse teisi firmasid või sisenetakse turule põhinedes rohkem turuinformatsioonile ja vähem eelnevale kogemusele. Samuti on Uppsala mudeli puuduseks ebapiisav info rahvusvahelistumise kiirendamiseks. (Forsgren 2002; Pällin 2004, 7-8) Uppsala mudelist kiirema rahvusvahelistumise protsessiga firmasid nimetatakse rahvusvahelisena sündinud ettevõteteks. Nende ettevõtete turuna võib defineerida kogu maailma. Selliste firmade sünnile on kaasa aidanud kiire tehnoloogiline areng ning rahvusvahelise äriprotsessi lihtsustumine. Lisaks ka suurenenud konkurents tegevusharus ning lühemad toote elutsüklid, mis survestavad firmasid oma tooteid müüma globaalselt. (Pällin 2004; Glowik 2016, 21)

Vahlne ja Johanson (2013) on mudelit uuendanud ning toonud välja, et firmad on osa võrgustikust. Võrgustiku liikmete vahel toimub vahetusprotsess, kus lisaks toodetele ning teenustele liigub ka informatsioon (Vahlne ja Johanson 2013, 195). Firmad peavad välisurgudele laienemiseks kasutama nii kohalikku, kui ka rahvusvahelist võrgustikku. Väga oluline on see olukordades, kus välisurud on füüsiliselt kaugemal ning kultuuriliselt olulised erinevad. (Di Maria, Ganau 2017, 362)

2017. aastal uuendanud Uppsala mudelis (vt Joonis 1) käsitletakse seisundist tulenevate tegurite all võimekusi, pühendumist ja sooritusi. Muutuvate tegurite all mõeldakse aga firma pühendumist ning teadmiste arendamise protsesse.



Joonis 1. Uuendatud Uppsala mudel

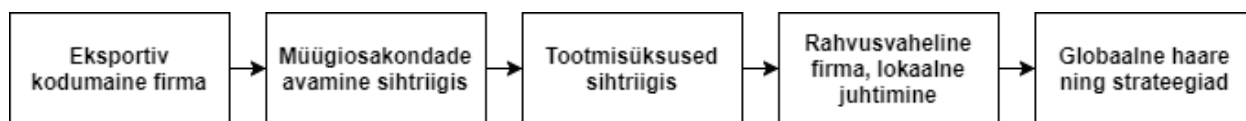
Allikas: autori koostatud Vahlne, Johanson (2017) alusel

Muutuvad tegurid (*change variables*) kirjeldavad tegevusi. Nende kaudu toimub firma omaduste ja keskkonna muutumine, mis omakorda loovad eelduse uuendusteks ja firma arenguks.

Pühendumise protsessid (*commitment processes*) kujutavad endast protsesside ja ressursside modifitseerimist ning tegevuste koordineerimist. See toimub tulenevalt riskist, ebakindlusest ning osalisest teadmatuses. Kui võimekuste suhe muutub ning saavutatakse vajalik sooritusvõime, ajendab see uute teadmiste arendamist õppimise, loomise ning usaldusväarsuse tõstmise kaudu. Mudeli järgi on selle eelduseks pühendumise positiivsed väljundid, millega ületatakse sellega kaasnevaid negatiivseid tegureid. Teadmiste arendamine, sealhulgas õppimine, loome ja usaldusväarsuse kasvatamine toimuvad pidevalt. Ettevõtlik teadmiste arendamise protsess (*knowledge development process*) sisaldab vähemalt kolme alamprotsessi, milleks on suhete loomine, paindlikkus strateegiate loomisel ja protsesside kohandamine organisatsiooni keskkonda. Kohandamine toimub mitmel tasemel, sealhulgas tehnoloogilises, sotsiaalses ning institutsionaalses sfääris. Lõpuks avaldab see mõju ka juhtimishoiakutele, mille põhjal toimub firma ressursside paigutus ning nende kasutus. Seisundist tulenevad tegurid (*state variables*) on mõjutatud eelnevalt käsitletud muutuvatest teguritest. Operatiivsed ning dünaamilised võimekused (*capabilities*) käsitlevad oskusi ja teadmisi. See peegeldab firma võimekust kasutada ressursse kindlatel eesmärkidel. Pühendumise ja soorituste (*commitments/performance*) mõju on järjepidev ning nende kaudu määratakse teadmiste arendamise protsessi kontekst ning ulatus. Pühendumine kirjeldab tulevikuvaadet, mille kaudu paigutatakse ressursse firma erinevatesse funktsioonidesse. Sealhulgas on näiteks firma tootevalik ja sihtturgude valik, kus ollakse aktiivsed või kuhu on investeeritud. Sooritused näitavad aga seda, mida on siiani saavutatud. Näiteks võib globaliseerumise ulatust ning firma kasumlikkust näha ühe osana saavutustest. (Vahlne, Johanson 2017, 1089-1098)

Rahvusvaheliselt tegutsevad firmad arenevad üldiselt läbi viie etapi (vt Joonis 2). Alguses ekspordib firma oma kaupad kodu- või välisriigis asuvate vahendajate kaudu. Mõju firma struktuurile on väike, sest ekspordiosakond firma peakontoris tegeleb kõigega. Ekspordiosakonna loomine kodumaises firmas on esimese etapi edasiarendus. Selle kaudu luuakse välisriigis müügiosakond, et välistada vahendajate kasutamine. Ekspordiosakond tegeleb müügi haldamisega välisturgudel. Järgmine etapp on koduriigis tegutsev, kuid rahvusvahelise haardega firma. Siinpuhul on lisaks müügiosakonnale välisriiki viidud ka osa tootmisest. Eelviimane etapp on rahvusvaheliselt tegutsev firma, mis suurendab investeringuid välisriigis. Välisriigi tegevusi koordineerib kohalik meeskond, et paremini teenindada kohalikku turgu. Mida suurema haarde tütarfirma sihtriigis saavutab, seda rohkem otsustusõigust talle antakse.

Gloobalse vaatega rahvusvaheline firma on arengu viimane etapp, mis tähendab ülemaailmset strateegiat nii personali, tootearenduse, kui ka finantside osas. (Wheelen *et al.* 2017, 285–286)



Joonis 2. Rahvusvahelistumine protsess

Allikas: autori koostatud Wheelen *et al.* (2017, 285–286) alusel

Eesti on väikese siseturuga riik ning ekspordivõimaluste peale hakatakse seetõttu mõtlema üsna vara (Pällin 2004, 5). Eksporditegevusega alustamise põhjusteks võivad olla (Morgan 1997, 70–73; Leonidou L. C. 1995, 19):

Reaktiivsed stiimulid:

- 1) soovimatud tellimused välisturult tegutsevatest klientidelt, mis julgustavad omakorda firmat ekspordima;
- 2) üleliigne tootmisvõimekus;
- 3) vähene nõudlus siseturul (turu kahanemine küllastumise tõttu);
- 4) ekspordi toetavad meetmed riiklikul tasemel ning toetavad finantsstiimulid;
- 5) kliendibaasi kasvatamine ekspordi kaudu;
- 6) soodne logistiline asukoht ja väike valuutarisk.

Proaktiivsed stiimulid:

- 1) juhtide ekspordile suunatud strateegiline mõtlemine;
- 2) toodete väike modifitseerimise vajadus välisturule;
- 3) masstootmise saavutamine läbi ekspordi;
- 4) info välisturu kohta, mis loob strateegilisi eeliseid.

Teatud juhtudel sisenevad VKE-d välisturule plaanimatult peale välisriigi külastust või messil osalemist. Sel hetkel puudub firmadel veel rahvusvahelisel turul tegutsemise kogemus ning samuti ei teadvustata oma tegevuse võimalikke tagajärgi, kui sõlmitakse esmased ekspordilepingud. Välisturule sisenemise meetod on VKE-de edasise arengu jaoks äärmiselt oluline. (Brouthers, Nakos 2005 viidatud Mogos Descotes, Walliser 2010, 73)

1.2. Ekspordi strateegiline käsitlus ja konkurentsieelised

Strateegiline juhtimine on kogum otsustest ning tegevustest, mis aitavad määrata organisatsiooni edukuse tulevikus. Üks kriitilisemaid tegureid äri edus on organisatsiooni juhi võimekus strateegiat luua ning seda juurutada. Suurenenud läbikukkumise risk, kulukad vead ning majanduslik häving motiveerib tänapäeva juhte igas organisatsioonis langetama tõsiseid otsuseid, et säilitada muutuvmas maailmas konkurentsivõime. (Wheelen *et al.* 2017)

Firma saab välisturule sisenemiseks kasutada erinevaid strateegiad. Turule sisenemise puhul saab kasutada kõrge, keskmise ja madala kontrolliga meetodeid (Hollensen 2010 viidatud Hollensen *et al.* 2011, 8):

1. Kõrge kontrolliga – otseinvesteeringud, mille kaudu omandatakse sihtriigis firma.
2. Keskmise kontrolliga – strateegilised ühendused ning ühisfirmad. Nende kaudu jagavad firmad oma ressursse. Turuinfo tuleb üldiselt sihtriigis tegutsevalt partnerilt.
3. Madala kontrolliga – eksportimine, suur roll on sihtriigis tegutsevatel koostööpartneritel.

Juhtimisotsuseid, seal hulgas ka eksporditsuseid kiputakse tegema olemasolevate teadmiste põhjal. Siinpuhul võivad näiteks soovimatud tellimused välisturgudelt mõjutada firma otsust eksportimisega alustada. (Cavusgil, Nevin 1981, 115) Kui firma juba pakub toodet või teenust, on mõistlik järeldada, et sama toode on ka see, mida hakatakse eksportima (Seyoum 2009, 69). Eksportimine on hea viis riskide vähendamiseks ning kindla tootega eksperimenteerimiseks. Selle protsessi käigus toimetatakse koduriigis toodetud kaubad teise riiki. Tootja võib tegeleda kriitiliste ekspordifunktsioonidega ise või hankida neid eksportimisega tegelevatelt firmadelt. (Wheelen *et al.* 2017, 282–285)

Strateegiliselt unikaalne positsioon ei pruugi tagada jätkusuutlikkust. Väärtuslikku strateegiat kopeerivad ka teised, mille tõttu kaotab see oma unikaalsuse. Jätkusuutlik strateegiline positsioon vajab alati kompromisside tegemist, mis väljendub vajaduses langetada otsuseid, millega limiteeritakse firma poolt pakutavat. (Porter 1996, 69) Firma strateegiliseks kompromissiks on ka sihtturgude valik, kus konkureerida. Tuleb otsustada, kuidas ressursse paigutada, kas valida protsessi lihtsus ning keskenduda väiksemale hulgale sarnastele riikidele või laiendada välisturgudele suurema geograafilise mastaabiga. (Collis 2014, 107) Välisturu atraktiivsuse ja potentsiaali saab määrata lähtuvalt võimalikust kasust, kuludest ning riskidest (Okpara 2008, 112).

Eksportimisega seotud funktsioonide loomine firmasiseselt võib olla keeruline väiksematele firmadele ning tegutsemine ekspordivahendajate kaudu võimaldab vähendada ekspordiga seonduvaid kulutusi. (Ilinitch 1994 viidatud York 2001, 331) Kaudsel eksportimisel ekspordib firma oma tooteid eraldiseisva kohaliku vahendaja abil. Sellisel juhul on sisendkulud väikesed ja see võimaldab vähese kogemusega väikestel firmadel jõuda oma toodetega välisriikidele. Paraku kaob selle valiku puhul tootjal kontroll turundustegevuse üle ja ekspordi edukus sõltub täielikult vahendaja tegevusest. (Seyoum 2009, 95)

VKE-de suurimaks raskuseks on välisuru kohta informatsiooni hankimine, mistõttu suureneb sihtriigis koostööpartnerite leidmise vajalikkus. Seda seepärast, et firmadel endal puudub vajalik ressursimahukus ning koostööpartner on oluline lüli tootja ja kliendi vahel. (Sousa, Bradley 2009, 684)

Otseste kanalite puhul müüb firma kaupu sihtriigis tegutsevatele edasimüüjatele või agendi kaudu otse lõppkliendile. Otsese ekspordi kulud on kaudsest tunduvalt kõrgemad ja ka protsess ise on ajamahukam. Samas loob see võimaluse tootjale oma sihtturgu tundma õppida ning annab parema eelduse partnerlussidemete loomiseks. (Seyoum 2009, 96) Otsene eksport paneb kogu vastutuse protsessi edu osas ettevõttele. Ekspordi koordineerimiseks on üldiselt vajalik luua ekspordiosakond. Sõltuvalt firmast võib otsene eksport olla esimeseks sammuks välisriikidele sisenemisel, kuid VKE-d võivad selle juurde jääda. (Pällin 2004, 11) Suurematele välisfirmale allhanketöödega alustanud VKE-d võivad jääda ekspordi algetapi juurde pikemaks ajaks. See on tingitud riigipõhistest konkurentsitingimustest ja ettevõtte enda tugevustel on selles väiksem roll. Arendades firma konkurentsivõimet, saavad nad muuta oma strateegiat ning hakata kasvama väljapoole. Seda saab teha sisenedes uutele turgudele või viies tootmise soodsamate kulude tõttu välisriiki. (Hegge 2002, 36)

Võtmetähtsusega tegur ellujäämiseks firmale on ekspordi kaudu oma turuosa kasvatamine, mille abil jõuab suurem hulk tooteid erinevatesse riikidesse. Põhiliseks katsumuseks on säilitada toote kvaliteet kooskõlas toote hinnaga, mis täidaks kliendi vajadusi. Lisaks olemasolevate klientide hoidmisele tuleb leida uusi kliente läbi globaalse majanduse. (Masoud, Hosein 2011, 23)

Rahvusvahelised andmed tõestavad, et firma suurus mõjutab ekspordi edukust. Mida suurem on firma, seda suurem on tõenäosus, et see ekspordib. Samuti on suurematel firmadel suurem

ekspordimüügi osakaal kogu müügis. Eksporti soosivateks teguriteks on mastaabisäästu saavutamine, spetsialiseerumine, võimalus saada soodsamatel tingimustel laenu ning kõrgem riskitaluvus. (Wagner 2001, 229) Proaktiivsed motiivid, sealhulgas uute müügiterritoriumite ja rahvusvahelise reputatsiooni arendamine, on eduka ekspordi eelduseks. Tõuketeguriteks võivad olla konkurentsitingimused ning ületootmine koduturul. (Baldauf *et al.* 2000, 72)

Organisatsioonilise õppimise kaudu toimub firma strateegiline uuendamine (Crossan *et al.* 1999 viidatud Rungi 2017, 40). Õppimisprotsess toimub järgnevalt (Zahra, George 2002 viidatud Rungi 2017, 41):

1. Firma identifitseerib ja omandab välist infot.
2. Infot analüüsitakse ja töödeldakse.
3. Olemasolevad teadmised kombineeritakse uutega.
4. Uued teadmised rakendatakse praktikas.

Firmad, kes optimaalsel tasemel ekspordi mitmekesistavad, võivad saada eelise fokuseeritud strateegiaga firmade ees organisatsioonilise õppimise, paindlikkuse ning mastaabisäästu näol. Sloveenia VKE-de uuringus ekspordistrateegiaid käsitledes leidsid autorid, et esimest korda ekspordivad firmad liiguvad eemale traditsioonilisest fokuseeritud rahvusvahelistumise protsessist. Fokuseeritud strateegia all on mõeldud limiteeritud toodete hulka, väiksemaid eksporditavaid koguseid ning väiksemal hulgal välisturge. Ekspordi mitmekülgsus ning hajutav ekspordistrateegia võib olla väikestele ettevõtetele kasulik suuremate tootekoguste, toodete variatsiooni ning arvukate välisturgude tõttu. Hoolimata ressursside puudumisest on firmad paindlikud ning õpivad kiiresti, mis on vajalik rahvusvahelise kasvustrateegia järgimiseks. Siinpuhul on olulised unikaalsed kompetentsid, sealhulgas ettevõtlikusele orienteeritud juhtimine, millega kompenseeritakse limiteeritud finantse ja juhtimisvõimekust. (Dikova *et al.* 2016, 185–195)

Ettevõtlikkus soosib konkurentsieeliste otsimist toote ja turu innovatsiooni kaudu (Jogaratham, Ching-Yick Tse 2006). Balabanis ja Katsikea (2003) uurisid ettevõtlikkuse ning ekspordiedukuse omavahelist seost. Ettevõtluse all mõistetakse uute turuvõimaluste leidmist ning ressursside loomist nende võimaluste kasutamiseks. Selgus, et firma sisekeskkonnal oli suur mõju ettevõtlikkusele ning ettevõtlikkuse kaudu oli positiivselt mõjutatud ka eksport. (Balabanis, Katsikea 2003, 246–247) Ettevõtted saavad konkurentsieeliseid innovaatiliste tegevuste, näiteks uute tehnoloogiate kasutamise ning töömeetodite juurutamise kaudu. Innovatsioon loob ka

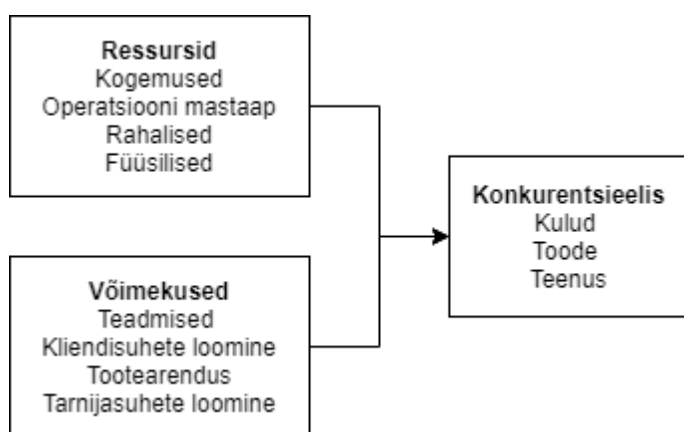
selliseid konkurentsieeliseid, millega luuakse uuele turule sisenemise võimalus või suudetakse teenindada sellist turusegmenti, mida teised firmad on vältinud. (Porter 1990, 75) Individuaalsete firmade kontekstis on kõige lihtsam viis saavutada strateegilist eelist vähem konkurentsitihtedas turukeskkonnas tegutsemisel (Filipe Lages, Montgomery 2005, 764).

Riikide konkurentsieeliseid mõjutavad tööstusharude üldine käekäik ning strateegiate valik, mida mõjutavad firmade oskused, riigisisene nõudlus ja toetavate institutsioonide tegevused (Tänav 2018, 6). Tööstusharu teooria seletab, kuidas tööstusharu struktuur on eelduseks, mille põhjal sünnivad strateegiad ning millest sõltub firma edukus. Teooria põhjal on tööstusharu majanduslikult ning tehnoloogiliselt stabiilne keskkond, kus firmad omavahel konkureerivad. (Bain 1972 viidatud Porter 1981, 611) Porter on teooriat edasi arendanud ning toonud välja, et strateegilisest valikust tuleneval tagasisidel on mõju tööstusharu struktuurile. On olemas mõned fundamentaalsed parameetrid tööstusharus, mida dikteerivad toote omadused ning tehnoloogia, kuid nende parameetrite sees toimuvad muutused mõjutavad strateegia loomist ning avaldavad toimet ka tööstusharule. (Porter 1981, 616)

Firmale loovad konkurentsieelise võtmeväärtused, mida teistel on raske kopeerida. Mõnele võtmeväärtusele keskendumine või konkurentidest piisavalt tõhus eristumine loob selge eelise, mida on võimalik kasutada (Tänav 2018, 6). Firma suudab konkurentidest paremaid tulemusi saavutada, kui ta suudab loodud konkurentsieelist ka säilitada. Selleks tuleb pakkuda suuremat lisandväärtust või leida strateegiline eelis madalamate kulude näol. (Porter 1996) Porteri järgi saab tegevusharus konkurentsistrateegiatena käsitleda madalaid kulusid, diferentseerimist ja fokuseerimist. (Porter 1985, 11–12). Madalaid kulusid jälgiv ettevõtte võib teenida keskmisest kõrgemat kasumit, kui see loob eelise konkurentide toote ees ning suudab meelitada ligi piisaval hulgal hinnatundlikke kliente. Selleks on vajalik kindlustada toormaterjali olemasolu, ligipääs madalate kuludega jaotuskanalile ja finantsallikatele, mille kaudu tagada tootmise pidevad täiustused ja oskustööjõu olemasolu protsesside juhtimiseks. (Acquaah 2007, 1241) Diferentseerimise puhul otsib firma unikaalset positsiooni, mis eristaks neid nende konkurentidest. Kui diferentseerimisest saadud eelis on suurem kui toote eest makstav kõrgem hind, siis on firma oma tööstusharus keskmisest kõrgema võimekusega. Hinna fookuse ning diferentseerimisfookusega otsitakse konkurentsieelist kindlas sihtsegmentis, millele ei pane konkurendid nii suurt rõhku või kus on nende tegevuskulud segmenti teenidades kõrgemad. (Porter 1985, 14–16) Tulenevalt firma väärtusahelast peab otsustama, kas kasutada

diferentseerimisfookust või fokuseeritud madalamate kulude strateegiat. Mõlemat strateegiat korraga kasutades võib see viia selle ebaeduni. (Stonehouse, Snowdon 2007, 258)

Porter on oma konkurentsistrateegiatega all ühe konkurentsieelise käsitletud kogemusi. Mida rohkem firmad protsessi kohta õpivad, seda rohkem suudavad nad tootmiskulusid vähendada. Seda saab saavutada tootmiseefektiivsuse parandamise, toote disaini ja paremate tootmisseadmete abil. Tänapäeva ärikeskkonnas on teadmiste põhinevad ressursid ning õppimisest tulenev uute teadmiste teke oluliseks konkurentsieeliseks. (Porter 1980, 34; Mogos Descotes, Walliser 2010, 73) Firmasisese ekspordiorganisatsiooni tekitamiseks on oluline juhtkonna toetus ning hoiakud ekspordi suhtes, millel on mõju rahvusvahelistumise esimeste etappide juures. (Madsen 1989, 52) Seda võib kirjeldada ka firma dünaamiliste võimekuste kaudu, mis on vajalikud, et säilitada firma kasumlikkus pikemas perspektiivis ning võimekus luua ja modifitseerida ärimudeleid. (Teece 2018, 40) Kõrgema tähtsusega dünaamilised võimekused aitavad tunnetada ja märgata võimalusi, rakendada ressursse nende saavutamiseks ning kujundada ümber olemasolevaid võimekusi ning investeerida uutesse võimekustesse. Mida tugevamad on dünaamilised võimekused, seda kiiremini suudab juhtkond ümber planeerida firma ressursse, sealhulgas ärimudeleid, et vastata paremini klientide vajadustele. (Teece 2018, 43–44) Ressursse saab käsitleda väärtuslikena, kui need aitavad firmal tõsta efektiivsust, mida kopeerimise teel pole võimalik sama täpselt uuesti luua (Barney 1991 viidatud Rungi 2017, 45–46). Ressursid ja võimekused (vt Joonis 3) on konkurentsieeliste aluseks ja neid saab kirjeldada järgneva raamistiku abil.



Joonis 3. Kontseptuaalne raamistik

Allikas: autori koostatud Kaleka (2002, 276) alusel

Ekspordil tekkivaid eeliseid saab käsitleda kulude, toote ning teenuse põhjal. Sealjuures on kulude eelise saavutamiseks oluline omada paremaid füüsilisi ressursse ning panna rõhku tarnijate ja sihtturu klientide suhete arendamisele. Teenuse eelise saavutamiseks on oluline pidev sihtturu informatsiooni hankimine ja kliendisuhete arendamine lähtudes ekspordituru spetsiifikast. Suurte kulude poolest eeldab see ka head finantsvõimekust. Toote eelise puhul on oluline füüsiliste ressursside, operatsioonide mastaabi, tootearenduse ja kliendisuhete arendamise kombineerimine. See võimaldab tööstuslikel eksportijatel paremini teadvustada klientide vajadusi ning selle abil pakkuda suuremat väärtust. (Kaleka 2002, 274, 281)

1.3. CAGE mudel

Koostöö välismaiste esindajatega võib anda firmale ligipääsu ekspordituru infole, mis omakorda parandab firma konkurentsivõimet. Kultuuriline ning füüsiline distantstootja ning välisuru esindaja vahel võib siinkohal olla kahjulik ning suurendada esindaja opportunismi sihtturul. (Wu *et al.* 2007, 284–286)

Pankaj Ghemawat on öelnud, et „distantst“ turgude vahel on rahvusvahelises äris jätkuvalt märkimisväärne sõltumata sellest, et tänapäevane tehnoloogia on globaliseerumist soodustanud. Firmad võivad liigselt keskenduda rahvusvahelistumise positiivsetele külgedele ning seetõttu alahinnata selle protsessi tõelist kulu. (Giuduci, Rolbina 2018, 37)

CAGE mudel on akronüüm neljale tegurile: kultuuriline, administratiivne, geograafiline ja majanduslik. Tihti need neli komponenti ka põimuvad. Näiteks on raske kujutada riike juhtimise osas sarnastena, kui nende kultuurid erinevad. Sellegipoolest on kasulik neid nelja komponenti eristada, sest need kujutavad endast erinevaid väljakutseid, kui ka võimalusi. (Ghemawat 2007, 8) CAGE mudel aitab juhtidel paremini mõista riikidevahelisi erinevusi ning loob parema võimaluse võimelike tagasilöövide hindamiseks. Lisaks aitab CAGE mudel leida parema tasakaalu potentsiaalse kasu ja riskide vahel. (Giuduci, Rolbina 2018, 6)

Kultuuriline distantst kujutab endast ühiskondlikke aspekte, mis püsivad põhiliselt inimeste suhtluses ja vähem riiklikul tasandil. Kultuurilised erinevused mõjutavad ka riikide majandussuhteid. Administratiivne distantst käsitleb seadusandlust, poliitikat ning institutsioone, mis tüüpiliselt tekivad poliitiliste protsesside tagajärjel ja mida kordineerib valitsus. Siinpuhul

käsitletakse ka riikidevahelisi leppeid ja rahvusvahelisi organisatsioone, mis aitavad suhteid hoida. Geograafiline distants käsitleb tegureid, mis mõjutavad kauba liikumist, sealhulgas näiteks füüsiline distants pealinnade vahel ja riigisisese vahemaa. Suur geograafiline distants suurendab transpordikulud ja mõjutab ka otseinvesteeringute mahtu. Majanduslik distants viitab erinevustele, mis mõjutavad riikidevahelist majandustegevust. Rikkamad riigid on majandustegevuses aktiivsemad kui vaesemad riigid. Samuti on rikkastes riikides tööjõukulud kõrgemad. Üldiselt, mida suurem on riikide vahemaa, seda väiksem on ka nendevaheline majandustegevus, kuid teatud tingimustes võib see olla aga hoopis motiveeriv tegur. (Ghemawat 2007, 7–13)

Kultuurilised eripärad ning füüsiline distants tootjate ja nende välismaiste koostööpartnerite vahel võivad takistada kohalikult turult teadmiste omandamist ning võimendada vahendaja mõjuvõimu. Tootjate jaoks on oluline juhtida väärtuse loomise protsessi kultuuriliselt erinevate koostööpartnerite vahel ning suurendada oma võimekust, et leida sihtturul uusi võimalusi. (Wu *et al.* 2007, 286) Samuti saab seda öelda ka äritavade kohta, sest mida suuremad on erinevused, seda suurem on võimalus, et alustavate firmade koostöö ei pruugi hästi toimida. Mida suuremad on ärilised või kultuurilised erinevused, seda kahtlevamal seisukohal on juhid ekspordi alustamisel. See vähendab omakorda efektiivset suhtlust ning mõjutab seetõttu ka ekspordi võimekust. (Griffith, Dimitrova 2014, 53–55)

1.4. Eksport Eestis

2015. aastal tehtud Ettevõtlike Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) Eesti juhtimisvaldkonna uuringus toodi välja, et rahvusvahelistumine ning eksport on firmade seas nõrga fookusega ning paljude firmade jaoks kaks kõige vähem tähelepanu pälvivat valdkonda (Civitta, EBS, 2015). Ekspordi potentsiaal tuleneb valdkondadest, kus on Eesti firmadel teadmised, kogemused ja ressursid. Ettevõtjate jaoks on oluline ekspordipotentsiaali rakendamisel riiklik tugifunktsioon, mis aitaks vähendada püsikulud. (Tänav 2018, 2)

2019. aastal eksporditi Eestist kaupasid 14,4 miljardi euro eest ja sihtriike oli 183. 70% ekspordist liikus Euroopa liitu (sh Suurbritanniasse). Eesti päritolu kaupade osakaal kogu ekspordist oli 71%. 2020. aastal maailma tabanud koroonaviiruse pandeemial oli oma mõju ka Eesti tööstusele. (Statistikaamet 2021) Mõjud on erinevatele sektoritele olnud erineva

tugevusega. Töötlev tööstus ja kaubandus on rahuldavalt hakkama saanud ning ekspertide hinnangul väliskaubanduse väljavaadetele on positiivsed. (Eesti Konjunktuuriinstituut 2021)

2015. aastal tehtud Eesti eksporditööride konkurentsivõime uuringus selgus, et konkurentsieelisena defineeriti toote kvaliteeti ja madalamat omahinda. Murekohtadeks olid rahaliste ressursside puudus ja tehnoloogiline tase. Konkurentsivõime tõstmise seisukohast panevad ettevõtted rõhku tootearendusele ja tootmisseadmetele. Olulisemateks sihtturgudeks olid uuringu järgi naaberriigid Skandinaavias ja Baltikumis ning Venemaa. Valmistooteid, teenuseid ja allhankijana ekspordivad firmad näevad tulevase sihtturuna lisaks ka Saksamaad. Põhilisteks tegevusteks välisturule laienemisel toodi välja uute toodete ja teenuste väljatöötamine. Uuringus toodi välja, et paljud VKE-d on Saksamaal juba tegutsemas ning konkurentsieelistena märgiti toote omahind ja kvaliteet, kuid puudus piisav kompetents turunduse, müügi ning tehnoloogilise võimekuse vallas. Suurema ekspordipotentsiaaliga on üle 20 töötajaga ettevõtted. Toetavatest meetmetest toodi välja vajadus kasvatada ettevõtete kvalifitseeritud tööjõu hulka, ambitsioone, suurendada eksporditööride omavahelist koostööd ja paremat strateegilist lähtepunkti ekspordiks. Lisaks nähakse vajadust mainekujundamisel riigi poolt. (EY 2015)

Firmade ekspordi toetamine on paljude riiklike institutsioonide eesmärgiks, läbi mille kasvab tööhõive, suureneb maksutulu, luuakse uusi koostöösidemeid ning paraneb inimeste elukvaliteet. Olulisel kohal on riiklikud ekspordi edendamise programmid, mis võimaldavad edendada ekspordivõimalusi. Kuigi ekspordi toetamise programmidel ja ekspordi edukusel ei pruugi olla otsene seos, paraneb nende kaudu firma võimekus ja oskused välisturgudel tegutsemiseks. (Leonidou *et al.* 2011, 1, 20)

1.5. Masina- ja metallitööstuse hetkeseis ja varasemad uuringud

Masina- ja metallitööstus on orienteeritud ekspordile ning enamik sektori ettevõtetest ekspordib oma toodangut. 2011. uuringu põhjal tegi seda 94% ettevõtetest ning eksporditulu moodustas 75% müügitulust, mis näitab, et ekspordile orienteeritus on suur. Lisaks toodi välja, et ekspordiprobleemidest on kõige aktuaalsem riigi toe puudumine välismaal tutvuste loomisel. Samuti toodi välja EAS-i suurema panuse vajalikkust teavitustegevuse vallas, mida läbi viia koostöös haruliitudega. (Varblane *et al.* 2011, 145–146, 325–326)

Tugiorganisatsioonide roll ekspordi edendamisel on autori arvates oluline ja sellest tulenevalt tuleks uurida, milliseid abistavaid meetmeid on võimalik ekspordimisel kasutada. Eesti Masinatööstuse Liit on erialaliit, mis koondab metalli- ning masinatööstusefirmasid. Põhikirja järgselt on organisatsiooni tegevusteks liikmete huvide esindamine ja kaitsmine ning uute suhete loomine nii masina- ja metallitööstuse toodangu tarbijate, arendajate kui ka tootjatega. (Eesti Masinatööstuse Liit 2018) Lisaks erialaliidule tegeleb ekspordivaldkonna edendamisega ka EAS. 2019.–2023. a eesmärgid rõhuvad tugevalt ekspordivõimekuse kasvule ning märksõnadeks on sealhulgas kõrge toote lisandväärtus, eksportijate arvu kasv, rahvusvaheliselt tuntud kaubamärkide arv ja EAS-i klientide loodud lisandväärtus. (EAS 2021) Masina- ja metallitööstuse sektorisse kuuluvad järgmised töötleva tööstuse harud (Varblane *et al.* 2011):

- 1) metalli tootmine;
- 2) metalltoodete tootmine, v.a masinad ja seadmed;
- 3) arvutite, elektroonika ja optikaseadmete tootmine;
- 4) elektriseadmete tootmine;
- 5) mujal liigitamata masinate ja seadmete tootmine;
- 6) mootorsõidukite, haagiste ja poolhaagiste tootmine;
- 7) muude transpordivahendite tootmine.

Antud käsitlus on laiemapõhjalisem ning hõlmab ka arvutite, elektroonika- ja optikaseadmete tootmist (EAS 2011). Selleks, et hoida töö fookust masina- ja metallitööstusel, valis autor kaks alamgruppi, mis on näidanud stabiilset väliskaubanduse kasvu (vt Tabel 1).

Tabel 1. Eksport aasta järgi (mln eurot)

Aasta	Mujal liigitamata masinate ja seadmete tootmine (C28)	Metalltoodete tootmine, v.a masinad ja seadmed (C25)
2017	288,9	474
2018	323	506
2019	418,5	526,9
2020	380,9	587,4

Allikas: autori koostatud Statistikaameti, tabel VK22 (2020) andmetel

Kuigi metallitööstus keskendub nii sise- kui ka välisurgudele, on masinatööstus suunatud rohkem ekspordile. Siinkohal peab muidugi märkima, et metallitööstuse kaubad võivad minna kaudselt ekspordiks mõne teise ettevõtte toote ühe osana. (Kaelep, Leemet 2016) 2017. aasta

andmete järgi oli mujal liigitamata masinate ja seadmete tootmisega tegutsevaid ettevõtteid 184 (vt Tabel 2). Metalltoodete tootmine v.a masinad ja seadmed valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid oli registreeritud 1320. (Statistikaamet 2017)

Tabel 2. Ettevõtete arv vastavalt töötajate arvule

Töötajate arv	Mujal liigitamata masinate ja seadmete tootmine (C28)	Metalltoodete tootmine, v.a masinad ja seadmed (C25)
10–19	20	149
20–49	31	107
50–99	20	37
100–249	3	15

Allikas: autori koostatud Statistikaameti, tabel EM001A (2017) andmetel

Masinatööstuse seisukohalt on suur rõhk megatrendidel, mis rajavad teed sektori käekäigule tulevikus. Nende trendide hulgas on jätkusuutlik tootmine, paindlikud tootmisprotsessid ja teadmistele põhinev probleemide lahendus. Lisaks on olulisel kohal professionaalne tööjõud, tööstuse digitaliseerimine, innovaatilised tooted ning võimekus paralleelselt projekteerida ja toota. (Teknikföretagen 2009) Need olid märksõnad, millele pandi rõhku juba 2009. aastal ning mille aktuaalsus ei saa kahelda ka praegu. Swedbanki poolt 2020. aasta rasketööstusettevõtete uuringus toodi kriisist hoolimata välja võimalus kvalifitseeritud spetsialiste leida ja tööstust digitaliseerida. Suur osa firmadest üritab tootlikkust ja kvaliteeti tõsta, vähendada tööjõu hulka läbi automatiseerimise ja panna rõhku tootearendusele. Uuringu kohaselt on rasketööstuse automatiseerituse tase 28,2% ning digitaliseerituse tase 37,9% kõikidest protsessidest. (Swedbank 2020) Tehnoloogia arengu enda kasuks pööramine on ekspertide hinnangul äärmiselt oluline, seda just valdkonna ekspordi- ning konkurentsivõimekuse seisukohast. Lihtsamate toodete puhul annab tehnoloogiliselt võimekam tootmine säästu omahinna pealt ja keerukamate toodete puhul suudetakse pakkuda kõrgtehnoloogilisi lahendusi, mis annavad eelise konkurentide ees. (Kaelep, Leemet 2016)

2. SAKSAMAALE EKSPORTIMISE EDUTEGURITE UURING

Järgnevas peatükis käsitleb autor töö metoodikat, valimi koostamise põhimõtteid, andmete kogumist ning nende analüüsimist. Lisaks koostab autor Saksamaa ja Eesti näitel CAGE mudeli ning esitab töö tulemused.

2.1. Metoodika

Töö uurimisprobleemi lahendamiseks viib autor läbi juhtumiuuringu masina- ja metallitööstuse sektori edukamate ettevõtete seas, et uurida nende ekspordi edutegureid. Kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit ja poolstruktureeritud intervjuusid, mille käigus kogutakse infot ekspertidelt ja Saksamaa turul tegutsevatest sektori eksportööridelt.

Kvalitatiivsed meetodid on kirjeldavad ning põhinevad nendel järeldustel, mida uuritavad räägivad ja kuidas nad käituvad. Kvalitatiivse uuringu tugevaks küljeks on probleemide ning võimalike põhjuste kirjeldamine. (Gillham 2000, 10) Juhtumiuuringuid kasutatakse tihti rahvusvahelise äritegevuse keerukate ja astmeliste protsesside uurimiseks (Vissak 2010). Selle puhul uuritakse ilmingut selle loomulikus keskkonnas. Oluline roll on teorial ning üldistuste tegemisel tuginetakse teoreetilistele lähtepunktidele. Juhtumiuuringute puhul võib kasutada tõendina mitmest allikast pärinevaid andmeid, sealhulgas intervjuusid, dokumente ja arhiivimaterjale. (Laherand 2008, 74–86) Intervjuu on paindlik viis andmete kogumiseks, sest see võimaldab olukorra muutudes ka lähenemist muuta. Struktureeritud intervjuu lähtub kindlast intervjuu kavast ning küsimuste järjestustest. Avatud intervjuu võimaldab käsitleda ka neid teemasid, mis intervjuu käigus tekivad ning on soovituslik pigem väiksema valimi puhul. Poolstruktureeritud intervjuu on struktureeritud ning avatud intervjuu vahepeale vorm ning levinud viis info kogumiseks. (Laherand 2008, 167–182)

Kvalitatiivne sisuanalüüs on üks uurimismeetoditest, mida kasutatakse tekstipõhiste andmete analüüsimiseks. Traditsioonilise sisuanalüüsi (*conventional approach*) eeliseks on informatsiooni

saamine uuringus osalejatelt, ilma et küsitleja omaks kategoriseeritud eelarvamusi ja teoreetilisi vaatenurki. (Hsieh, Shannon 2005) See meetod aitab õppida tekstipõhise sõnumi tähendust. Selle abil klassifitseeritakse ning organiseeritakse sisu süsteemselt kategooriatesse, mis kirjeldavad sõnumi teemat ja konteksti. Kvalitatiivne sisuanalüüs aktsepteerib seda, et sõnumi tähendus ei ole muutumatu, vaid seda seotakse küsimuse kontekstiga. (Williamson, Johanson 2017, 461) Analüüsi protsess koosneb kolmest etapist, milleks on ettevalmistus, organiseerimine ning tulemuste esitamine. Induktiivset lähenemist kasutatakse siis, kui pole uuritava kohta piisavalt eelnevaid teadmisi. Selle meetodi puhul luuakse kategooriad saadud andmete põhjal. (Elo, Kyngäs 2008) Kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutatakse uuritava kirjeldamiseks ning tulemusi võib võrrelda teoreetiliste lähtepunktidega. Selle eeliseks on info saamine otse uuritavatelt. Märksõnad ja kategooriad luuakse saadud andmete põhjal. Oluline on keskenduda kõige olulisematele detailidele, mis sisust tuletatakse. Töö käigus võrreldakse teoreetilist käsitlust ja uurimistulemusi ning tehakse ettepanekuid praktiliseks rakendamiseks ja teema edasiseks uurimiseks. (Laherand 2008, 289–292)

Tõnis Tänavaga Eesti ekspordipotentsiaali uuringu järgi saab eduka eksportijana käsitleda firmasid, kes tegelevad juba eksportimisega, kus on vähemalt 10 töötajat ning kes pakuvad oma toodetega kõrget lisandväärtust. (Tänav 2018, 1–2) Uuringus, mis käsitles firma suurusest tulenevaid ekspordibarjääre, leiti, et sõltumata tööstusharust kipuvad alla 20 töötajaga firmad olema liiga väikesed, et omada edukaks eksportimiseks piisavalt teadmisi ning kogemusi (Mittelstaedt *et al.* 2003, 72, 82). Edukate Saksamaale eksportivate firmade leidmiseks pani autor paika kriteeriumid, mille põhjal valim koostada. Sobilikud firmad valiti Äripäeva infopanga andmete ning firmade 2019. aasta majandusaasta aruannete põhjal (Äripäev 2021). Valimisse kaasati firmad, kes täitsid järgnevad kriteeriumid:

- 1) masina- ja metallitööstusfirma, kes kuulub alamgruppi:
 - a) metalltoodete tootmine v.a masinad ja seadmed;
 - b) mujal liigitamata masinate ja seadmete tootmine;
- 2) Saksamaale eksportiv firma, valdavalt Eesti omanike omanduses;
- 3) töötajate arv 20–250;
- 4) ärikasum vähemalt 250 000 eurot (2019. aasta andmed);
- 5) Saksa turult käive vähemalt 300 000.

Eduka eksportija profiili põhjal jäi valimisse kümme firmat ning seejuures jaotus see võrdselt pooleks metalltoodete ning masinate ja seadmete tootjate vahel. Autor viis intervjuud läbi viie ettevõttega. Ühe ettevõtte puhul ei olnud Saksamaa käive majandusaasta aruandest leitav, kuid arvestades, et tegu on väga eduka eksportööriga ning teadlikult eksporditakse ka Saksamaale, otsustas autor intervjuu siiski teha. Lisaks toimus intervjuu praktilise kogemusega eksperdiga, kes on puutunud Saksamaa suunalise ekspordiga kokku metallitööstuses firma müügi- ja arendusjuhina. Samuti toimusid intervjuud Eesti Masinatööstuse Liidu esindajaga ja EAS-i esindajaga Saksamaal. Kokku viis autor läbi kaheksa intervjuud, tuginedes eelnevalt loodud intervjuu küsimustele (vt Lisad 1–3). Intervjuud toimusid vahemikus 22.02–11.03.2021 ning kõige pikem intervjuu kestis 1 t 14 min. Peale intervjuusid transkribeeris autor intervjuud Tallinna Tehnikaülikoolis loodud tarkvaraga (Alumäe *et al.* 2018). Tekkinud vead parandati hilisema läbikuulamisega. Transkriptsioonide põhjal loodi kodeeritud tabelid (vt Lisad 4–5).

2.2. Riikidevahelised erinevused

Riikidevahelisi erinevusi ning Saksamaa kui sihtturu eripära võimaldab käsitleda CAGE mudel. Kultuuriline distants võib olla küll nähtamatu, kuid siiski määrab see selle, milliseid väärtuseid inimesed endas kannavad ning kuidas mõistetakse teiste käitumist (vt Tabel 3). Inimeste areng on mõjutatud kultuurilistest teguritest ja keskkonda mõjutatakse pigem enda vajadustest lähtuvalt. Vähem tehakse seda äriedu tagavate põhimõtete pärast. (Miloloža 2015, 53)

Rahvastikuarv oli Saksamaal 2019. aastal 83,12 miljonit (The World Bank 2019). Saksa rahvastikul ei ole kombeks riigis väga palju liikuda, selle põhjuseks on kultuurilised erinevused ja detsentraliseeritud õppesüsteem. Saksamaa ametlik riigikeel on saksa keel ning võõrkeeltest on tuntuim inglise keel, mida kasutatakse välismaal peamise suhtluskeelena. (PWC 2021, 14–15) Education First uuringu järgi kuulub Saksamaa kõrge inglise keele oskusega riikide hulka, olles 100 uuritud riigi hulgas 8. kohal ja eurotsooni neljast suuremast majandusest esimesel kohal (Education First 2020). Inglise keele rääkijad on Saksamaal üldrahvastikust 64% (Statista, *English proficiency...* 2019).

Keelelised erinevused on lihtsamini mõistetavad kui mõned kultuuriliselt sügavamad tegurid. Näiteks on sotsiaalsed normid ja rääkimata tavad, millest inimesed igapäevaelus juhivad tihti nähtamatud. (Ghemawat 2001, 140) Sakslased on ärilises keskkonnas professionaalsed ning

eeldavad seda ka oma partneritelt. Seda võib põhjustada vajadus vähendada ebakindlust. Vajadus kindlustunde järgi läheb sügavamale kui ainult äri ning seetõttu on sakslased nõus maksma toote eest kallimat hinda, et tagada selle kõrge kvaliteet. Nad investeerivad kõrgtasemelisse füüsilisse ja sotsiaalsesse infrastruktuuri, millele tugineda. (Paulston *et al.* 2012, 402) Suhtlemisel on sakslased otsekohesed ja selgesõnalised, ning orienteeritud rohkem käesolevale teemale ja iseendale. Siinkohal tuleb teadvustada, et sakslaste otsekohesust ei saa võtta ebaviisakusena, sest see põhineb kultuurilistel teguritel. Kultuurilise dimensiooni järgi saab ka individualismi seostada otsekohesusega. Rääkija on orienteeritud rohkem iseendale ning räägib asjadest ilustamata. (Hickey, Stewart 2005, 20–23) Individualistlikes kultuurides on vähem levinud hierarhiline ettevõttekultuur ning erinevatel positsioonidel olevaid inimesi koheldakse võrdsemalt. See tähendab, et ka madalamatel positsioonidel olevad töötajad saavad langetada otsuseid ning väiksem rõhk on pideval tööalasel kontrollil juhtide poolt. See soosib ülesannetele orienteeritust ning vähem keskendutatakse suhetele. (Engelen *et al.* 2014, 739)

Regionaalseid erinevusi võib märgata Ida- ja Lääne-Saksamaa vahel. Ida-Saksamaal on võimudistants suurem kui Lääne-Saksamaal ja selle põhjuseks võib olla kunagine autoritaarne riigikord Ida-Saksamaal. Samuti on individualism vähem esindatud lõunapoolsetel Ida-Saksamaa aladel ja kollektiivne vaade võib samuti olla ajendatud mineviku ideoloogilistest erinevustest. (Kaasa *et al.* 2014, 846) Väga suur osa Saksamaa firmadest on VKE-d, mis moodustavad 68% riigi ekspordist. Paljud neist on perefirmit, kus on olulisel kohal traditsioonid. Otsuseid langetades peetakse silmas pikka perspektiivi, et tagada firma jätkusuutlikkus mitmete generatsioonide vältel. Investeeringute inimestesse ja paljud riigivälise operatsioonide eest vastutavad inimesed on ametis olnud üle 10 aasta, mis tähendab, et usutakse pikkadesse koostöösidemetesse ka oma partneritega. (Franch Parella, Carmona Hernández 2018)

Tabel 3. CAGE mudeli kultuuriline dimensioon

CAGE dimensioon	Näitajad	Eesti	Saksamaa
Kultuuriline	rahvastiku inglise keele oskus (0–1)	0,38	0,64
	inimarengu indeks (>0,8 = väga kõrge)	0,892	0,947
	õigusriigi põhimõtte järgimine (0–1)	0,81	0,84

Allikas: autori koostatud Statista, *English proficiency* (2019); Kruusvall (2015); United Nations, *HDR index* (2020) ja World Justice Project, *ROL index* (2020) andmetel

Administratiivsed tegurid käsitlevad poliitilisi ja juriidilisi erinevusi (vt Tabel 4). Aeglane ning ebaefektiivne valitsuse töö ning keerukas seadusandlus vähendavad äritegevust suurte tegevuskulude tõttu. (Poynter 2012 viidatud Miloloža 2015, 54) Euroopa liit esindab struktuuriüksust, kus võetakse otsuseid vastu üheskoos ning kasutatakse ühist valuutat ja seaduseid. Liidu liikmetena järgivad Eesti ja Saksamaa vabakaubanduse põhimõtteid. (Miloloža 2015, 54) Saksamaa on demokraatlik riik, mis jaguneb 16 liidumaaks ning kus on kasutusel on tsiviilõigus (CIA 2020). Õigusliku raamistiku moodustab Saksamaa põhiõigus. Neil on föderalsed seadused, mis kehtivad kõigile liidumaadele ja eraldi liidumaade seadused. Igal liidumaal on oma konstitutsioon ning nad saavad liitvabariigi seadusele tuginedes vastu võtta määruseid ja põhikirju. (E-justice, *Saksamaa*) Korruptsiooniindeksi järgi, mis mõõdab riike vahemikus 0–100 (0 – korrumppeerunud, 100 – korruptsioonivaba) on Saksamaa 2020. näitajate põhjal 180 riigi seas 9. kohal hindegaga 80/100. (Transparency International, *Germany* 2020) *Doing Business* indikaatorid võrdlevad äritegevuse seiskohast 190 erinevat majandust. Vaadeldes VKE-si, hindab see regulatsioone, mis mõjutavad firmasid nende tegevusajal. Saksamaa oli 22. kohal hindegaga 79,7/100. (World Bank Group, *doing business Germany* 2020)

Tabel 4. CAGE mudeli administratiivne dimensioon

CAGE dimensioon	Näitajad	Eesti	Saksamaa
Administratiivne	korruptsiooniindeks (0–100)	75 (17)	80 (9)
	äritegevuse lihtsuse indeks (0–100)	80,6 (18)	79,7 (22)
	tsiviilõigus =1	1	1

Allikas: autori koostatud E-justice *Eesti*; Transparency International, *Estonia* (2020); World Bank, *doing business Estonia* (2020); E-justice, *Saksamaa*; Transparency International *Germany* (2020); World Bank Group, *doing business Germany* (2020) andmetel

Geograafilisest distantist (vt Tabel 5) sõltuvad näiteks transpordikulud. Lisaks tuleb arvestada riigi füüsilist suurust ning transpordi ja kommunikatsiooni infrastruktuuri. (Ghemawat 2001) Rahvusvahelise äritegevusega alustavale firmale on see määrava tähtsusega ning selle tähtsus väheneb kogemuste suurenemisel, mida toetab globaalsetel turgudel tegutsetud aeg (Miloloža 2015, 54). Saksamaa pindala on 357 580 km² (World Bank, *Germany*, 2019). North Rhine-Westphalia on üks tihedamalt asustatud liidumaid Saksamaal, mis on ka tööstussektori süda (NRW.Global Business 2020). Distant Tallinna ja Düsseldorf (liidumaa pealinn) vahel on 1449 km ja maanteevedude puhul 1974 km (OpenStreetMap 2021). Transpordi infrastruktuuri osas on

Saksamaa Euroopa liidu riikidest esirinnas. Maanteevedude osa moodustab 70,3% kogu kaubavedudest ning samuti on Saksamaa raudtee (18,2%) ning siseriikliku veetranspordi (8,5%) osakaal Euroopa keskmisest kõrgem (2016 andmed). Saksamaa logistikasektor on maailmas üks parimaid tänu infrastruktuuri kvaliteedile, kompetentsile ning tolliprotseduuridele. 2018. andmetel oli Saksamaa logistikasektori LPI (*logistics performance indicator*) 0–5 skaalal 4,12. (European Commission 2019)

Tabel 5. CAGE mudeli geograafiline dimensioon

CAGE dimensioon	Näitajad	Eesti	Saksamaa
Geograafiline	vahemaa Tallinn – Düsseldorf (km)	1449	1449
	riigi suurus (km ²)	45 340	357 580
	logistikasektori LPI indikaator (0–5)	3,31	4,12

Allikas: autori koostatud The World Bank, *Germany* (2019); The World Bank, *Estonia* (2019); European Commission (2019) ja OpenStreetMap andmetel

Suuremad erinevused riikide majanduste vahel avaldavad üldiselt negatiivset mõju nende äritegevusele. Sarnasused omakorda võimaldavad kergemini üle kanda ärimudeleid ning saavutada mastaabisäästu (vt Tabel 6). (Miloloža 2015, 54)

Saksamaa on suuruselt maailma neljas majandus (DHL 2020). SKP oli Saksamaal 2019. aastal 3435,76 triljonit eurot (Statista, *Germany: GDP*) ning SKP inimese kohta samal perioodil 39 301 eurot. (Statista, *GDP per capita...*). Saksamaa ja Eesti kategoriseeruvad kõrgema sissetulekuga riikideks. Numbrites on erinevus aga suurem. 2019. aasta brutopalk oli Saksamaal 3535 eurot (Statista, *average annual wages...*). Covid-19 pandeemia ning globaalse majanduse languse tõttu vähenes riigi SKP 2020. aastal 5,5%. Saksamaa kaubanduspartnerid on kriisist samuti mõjutatud. Peatatakse globaalseid investeeringuid, mille tõttu on eksport vähenenud. Valitsuse tugev reageerimine kriisile on kaitsnud firmasid ning töökohtasid. (OECD 2020) Saksamaal on esindatud pea kõik tööstusharud, kuid traditsiooniliselt on Saksamaa majandus olnud orienteeritud tootmisele ning siseriikliku tööhõive tagamiseks on suur rõhk olnud eksportimisel (PWC 2017, 17–18).

2019. aastal eksportis Eesti Saksamaale 907 miljoni euro eest kaupasad ning importis Saksamaalt 1,64 miljardi eest kaupasad. Puudujääk kaubavahetuses oli 730 miljonit. (Statistikaamet,

Saksamaa) Ghemawat on öelnud, et jõukamate riikide kaubavahetus toimub üldiselt teiste jõukate riikidega, kuid vähem jõukamad riigid on üldiselt rohem kaubavahetuses endast jõukamate riikidega. (Ghemawat 2001)

Tabel 6. CAGE mudeli majanduslik dimensioon

CAGE dimensioon	2019. näitajad (eurot)	Eesti	Saksamaa
Majanduslik	SKP (mld)	28,11	3435,76
	SKP inimese kohta	21 187	39 301
	bruto sissetulek kuus	1407	3535
	eksport (mld)	0,91	1,64
	investeeringute osa SKP-st (GFCF)	26,2%	21,7%

Allikas: autori koostatud Statistikaamet, tabel RAA0050; Statistikaamet, tabel PA001; Eurostat, *GFC formation*; Statista, *GDP Germany*; Statista, *GDP per capita*; Statista, *average annual wages...* andmetel

Kokkuvõttes saab öelda, et Eesti ja Saksamaa vahel on suur geograafiline distant, mida ühest küljest vähendab hea logistika infrastruktuur. Eesti majanduslik positsioon oma madalamate tööjõukuludega ja kõrgete investeerinutega SKP-st võivad luua võimalusi koostööks, sealhulgas ekspordiks. Kultuuriliste ja administratiivsete tegurite poolest on riigid sarnased. Seda soosib kindlasti kuulumine Euroopa Liitu, mis loob ühtse seadusruumi. Madal korruptsioon ning seadustest kinnipidamine on partnerite valikul oluline. Suhetes on sakslaste puhul esikohal otsekohesus ja ülesannetele orienteeritus. Lisaks kindlustunne ja fookus pikale ning edukale koostööle.

2.3. Saksamaale eksportivate firmade uuring

Uuringu eesmärgiks on analüüsida sektori edukamate eksportööride ekspordiprotsessi Saksamaale. Uuringu sisu on analüüsitud kvalitatiivse sisuanalüüsiga ning loodud kategooriate abil antakse ülevaade tulemustest. Intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks on intervjuud markeeritud INT1–INT8.

Selleks, et saada parem ülevaade firmade ekspordi põhjustest, uuris autor, mis olid ekspordiga alustamise motiivid ning esimesed sihtturud. Uuringus osalenud ettevõtted tõid põhilise probleemina välja koduturu ebapiisava suuruse ning selle, et eksport tagab firma pideva arengu. (INT2): „Kui nüüd soovida ettevõttele jätkuvat arengut, siis on selge, et ei saa keskenduda ainult väga väiksele kohalikule turule“. Masinatootja näeb ekspordi, kui loogilist asjade käiku. (INT5): „Ükskõik, kes midagi teeb, arendab, siis tegelikult päeva lõpuks on mõtet rääkida ekspordist“. Metallitööstuses eksisteerib tugev Eesti-sisene konkurents, mis paneb firmasid väljapoole vaatama. (INT1): „Näiteks meie sektoris siin lehtmetsa töötlemiseks on konkurentsi Eestisiseselt oluliselt tugevam kui ükskõik kuhu mujale. Et väljapoole müüa on võimalik paremaid marginaale saada ja suuremaid mahte ka“. Eksport on vajalik, et areneda ning läbi selle tagada firma jätkusuutlikkus. (INT3): „Ei ole üksi ettevõtte, kes sellise asjaga tegeleb Eesti turul, mis on nii väike, jätkusuutlik“.

Esimesteks välisurgudeks on enamasti kultuuriliselt sarnased ning distantsilt lähedal asuvad turud, mida kirjeldab ka Uppsala mudel (Vahlne, Johanson 1977). (INT2): „Ettevõtted alustavad eksporditegevusega enda lähiturgudel, ehk siis enda ümbritsevatest maadest ja liiguvad sealt siis samm-sammult edasi kaugemale, esimesteks eksporditurgudeks oli meie jaoks Soome“. Pakiroboteid valmistav firma tõi lisaks Soomele välja ka kaugemal asuvad riigid. (INT3): „Kui ma õigesti mäletan, Ungari, siis oli Bulgaaria ja Hispaania, nojah Soome ja Norra olid ka alguses“.

Sellest tulenevalt võib öelda, et firmad on jälginud enamasti Uppsala mudelit ning alustanud ekspordimist kultuuriliselt sarnastesse riikidesse. Kuid on ka näha, et tehniliste terviklahenduste puhul on rahvusvahelistumine olnud kiirem ning lisandunud on mitmeid välisurget üpris lühikese aja jooksul. Põhjused rahvusvahelistumiseks on Eesti turu väike suurus, mis ei võimalda firmadel kasvada ning mistõttu hakatakse varakult väljapoole vaatama.

2.3.1. Turule sisenemine

Turule sisenemise osas on olnud firmade otsused erinevad. Lehtmetsa töötlemisega tegelev firma on oma kliente proovinud otsida läbi vahendaja, kuid toote tehniline iseloom on pannud rõhu otsemüügile. (INT1): „Kui sul on selline tehniline müük, kui sa müüd nagu allhanketeenust, siis need vaheinimesed ei oma seda kompetentsi“. Klientide otsitakse külmade kõnede kaudu. (INT1): „Tegelikult kõige parem on niisugune *cold call*-imine, et guugeldad ja otsid mingeid

firmasid“. Metalltaarat tootev firma lähenes asjale läbi müügiinimese palkamise Hollandis, seda hollandlaste heade müügi ja võõrkeelte oskuste pärast. (INT2): „Hollandlased on ajalooliselt juba teada, väga head *trader*-id, väga head läbirääkijad. Ja hollandlased oskavad ka väga paljusid võõrkeeli ... Hollandi kontoris olevale müügimehele antud õigus, et geograafiliselt teha müüki ka Saksamaaga“. Haagiseid tootev firma lisas, et nende puhul jõudis toode Saksamaale Rootsi partneri kaudu. (INT4): „Kuna see oli nii hea toode, siis sealt edasi, Rootsi kaudu hakati müüma Saksamaale ja nii samm-sammult jälle edasi“. Pakimasinate puhul on Saksamaale jõutud juhutellimuste kaudu ning eelduse selleks on loonud innovaatilised lahendused. (INT3): „Saksani me jõudsim tegelikult niimoodi, et üks robotiline toode läks nagu saksa ka ... nendest sai meie partner ... edasimüügi partner hiljem, et nad ka nagu katsetasid ja vaatasid, et mis loom see üldse on“. Tööstuslikke masinaid tootva firma puhul ei olnud turule sisenemine samuti teadlikult planeeritud. (INT5): „Ega meil mingit väga teadlikku või nii-öelda turukaardistust ei olnud, et nüüd lähme teadlikult Saksamaale, tekkisid mingid kontaktid ja sealt hakkas asi vaikselt pihta“.

Võib öelda, et sageli saab eksport alguse juhutellimustest ning samuti on oluline roll agentidel ja pädevatel müügiinimestel, kes aitavad tihti jõuda esimeste tellimusteni. Siinkohal on firmade turule jõudmine erinev, kuid masinaid tootvate firmade turule sisenemine on olnud juhuslik. Selle aluseks on huvitavad lahendused, mille vastu tekib välisturgudel huvi. Metallifirmade puhul koondub rõhk heale müügioskusele, mille kaudu turul kanda kinnitada.

2.3.2. Probleemid eksportimisel

Metallitootmises on probleemseks kohaks konkurents. Konkureeritakse tootjatega, kes asuvad sihtturule geograafiliselt lähemal. (INT1): „Kui nad siis juba hakkavad välja vaatama, siis ei ole neil eriti vahet, kust nad ostavad. Et kas nad ostavad Poolast või Eestist siis ... konkureerime ka türklastega isegi seal“. Seda toob välja ka EAS-i esindaja. (INT7): „Eesti on kaugemal kui näiteks Tšehhi või Poola, kes on siin kohe Saksa naaberriigid ja kes on kohe käepärast olemas“. Konkurentsi põhjustab sihtturu atraktiivsus. (INT2): „Saksa ettevõtjad on suhteliselt head maksjad ... mis tähendabki seda, et sinna turule koondub suhteliselt suur konkurents“. Transpordikulud on konkureerimisel määrava tähtsusega ning läbi mahuefkti on võimalik nende mõju vähendada. (INT1): „Vähemalt mul on selline tunne, et me ei ole saavutanud seda mahuefkti ... kui me näiteks hakkaksime müüma sinna kuus miljonit, siis näiteks me võidaksime transpordi pealt“. Probleemsena näeb transpordikulusid ka mahuefkti saavutanud firma. Kulud transpordile mõjutavad oluliselt konkurentsitingimusi Saksamaale lähemal asuvate

tootjatega. (INT2): „Küll me kaotame logistikas, siis ütleme omakorda oma kolleegidele, kes asuvad võib-olla lõppturule füüsiliselt lähemale“. Eesti tootjate puhul võib vajadus ületada tootmisvõimekust. (INT1): „Küsid, et mis su *spend* on näiteks lehtmetsa peale ja siis ta ütleb, et mu *spend* on näiteks 100 000 eurot aastas, siis mina tõlgin ära selle, et noh katsuks selle koosoleku viisakalt ära lõpetada ... kui ta ütleb ... näiteks 25 miljonit, siis on umbes sama asi, et siis tõenäoliselt on meie jaoks liiga suur ja hakkab liiga domineerima oma nõudmistega“. Metallitööstuse taustaga ekspert lisab, et Saksamaa turu nõudlus võib ületada pakkumist. (INT8): „Võib-olla, et kui sa juba mingid sammud oled astunud, et oletame, et sa oledki seal kolm-neli kuud vaeva näinud, esimesed päringud, siis sa jääd hätta nende mahtudega ... mis on ikkagi Saksa mõistes SME ettevõtte, see paneb Eesti keskmisest suurema ettevõtte põlvili oma mahtudega“.

Firmade ja ekspertide arvamused ühtivad, kui võtta vaatluse alla kultuurilised eripärad näiteks keele osas. Pakimasinaid tootev firma toob välja, et kohaliku keele oskus on olnud probleemiks. (INT3): „Üks põhjus veel, miks me Saksamaal ei saanud nii palju nagu seda müüki ka tehtud on see, et meil ei olnud saksa keelt kõnelevaid inimesi“. Metalltaarat tootev firma kinnitab seda. (INT2): „Kes iganes tahab müüa midagi Saksamaal, peab arvestama, et klienditeenindus peab olema saksakeelne“. Samuti on oluline partnerite valik ning tuleb aru saada, millistele kriteeriumitele partner peaks vastama. (INT4): „Ükski ettevõtte ei ekspordi mitte midagi teisele ettevõttele, vaid inimene teeb kokkuleppeid teise inimesega ... kui need kaks inimest hakkama ei saa, siis seda ei toimu“. Lisaks on tekkinud probleeme ka projektide täitmise ja kiire iseloomu ning oskustööjõu puudumise tõttu. (INT5): „Vaja on mingit masinat, mingisuguse kiire ajaga, ütlevad, et võtke mingisugused mehhatroonikud, automaatikud endale siis selle projekti jaoks noh, paariks kuuks näiteks renti, mis on seal täiesti tavapärane“.

Masinatööstuse Liidu esindaja näeb veel probleemse kohana ebapiisavat ambitsiooni, mis on ekspordimise juures oluline. (INT6): „Kui ettevõtte juhilt tavaliselt küsid, et kus sa tahad ekspordida, siis on number üks vastus Rootsi ... mis ikkagi paneks seda juhti nagu mõtlema, kuhu sihtturule minna, miks just sinna minna, mis on su konkurentsieeliseid seal ... ekspordi ambitsioonikus on need teemad, millega nagu väikeste ja keskmiste ettevõtete puhul peaks eraldi tegelema“. Lisaks ka tururendide lugemise oskus. (INT6): „Meie ettevõtetel on võib-olla selline nagu kehvem turu lugemise oskus või ... trendidest, nagu arusaamise oskus ... majandus peaks minema rohelisemaks, et mis siis on ... väga konkreetsed asjad, et mis toodetega sinna turule võiks siseneda.“ EAS-i esindaja lisab, et probleemiks võib saada ISO sertifikaatide puudumine,

mis on Saksamaa partneritele oluliseks kriteeriumiks. (INT7): „Pikaajalistelt partneritelt, kes oleks siis nagu *Industrial Suppliers*, ootavad siis tänaseks kõik Saksa firmad kvaliteedijuhtimise meetmeid ja sertifikaate, vähemalt ISO9001. Kui vaadata neid masinaehitusfirmade enda veebisaite, siis saab sellest juba aru ... mis on meie kvaliteedijuhtimise meetodid, meetmed ja neid oodatakse siis ka vastavalt tarnijatelt ... ja mis omakorda võivad Eesti firmadele ka nagu üle jõu käia ... väiksematele just“.

Nii ekspertide, kui ka ettevõtete seas on suureks probleemiks Eesti vähene tuntus Saksamaa firmade hulgas ning vähesed pingutused tuntuse kasvatamiseks. (INT2): „Ega meid ju riigina liiga hästi sakslased ei tea ... tihti kasutatakse ütleme seda eestlaste jaoks mitte väga populaarset mõistet – Ida-Euroopa“. Ekspertidid toovad välja puuduliku turunduse ettevõtte tasemel, mistõttu ei levi info firma võimekuste kohta. (INT8): „Ma arvan, et tööstusettevõtted on ühed halvimad eneseturundajad üldse Eestis ... tehakse küll ägedaid asju, mida keegi ei tea...“. Lisaks jääb väheks ka riigi turundustegevusest. (INT6): „Et sakslased jälgivad väga, et okei, tahate meiega nagu äri teha ... millal oli teie viimane välisdelegatsioon Eestist nagu Saksamaal, mis tasemel suheldi“.

Saab öelda, et ekspordiprotsessi pärsib Saksa keelt kõnelevate inimeste puudumine. Lisaks Eesti vähene tuntus sakslaste hulgas ja ka firmade enda väike võimekus ennast turundada. Juba loodud kliendikontaktide puhul võivad probleemiks osutuda klientide nõudmised toodete mahule ja kvaliteedinõuetele. Samuti võib takistuseks olla oskustööjõu puudumine kiireloomuliste projektide puhul, mille tõttu võivad projektid jääda realiseerimata. Tööd tuleks teha Eesti firmade ambitsoonikusega, kus ollakse jätkuvalt suuresti orienteeritud lähiriikidele. Parem suure pildi nägemine looks parema eelduse tehnoloogiliste trendide järgimiseks.

2.4. Strateegiad

Strateegilises osas toob autor välja Saksamaale eksportivate firmade strateegiad, konkurentsieelised ning nende jätkusuutlikkuse.

2.4.1. Strateegiline positsioon

Lehtmetalliga tegelev firma toob välja, et nende toodet tarbitakse väga laialdaselt erinevates sektorites, mis ühest küljest raskendab fokuseerimist, kuid aitab rasketel aegadel hoida tarbimist paremini tasakaalus. (INT1): „Lehtmetalli tarbivad väga erinevad sektorid. Ja seetõttu on meil natukene endal raskusi nagu defineerida üks kindel sektor, et kus meid võib nagu kõige rohkem vaja minna ... mõnes mõttes on see hea, et siis on ka natuke see tasakaal olemas“. Metallpakendeid tootev firma on fokuseerinud oma väärtuspakkumise kindlale sektorile, kus on konkurents väiksem. (INT2): „Pakenditööstus on väga palju seotud ilutoodetega, kuna *personal care* meie valdkonnas on lihtsalt kõige suurem turusegment. Ja võib-olla võiks öelda, et meie eelis on see, et meie ei ole sealt segmendist väga palju kliente otsinud, me oleme ikkagi puhtalt tööstusele orienteeritud“. Pakirobotid erinevad sõltuvalt kliendi segmendist, mis viitab diferentseeritud strateegiale ja segmendipõhisele väärtuspakkumisele. (INT3): „Meil on ikkagi meie tooted, mis sobivad üle maailma teatud turgudele, ehk siis riidele sobivad ühed meie tooted, siis toidukettidele teised tooted ja apteekidele kolmandad tooted ... seega meil ei ole vaja mõelda igale turule erinevaid tooteid, meie toode on standard. Meie kulud, ehk siis meie toote hinnad on ka standard“. Diferentseeritud strateegiat järgib ka tööstuslikke masinaid tootev firma. (INT5): „Eesti ei löö ei suuruse, hinna, ei millegagi, et noh siin peabki kuidagi nagu nutikalt spetsialiseeruma millegile ... et see ongi selline eristumine, *high-mix, low volume*“. Haagiseid tootev firma on fokuseerinud oma pakkumise kindlale turusegmendile. (INT4): „Teeme ainult seda ühte sama segmenti siin... iselaadivat haagist metsatööde jaoks“.

Innovaatilised lahendused võimaldavad turul konkurentidest eristuda ning järgida diferentseerivat strateegiat. Masinatootjate hulgas on levinud diferentseerivad strateegiad ja väärtuspakkumisi luuakse segmendipõhiselt. Haagiseid ning metallpakendeid tootvad firmad on pakkumise fokuseerinud ning tegutsevad kindlates turusegmentides. Metallivaldkonnas on toodetel kasutusvaldkondi palju ning sellest tulenevalt on konkurentidest eristumine või fokuseeriva strateegia järgimine keerulisem.

2.4.2. Konkurentsieelised ja nende jätkusuutlikkus

Metallitööstuse firmad toovad välja vajaduse olla oma klientidele efektiivsem partner. Tööstusharu tugeva konkurentsi tõttu on raskem eristuda tootepõhiste eelistega. (INT2): „Me proovime pakkuda tarnekindlust ja kõige lühemaid tarneaegu turul. Et kui meie valdkonnast enne seda, kui Saksamaa turule sisenesime ... olid turul aktsepteeritud tarneaeg antud pakenditele 4–6 nädalat, siis meile lähenemisenurk oli see, et me pakkusime kõiki asju 14 päeva jooksul“. See aitab vähendada ka müügihinnast tulenevat konkurentsi. (INT1): „Tehnoloogiline baas üldiselt on väga sarnane, et seal eristada tegelikult on võimalik kas hinnaga või siis see, et sa teed kuidagi teistest asja nagu kiiremini valmis, efektiivsemalt“. Tugeva konkurentsieelise loob toode, mis on omadustelt konkurentide omast parem. (INT4): „Kogu asi on olnud tootearenduse põhine. Toode on kogu aeg olnud nagu öeldakse, samm-sammult läinud konkurentidest paremaks“. Masinatootmises võimaldab seeriatootmise ning prototüüpimise ühe katuse alla viimine luua konkurentide ees eelised. (INT5): „Meeletult on selliseid teenusepakkujaid, kes tahaks teha mingisuguseid seeriamasinaid ... ja siis on selliseid väikeseid, ütleme siis päris väikseid inseneribüroosid, kes noh, võiks sul aidata ühe prototüübi näiteks välja leiutada ... aga me oleme seal nii-öelda seal vahepeal, et noh, see ... ongi meie konkurentsieelis“. Täisteenuse pakkumine toote, tarkvara ning klienditoega on pakirobotite tootja puhul tugev eelis. (INT3): „Seal neid metallitööstusi on nagu väga palju, aga just selle teenuse pakkujat, mis on nagu meie Eestis ... me ikkagi kõik asjad teeme *in-house* oma tootmises, oma tarkvara, oma järeلteenindusega, me monitoorime 24/7 oma masinaid...“.

Autor uuris, kuidas tagada konkurentsivõimekus tulevikuperspektiivis ning millele tuleks suuremat rõhku suunata. Masinate tootjad toovad välja firma pideva arengu, uute oskuste omandamise ja toote järjepideva arendamise. (INT5): „Iga päev arendame ja mõtleme, kuidas veel noh, nii-öelda mingeid asju, mingeid oskusi saada juurde ... kuidas oma teenust paremaks teha, mida rohkemat pakkuda.“ Paindlik juhtimine aitab reageerida muutuvatele nõudlusest tulenevatele teguritele. (INT3): „Me ei ole selle koha pealt selline mammut-ettevõtte, vaid me peame olema väga valmis muudatusteks pidevalt ... meil tihtipeale üks osakond kasvab jõudsasti, siis tuleb tunne, et tegelikult siis on vaja vastu ka teist osakonda nagu kasvatada ja nii edasi“. Haagiseid tootev firma lisab, et kvaliteetne toode ning enesele kõrgete standardite kehtestamine on oluline. See aitab vältida hilisemaid probleeme müüdüd toodetega. (INT4): „Meil on näiteks arvan, et üks standardi kehtestaja niinimetatud turul on see kolm aastat garantiid ... meie nõuded iseendale on palju kõrgemad, kui CE-sertifikaat esitab või nõuab, võtame kogu vastutuse kogu

selle eest“. Metalltoodete puhul on olulised paindlikud protsessid, mis võimaldavad pakkuda konkurentidest kiiremaid tarneaegasid. (INT2): „Me kasutame pidevalt planeerimist. See tähendab seda, et me ei planeeri tootmisplaani kord nädalas, mis on väga-väga mugav ja levinud paljude meie kolleegide hulgas ... meil on pigem lähenemisnurk selline, et see tootmisplaan on meil avatud elus dokument“. Firma-sisesed protsessid peavad pidevalt arenema, et saavutada suurem efektiivsus. (INT1): „Ja see võti, mida meie oleme siin vajutanud, ongi see efektiivsus maja sees ... oleme keskendunud *lean* põhimõtete juurutamisele, voolavuse tekitamisele, töökohtade efektiivsuse kasvatamisele“.

Metalltoodete tootjate puhul on oluline roll efektiivsusel ja paindlikkusel, mida saavutatakse läbi tootmisprotsesside parandamise. See võimaldab toota kiiremini, madalamate kuludega ning loob eelduse kliendisuhete tugevnemiseks. Väiksemad tootmiskulud aitavad paremini konkureerida sõltumata geograafiliselt ebasoodsamast asukohast. Masinatootjate puhul loob kindla konkurentsieelise pidev tootearendus ning konkurentidest parem toode. Konkurentsieelise loovad ka terviklahendused, mis võimaldavad kliendil saada kõik vajaliku ühest kohast. Seejuures on olulisel kohal ka firma dünaamilised võimekused ning ressursipaigutus muutustega toimetulemiseks. Tasakaal tuleb leida tootmise mastaabi ja tootearenduse vahel, et sama katuse all oleks võimalik luua prototüüpe ja seeriatooteid.

2.5. Eksporti mõjutavad tegurid

Eksporti mõjutavate tegurite all uurib autor, milliseid eripärasid on firmad Saksamaale eksportimisel tähele pannud ning mida toovad esile eksperdid. Lisaks uuritakse, milliseid abistavaid eksporti toetavaid võimalusi pakutakse ning milliseid firmad kasutavad.

2.5.1. Saksamaa eripärad

Firmade ja EAS-i esindaja arvates on Eesti ning Saksamaa ärioloogika sarnane. (INT2): „Euroopas eestlaste jaoks on nii-öelda käitumuslikult ja arusaadavuselt sarnasteks turgudeks meie kohaliku koduturuga ... Skandinaavia turud, kuna me oleme kultuuriliselt nendega üsna hästi seotud, siis võiks öelda, et on Holland, on Saksamaa. Ehk need on turud, kus ütleme, et jah tähendab jah ja ei tähendab ei, homme tähendab tänasest hetkest 24 tundi.“ Ühist keelt on sakslastega võimalik leida kiiresti. (INT5): „Ütleme siis kultuurilist sarnasust nendega selles

mõttes, et me räägime samamoodi, mõtleme kiiresti, leiame lahendusi, teeme asju ära“. Suhetes on tähtis punktuaalsus ning kokkulepetele tuginemine. (INT3): „Sakslased on väga täpsed, nende jaoks on oluline ülim professionaalsus, aja täpne kinnipidamine, et ükski koosolek, kui sa oled leppinud kokku, et sul läheb 10.00–10.30, siis see ei lähe mitte 10.35, vaid 10.30 ja nii edasi.“

Saksamaal tuleb silmas pidada riigi geograafilist mastaapi, sest tööstuskliendid paiknevad kindlates piirkondades. (INT7): „Saksamaa ei ole Saksamaa, et sinna tuleks nagu endale selgeks teha, kus on need minu kliendid üldse ... keda mina otsin, et näiteks masinaehituspiirkonnad on Lõuna-Saksamaa ja North Rhine-Westphalia“. Haagiseid tootva firma toodangust jõuab suur osa metsaomanike kasutusse. (INT4): „Et ikkagi ja seda on näha ka Saksamaal täna, et enamus neid tooteid müüakse ikkagi endisele Lääne-Saksamaale. Ida-Saksamaa on umbes seal, kus meie täna ... ja samas seda metsa on Ida-Saksamaal rohkem Lääne-Saksamaast“. Lisaks võib olla probleemne riigisisene info liikumine, mis muudab turul laienemise keerulisemaks. (INT2): „Sakslased üldiselt ... ütleme on niimoodi omavahel võrgustatud, aga nad on võrgustatud näiteks liidumaa ulatuses ... seal ei ole päris sellist üleriigilist head infovõrku ... kui keegi millegi mõnusa otsa komistanud, et see info siis suust suhu edasi liigub ja noh, ütleme, et selle kaudu siis ... sinu positiivne kuvand turul levib, et sellega tuleb rohkem tööd.“

Lisaks tuuakse välja sakslaste traditsioonilist lähenemist asjaajamisele. (INT3): „Kui meie ise oleme väga edasi arenenud samamoodi näiteks nagu Soome ja nii edasi on ju ... me teeme *online*'s oma oste ja me tagastame *online*'s ja meil ID-kaardid ja kõik asjad nagu toimivad, et me oleme nagu *online* riik ikkagist. Siis Saksa turul nemad ikkagist väga palju ostu-müügi tehinguid teevad sularahas või siis nemad teevad niimoodi, et nad *invoice*'idega maksavad, et nad ostavad ära ja siis pärast maksad“. Digilahenduste puudumine mõjutab ka äritegevust. (INT6): „Eestis on olemas elektrooniline allkiri, mida mitte kunagi Saksas ei ole olnud, kui Eestis on kõik digitaalne, meil väga palju pabereid on kuskil nagu pilves on ju, siis seal võib-olla on see info ikkagi nagu paberitel ja see teeb selle asjaajamise nendega ... ajamahukamaks“. Bürokratia teeb äriprotsessid keerulisemaks ning rohkem aeganõudvaks. (INT7): „Saksa bürokratia on aeglane ja keeruline, ei ole müüt ... see on nii, see kõik võtab rohkem aega.“

Äritegemisel tuleb silmas pidada hierarhiat, mida toovad esile just nooremad juhid. (INT5): „Kindlasti on ta palju siukse hierarhilisem ... ma olen siin ka nüüd omajagu aastaid juba vedanud seda asja, ma mäletan, alguses mind ikka teinekord naerdi välja ... kui mingisugune poisike tuleb siin rääkima, et seal on ikkagi teisel pool tihti siuksed hallipäised üle keskea härrasmehed“.

Suuremate organisatsioonidega koostööd tehes on oluline roll otsustajate kaasamisel. (INT2): „Kui on vaja ikkagi väga suurte, no Saksa organisatsioonidega läbi rääkida, siis ma teen seda ise, sest et ma olen kohapeal, ma oman kohe automaatselt otsustusõigust, ma ei pea seda kellegagi kooskõlastama ja seda tegelikult klient hindab väga palju“.

Tuuakse välja, et lihtsam on äri teha firmadega, kes tegutsevad rahvusvahelisel maastikul. (INT1): „Noh need kultuurid erinevad äri suurusest lähtuvalt. Ja siis sellest võib-olla ettevõtte arengufaasist või taustast lähtuvalt ka hästi palju ... et kui ta näiteks võib-olla on harjunud, et ta räägib täna poolakate, homme eestlastega, ülehomme rootslastega, siis noh, ta see kultuur, ütleme see suhtumine inimestesse on universaalsem“. Samuti on vähem kultuurilisi erinevusi tunda nooremate firmadega, millel puudub pikk tegutsemisajalugu. (INT5): „Meie äris on aina rohkem selliseid noori tehnoloogiaettevõtteid meil klientidena, siis seal on ka see ettevõtete kultuur muutumas viimastel aastatel päris jõudsalt. Sellise nooruslikuma ja agiilsema mõtteviisi poole“.

Saab öelda, et Saksamaa ärikultuuris on teatud eripärad, millele tasub tähelepanu pöörata. Äriloogika ning asjadest arusaamine on sarnane, kuid tuleks jälgida, milline on tehingupartnerite positsioon ning taust. Vanemast generatsioonist äripartnerid võivad nooremate juhtide suhtes olla umbuslikud. Äriprotsessid on pikemad traditsiooniliste paberlahenduste kasutamise ja e-lahenduste puudumise tõttu. Otsustusõigust omavate inimeste kaasamine läbirääkimistele jätab koostööpartneritele positiivse mulje. Uute klientide otsingul tuleks aru saada, kus Saksamaa piirkondades nad tegutsevad ning kust neid otsida. Firma positiivse kuvandi riigisisene levimine võib olla piiratud, sest sakslaste võrgustikud jäävad tavaliselt liidumaade piiridesse.

2.5.2. Edu tagavad tegurid ning abistavad meetmed

Olulisel kohal on operatiivne suhtlus oma klientidega. Hinnast veelgi enam hinnatakse usaldusväärset toodete tarnimist. (INT2): „Hind ei ole ainuke argument Saksa kliendi jaoks. Saksa kliendi jaoks on argumendiks kiire suhtlus, ehk et nad saavad oma küsimustele kiiresti vastused ... samuti nende jaoks on väga oluline veatu nii-öelda tarnijakäitumine. Et see tähendab seda, mitte ainult, et toode ise on veatu, aga ka see, et kuidas toimetatakse kliendini, peab olema esmaklassiline“. Positiivset kuvandit aitab saavutada avatud suhtlus. (INT5): „Eks see noh päeva lõpuks usaldusväärse müümine on ülioluline et, sa pead suutma jah näidata oma seda *track record*’it, mida sa ikkagi teed ja kuidas sa midagi siin arendad“. Klientide teadlikkuse tõstmine

firma võimekustest tõstab ka usaldusväärust. (INT2): „Kui neil õnnestub klienti nüüd Eestisse kutsuda, talle siis näidata, mis me teeme või mis me saame ja mis me suudame, et siis see on pigem alati kaasnenu ka positiivse üllatusena“.

Firmad, kes kasutavad Saksamaa turul edasimüüjaid, toovad välja hea partneri vajaduse. Haagiseid tootev firma toob välja, et õige partner on siinkohal kriitlise tähtsusega. (INT4): „Selleks, et see iga päev siin püsiks, peab olema vastava võimekusega importöör ... kui keegi küsib, et kes peaks siis olema see importöör ... kõrgelt motiveeritud, turule juurdepääsu kas omav või müügivõimekusega inimene“. Kohalik partner aitab kiiremini turule siseneda. (INT3): „Ma arvan, et ma oleks võib-olla varem seda partnersuhet nagu hakanud looma seal kohaliku ettevõttega. Et kui me üritasime alguses ise murda seal uksest-aknast sisse“. Edasimüüjate eeliseks on keeleoskus, mis loob aluse usaldusvääruse tekkele. (INT2): „Masinatööstuse sektoris Eesti ettevõtjad, siis kindlasti nende müük edeneks päris palju paremini, kui neil oleks sakslasest müügiimees palgal, kes ongi Saksamaal või neil on seal kontor Saksamaal. Sest see asi on see, mis neid edasi aitab, mis usaldusväärust tõstab. Et sakslastele üldiselt meeldib osta Saksa ettevõtetelt“.

Edu võib tuua ka trendidega kaasaskäik või regeerimine muutuvatele nõudlustingimustele. (INT3): „Saksamaal on ju kõige noh üks rangemaid ja pikemaid *lockdown*'e olnud see aasta, eelmine aasta ka (2020–2021). Nad pidid oma süsteeme muutma, pidid suured tööstused muutma seda süsteemi, et kuidas nendeni väljast pakid jõuavad ... see uksest-ukseni paki toimetamine on lihtsalt nagu kallid ja meie see nii-öelda, et lähed automaadi juurde, võtad sealt oma paki välja, ta on nagu pakkujale ikkagist odavam“.

Lisaks uurib autor, milliseid väljundeid nähakse ekspordi edendamiseks. Masinatööstuse Liit on rõhku pannud turundusele ja abistava meetmena reklaaminud Eesti metalli- ja masinatööstust Saksamaa meedias. (INT6): „Kuna eelmisel aastal koroonaga seoses jäid messid ära, otsustasime siis tegelikult ikkagi jätkata artiklite sarjaga, kus siis tutvustada Eesti tööstuse nagu tugevusi ... me levitasime neid Saksa meediasse, meil oli eraldi siis kommunikatsioonipartner, kes seda korraldas, me tõlkisime kõik tekstid saksa keelde“. Turunduse olulisust kinnitavad ka teised. (INT8): „Ütleksin, et turundus, turundus, turundus. Et mis aitaks ... võib-olla selline põhimõtteline muudatus, et turundus ei ole lihtsalt kulu, vaid see tegelikult on investering“. Materjalid peaksid olema kohalikus keeles ning suunatud õigetesse turunduskanalitesse. (INT3): „Ma oleks teinud kindlasti saksakeelset turundust *Linkedini* ja sinna võib-olla kohalikesse

meediakanalitesse kohe algusest peale rohkem kohalikus keeles“. Lisaks turundusele tuleb rõhku panna isiklike suhete loomisele ja nende tugevdamisele. (INT1): „Kui on jõutud näiteks mingi prototüübini juba siis noh, kindlasti võiks käia kohal ja vaadata ... klient peab tunnetama, et sa oled olemas ... näiteks kui sa kohal ära käid, sellest on väga palju abi alati ja võib-olla isegi mõnikord käia mitu korda alguses kohal“. Tööstuslikke masinaid totev firma on selle jaoks palganud ekspordijuhi. (INT5): „Me olemegi siin ka tegelikult võtnud tööle täitsa äriarenduse peale Saksa turu peale just inimese ja noh, teadlikumalt ... nii-öelda ka gaasi juurde vajutamas Saksa turu suunas“.

Abistavatest teguritest toob EAS-i esindaja välja teenused, mida saavad vahendada Saksamaal viibivad nõunikud. (INT7): „Üks nendest on siis need ekspordi nõustajad, ekspordinõunikud, kes siis tegelikult tegutsevad hetkel 15–16 riigis ja kes on nii-öelda siis kohapeal olemas, tegutsevad nendes riikides, neil on kohapeal olemas võrgustik, kontaktid, informatsioon“. Metallitööstuse taustaga ekspert lisab, et on ekspordil kasutanud EAS-i pakutavaid teenuseid. (INT8): „Kasutasin ka EAS-i abi, nende kontaktide kaudu siis leidsin ühe vahendaja või maakleri nii-öelda ja tema hakkas siis meile kliente ette ajama ja me tegime näidistöid“. EAS-i esindaja lisab, et nende kontaktivõrgustiku olemasolu aitab leida agente, edasimüüjaid ja kliente. (INT7): „Toetame ka konkreetselt ekspordipartnerite otsingul. Kui siis ettevõtte ütleb, et ma vajan agentuuri seal teises välisriigis, ma tahaksin leida edasimüüjad, ma tahaksin leida kliente ... me saame aidata siis nende leidmisel oma kontaktivõrgustiku kaudu“. Masinatööstuse Liit toob välja, et on abistanud eksporditavaid firmasid koostööpartnerite leidmisel sektorisiseselt. (INT6): „Me oleme vahendanud päringuid Saksa-Eesti tootjate vahel. Meil oli näiteks üks ettevõtte, kes tuli suurema päringuga tagasi, kui ta ise suutis teha ja me otsisime koos neid ettevõtteid, kes võiks seda teenust nagu pakkuda, et hoida seda kliendikontakti“.

Metallitööstuses tuleb aru saada, milliseid tooted on mõistlik Saksamaa turule pakkuda ning milliseid mitte. (INT1): „Mingid tooted, mida kannatab kaugemale müüa ja mingid tooteid, mida siis mitte, et selles mõttes näiteks *toode1* on väga hea ... kui sa võtad ühe veoauto täis ... sinna mahub kakskümmend viis tonni sisse... et tänu sellele on seda toodet võimalik üsna kaugemale transportida“. Seda toob välja ka metallitööstuse taustaga ekspert. (INT8): „Eestis on hästi palju minu arust ettevõtteid, kes tegelevad lehtmehalliga ... konkurents on nii tihe ja kõik on väga niisugune hinnatundlik ... pigem ikkagi peab see olema mingi lisandväärtust andev või siis mingit kindlat tarneahela lõiku nagu kattev.“

Oluline roll on ka tööstust automatiseerivatel ja digitaliseerivatel lahendustel. (INT6): “ Mida me rohkem saame seal müüa, ongi uued digitaalsed lahendused, kuidas me läheme selle Industry 4.0-ga kaasa“. Seda kinnitab ka EAS-i esindaja ning lisab, et olulised on oskused. (INT7): „Ütleme, et Eesti ettevõtelt eeldatakse, et nad teavad, mis on digitaliseerimine, kuidas see käib. Ja neil on töötavad lahendused ikkagi ... kui nüüd nagu proovida ... just siin otsida koostööd ... pakkuda seda kogemust ... pakkuda neid lahendusi“. Terviklahendused loovad konkurentsieelise, sest need võimaldavad saada Saksamaa kliendil kõik vajaliku ühest kohast. (INT2): „Kui sa suudad pakkuda nagu seda, mida sakslane vajab A-Z, ühest kohast, siis ilmselget see aitab sind. Sul võib olla muidu üks väike asi mis on väga hea, aga ülejäänud asja sul ei ole, siis noh, see ei aita klienti“. Masinatööstuses on rõhk aina rohkem liikumas keerukamate insenertehniliste lahenduste poole. (INT5): „Seda inseneeria poolt nii-öelda suurendame, et kogu see inseneeria, tarkvara poole läheb aina rohkem ta kaldu...“

Võib öelda, et kõik algab usaldusväärsetest suhetest, kus tõestatakse oma võimekust eksportöörina. Usaldust aitab kasvatada koostööpartnerite teadlikkuse tõstmine Eesti tootmisvõimekusest, mille aluseks on pidev suhtlus. Masinate tootjad toovad välja pädeva edasimüüja olemasolu Saksamaal, mis aitab kergema vaevaga turule siseneda ning luua kindlustunnet sealsetele klientidele, seda eriti turule sisenemise algusfaasis. Saksakeelne turundus on turul info levimiseks oluline ning aitab kasvatada potentsiaalsete klientide teadlikkust väärtuspakkumisest. Koostööd aitavad edendada EAS ja Masinatööstuse Liit, seda turuinfo hankimisel ja ka klientide ning partnerite leidmisel. Ekspordiar artiklite valikul tuleks mõelda geograafilise distantsi peale ning suunata rõhk suurema lisandväärtusega toodetele, märksõnaks on siinkohal insenertehnilised terviklahendused. Uute toodete puhul on tähtis jälgida trende ja nende arengusuundi. Tooted, mis tuuakse turule õigel ajal ja õiges kohas, annavad ekspordile positiivse tõuke.

2.5.3. Soovitused Saksamaale ekspordi kasvatamiseks

Järgmisena uurib autor, millisena näevad firmad ja eksperdid Saksamaa turu potentsiaali ning millistele teguritele tuleks rohkem rõhku panna, et mahtusid kasvatada. Üldist potentsiaali Saksamaa suunal näevad kõik uuringus osalejad. EAS-i esindaja toob välja ka firmade kasvanud huvi antud sihtturu vastu. (INT7): „Saksamaa suunal on pöördumiste arv kasvanud ... sellepärast võetigi nagu mind tööle, teine inimene juurde“.

Suurenenud konkurents ning tarnekulud metallisektoris soosivad mõtlemist otseinvesteeringutele. (INT1): „Võib-olla meie puhul oleks mõistlik minna sinna aasta X pärast. Ja minna niimoodi, et me võib-olla ostaksime seal mingi tehase ära ... kuna noh, valdav osa meie tooteid on ikkagist õhu transportimine autos“. EAS-i esindaja näeb kohalike firmadega koostööl potentsiaali, sest see aitaks sakslaste silmis usaldusväärset kasvatada. (INT7): „Miks mitte mingi Saksa ettevõttega koos kuidagi opereerida, ma näen seal pigem potentsiaali ... praegu on see tendents, et antakse rohkem šansse nendele, kes on lähemal oma Euroopa tootjatele, kuna see pandeemia näitas, et need tarneahelad võivad nagu problemaatiliseks osutada“.

Metallisektoris tuuakse lisaks välja koostöö edendamise vajadust Eesti-siseselt. Läbi selle on võimalik teenindada suuremaid kliente ja mahtusid. „(INT2): „Kui asi jõuab Saksa turuni, et siis oleks ilmselgelt nagu mõistlik kolme-nelja-viie ettevõtte baasil moodustada mingisugune ... võrgustik ja nende ühise pingutusega pakkuda siis midagi mõnele Saksa suuremale ettevõttele“. Metallisektoris tegutsenud ekspert lisab, et probleemiks on praegune mentaliteet koostöö tegemisel. (INT8): „Seda trummi olen mina, ma arvan juba mingi 3–4 aastat taganud ... et muuta seda nagu mentaliteeti ka, mis metalli maailmas minu arust väga on, et ma ei ütle kes minu klient on ja ma ei julge sulle anda, sest sa lähed otse sinna peale“. Suured kliendid võimaldaksid pääseda suurematesse väärtusahelatesse, kuhu on võimalik jääda pikaks ajaks. (INT6): „Ma arvan, et sellistesse suurtesse väärtusahelatesse sissemurdmine toob tegelikult kaasa selle Eesti siis ettevõtete maine tuntuse ... me jäämegi sinna pikaks ajaks, sinna väärtusahelatesse, mis tähendab seda, et ma ei pea kogu aeg otsime omale uusi turge, uusi kliente, vaid me tegelikult saame keskenduda selle tootearendusele“. Potentsiaali koostöövõimalusteks võib näha paljudes valdkondades. (INT5): „Eesti ettevõtetel vahet ei ole, on see mingisugune inseneeria, metallmasina töö ... väga erineva nurga alt võib koostööd teha ja potentsiaali on meeletult ... soovitan sinnapoole vaadata, versus siis need lähiturud“.

Lihtsam on turul edu saavutada toodetega, mis pakuvad suuremat lisandväärtust. (INT1): Kui saavutada selline kompetents mingis nišsis ja selles väga heaks saada, siis on täpselt sama head eeldused teha head tööd Saksamaa turul“. See võimaldab tugevdada firma konkurentsipositsiooni. (INT2): „Eestlastel ei ole väga lihtne see Saksa turule jõudmine, et neid konkurente on palju, et peaks olema väga siuke kindel spetsiifika ... sakslased ei ole elektroonikas, elektroonilises maailmas niiõelda IT lahenduste peal, nad on konservatiivsemad kindlasti, et siin võib-olla Eesti ettevõtetel tekib mingisugune edu“. Olulisel kohal on kõrged standardid tootearendusele. (INT4): „Rohkem on küsimus selles, et neid siin keegi suudaks välja

mõelda ... esitaks on üks asi välja mõelda ja piisavalt kõrged standardid endale kehtestada“. Pakiroboteid tootev firma toob välja, et justnimelt traditsiooniliste lahenduste pealt edasi liikumine on koostööks väga hea lähtekoht. (INT3): „Meie enda toodetele on Saksa turu potentsiaal nagu jõhkralt suur, ma ütleks sellepärast, et nad praegu alles liiguvad oma traditsiooniliste makselahenduste ja oma traditsioonilise *brick and mortar* nagu selle, kuidas sa poes käid, füüsiline *shopping* sellest *online*“. Läbimõeldud lahendused aitavad lahendada probleeme ning loovad tugeva väärtuspakkumise. (INT5): „Tasub jah, hästi mõelda oma seda nii-öelda väärtuspakkumist, mida sa täpselt lähed pakkuma ... mis nii-öelda probleemi sa lahendada“.

Eksperdid toovad välja riigi panuse vajalikkuse teavitustöö ja suhete loomise osas. (INT6): „Eesti valitsusel peaks samamoodi olema plaan paigas, ära kaardistatud, mis regulaarsusega me kuskil peame käima, kes on meie strateegilised partnerid ... mingites kultuurides, kus väga seda jälgitakse...“. Riigi ja eraorganisatsioonide panus aitab Saksamaal usaldusväärust kasvatada. (INT8): „Ma võtaks, ma arvan, et niisuguse riigi toe nagu külge, et see nagu lisab väga palju usaldusväärust, kui sa lähened läbi mingi riikliku programmi, soovitaja, nõunikku või kohaliku ekspordi edendaja ... riigi poolt ootaks tegelikult siukest nagu teavitustööd, tutvustustööd. Ma arvan, et ettevõtte asi ei oleks nagu riigi mainet kujundada seal ... enamus neid kohtumisi algavad tegelikult sellega, et sa räägid Eestist kui riigist“.

Eelnevad edulood loovad teistele Eesti firmadele turule sisenemiseks soodsa pinnase. (INT3): „Mida rohkem Eesti ettevõtteid seal turul nagu kanda kinnitavad, siis seda kergem on ka, ma arvan teistel Eesti ettevõtetel sinna turule siseneda ... mul on tunne, et neile ikkagi loeb ka see, et kui sa oled milleski juba nagu oma edu näidanud ja tõestanud“. Aktiivne tegevus sihtturul aitab luua parema ülevaate turu trendidest ning vajadustest. (INT7): „Kui teha järjekindlalt tööd ja olla konkurentsivõimeline ja käia messidel. Ja ehitada üles ... isiklikke suhteid ... nagu teada, mis toimub üldse Saksa turul ... ja siis vastavalt sellele oma toodet, pakkumist kohandada.“ Masinatööstuse Liidu esindaja näeb, et suur roll on erialaliitude töö, mille abil saaks kasvatada firmade teadlikust Saksamaa turust. (INT6): „Siin on ka nagu võib-olla erialaliitude roll, et teadvustada rohkem ... mis on see Saksa turu võit, miks sa võiksid seda referentsi seal korjata ... kui sul on tänasest Saksa referents ... kui nad on tööstuse lipulaev, siis edaspidi selle referentsiga on sul võimalik ükskõik kuhu mujale nagu minna“.

Huvi Saksamaale ekspordi vastu on firmade hulgas kasvanud. Metallitööstuses tuleb mõelda kõrgete tarnekulude peale. Sellest tulenevalt võivad olla otseinvesteeringud ja koostöö Saksamaa firmadega üheks viisiks äri kasumlikkuse tagamiseks. Viimase aasta jooksul on tarneahelate töökindlust mõjutanud pandeemia, mis võib tekitada Saksamaa firmadele vajaduse leida uusi koostöövõimalusi lähemal asuvatest riikidest. Metallitööstuses aitaks koostöö kombineerida tootmisvõimekusi ning ühise pingutusena võita Saksamaa turult suuremaid kliente ning lepinguid. Koostöövõimalusi Saksamaal on erinevates sektorites palju ning nendesse väärtusahelatesse jõudmine looks eeldused pikaks koostööks. Edulugudest tulenevate kogemuste põhjal muutub lihtsamaks ka uute firmade turule sisenemine. Turule jõudmist soodustavad läbimõeldud väärtuspakkumine ja oskus pakkuda sobilikke lahendusi, mida soosivad tehnoloogilised trendid. Firmade ja ekspertide hinnangul on teadlikkus Eesti masina- ning metallitööstusest Saksamaal madal. Kõik algab firmade enda motivatsioonist ja järjekindlusest, mille tulemusel kasvab firma teadlikkus Saksamaa turust ja samaaegselt potentsiaalsete klientide teadlikkus firma väärtuspakkumisest. Oluline on ka riigipoolne panus teavitustöö vallas, mis aitaks eksportivatele firmadele luua ärisuhete loomisel parema kuvandi ning lähtepositsiooni.

2.6. Järeldused ja ettepanekud ekspordiks Saksamaale

Uuringule tuginedes saab autor eduka ekspordimise seisukohast teha järgnevad järeldused.

Metalltoodetega tegelevad firmad peavad rõhku panema sisemisele efektiivsusele ning tootmiskulude vähendamisele, mis eeldavad investeeringuid tootmisseadmetele. See loob parema eelduse konkureerimiseks riikidega, mis asuvad Saksamaale lähemal. Metallitööstuses aitaks suurem koostöö Eesti tootjate vahel saavutada ühise tootmisvõimekuse, millega oleks võimalik Saksamaal jõuda suuremate potentsiaalsete klientide tarneahelatesse. Otseinvesteeringud Saksamaale sealse tootmisvõimekuse näol võiksid aidata vähendada kulutusi transpordile ning soodustada mahuefekti saavutamist. Saksamaa firmad eeldavad kvaliteedi tagamiseks oma koostööpartneritelt ISO sertifikaate. Need on eelduseks ka Eesti firmade puhul, kes tarneahelatesse tahavad pääseda.

Konkurentsieelist on lihtsam saavutada läbimõeldud strateegiaga. Diferentseeriv väärtuspakkumine aitab konkurentidest eristuda unikaalsete ja terviklikku probleemilahendust pakkuvate toodetega. Kindlale turusegmendile fokuseerimise puhul on võimalik

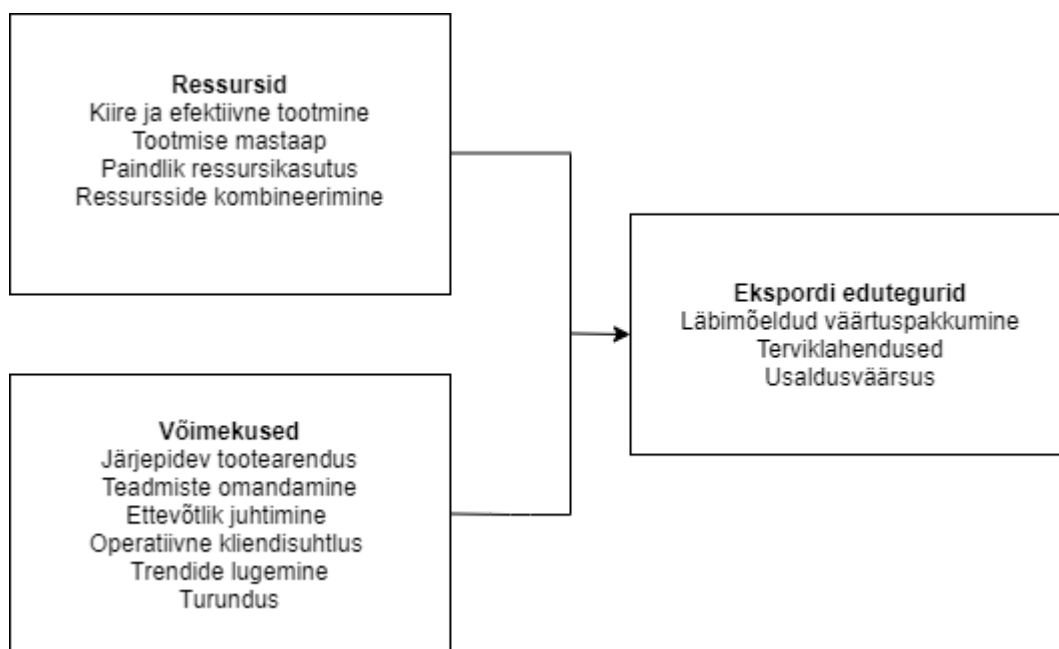
väärtuspakkumine selles segmendis viia paremale tasemele, pakkudes konkurentidest kvaliteetsemaid tarneid või tooteid. Konkurentsieeliste jätkusuutlikkuse tagamiseks on vajalik pidev tootearendus, terviklahenduste arendamine ning prototüüpide ja seeriatoodete tootmine sama katuse all. Eesti VKE-d peavad olema paindlikud ning vajadusel suutma oma ressursse ümber mängida vastavalt turunõudlusele ning projektide iseloomule.

Saksamaalt kontakte otsiv müügiinimene peaks kindlasti valdama saksa keelt. Saksamaa rahvastikust räägib inglise keelt küll 64%, kuid suur osa ärivestlustest toimub sellegipoolest saksa keeles. Tehniliste toodete puhul on tugevaks eeliseks edasimüüja/partneri olemasolu Saksamaal. See võimaldab kergema vaevaga turule siseneda ning aitab protsessi edenemisele kaasa turul tegutsemise algusfaasis. Samuti on see väga oluline tootearendusele keskendunud firmade puhul. Võimekas edasimüüja aitab kompenseerida firma enda väikesest müügi võimekusest tulenevaid puuduseid.

Sakslaste teadlikkus Eestist ja meie masinatööstussektorist on madal. Rõhku tuleb panna turundusele ning seda tuleks teha saksa keeles. Turule sisenemine soovitajate, tugiorganisatsioonide või riiklike programmide kaudu võib aidata eesmärki kiiremini saavutada. Kontaktide leidmisel on võimalik kasutada tugiorganisatsioonide, sealhulgas EAS-i ja Masinatööstuse Liidu abi. Samuti on kontaktide loomisel oluline messidel osalemine, sest need on Saksamaa kultuuriruumis väga tähtsad. 2020. aastal pinges alla sattunud globaalsed tarneahelad võivad olla võimaluseks Eesti firmadele, kui Saksamaa firmad otsivad asendust globaalsetele partneritele. Koostöö ning referentsid Saksamaa turult loovad hea eelduse tulevikus teistele turgudele sisenemiseks.

Edukaks eksportimiseks tuleb teadvustada kultuurilisi eripärasid. Äri loogika poolest on Saksamaa ja Eesti sarnased, kuid tuleb aru saada, milline on koostööpartnerite taust. Sakslased eeldavad oma partneritelt kohusetundlikkust, mis on pikaajalise koostöö eelduseks. Väga suur osa Saksamaa firmadest on VKE-d. Neil on pikk ajalugu, kus on olulised traditsioonid. Seetõttu suhtutakse umbusuga noorematesse äripartneritesse. Avatumalt suhtuvad oma partneritesse rahvusvahelise taustaga ja nooremad tehnoloogiafirmad. Aru tuleb saada, millisest piirkonnast oma toodetele kliente otsitakse. Sakslased on enamasti võrgustunud liidumaade ulatuses ning seega liigub enamasti ka info nende piirides. Ida-Saksamaal võib kohata rohkem hierarhilist firma- ja ärikultuuri. Lääne-Saksamaal on see rohkem individualistlik ning protsessile orienteeritud.

Masina- ja metallitööstuse edutegureid (vt Joonis 4) käsitledes saab tugineda mudelile, mille põhjal saab turule sisenevatele firmadele teha ettepanekuid. Ressursside ja võimekuste kombinatsioonina tekivad edutegurid. Eelise loob läbimõeldud väärtuspakkumine, mis pakub paindlikku lahendust sihtturu klientide probleemidele. Lisaks loovad eelise terviklahendused, mis täidavad tehnoloogilistest trendidest tulenevaid vajadusi ning mille puhul on hinnafaktori mõju otsustusprotsessile väiksem. Seetõttu peaks oma väärtuspakkumisi kohandama vastavalt Saksamaa tööstuses ning ühiskonnas toimuvatele trendidele. Näiteks võivad potentsiaalid olla juba Eestis töötavad ning ennast tõestanud tehnilised tooted (töös käsitletud näite põhjal pakirobotid). Usaldusväarsuse saavutamiseks on vajalik tagada toodete kõrge kvaliteet ja väga heal tasemel tarnijakäitumine, mis aitavad saavutada eelise Saksamaa lähiriikides asuvate tootjate ees. Liskas on olulised investeeringud kliendisuhetesse. Oluline on koostööpartnerite külastamine või nende Eestisse kutsumine, sest esiteks aitab see paremini mõista partnerit ja tema tausta ning teiseks aitab see kasvatada nende teadlikkust firma väärtuspakkumisest ja võimekusest. Saksamaale eksportimine peab olema teadlik otsus, sest see nõuab aega ja raha. Samuti ei saa loota kiiretele tehingutele. Edukas turule sisenemine eeldab mitme aasta pikkust tööd. Samas on koostöö alustamisel võimalik jääda väärtusahelatesse pikaks ajaks.



Joonis 4. Ekspordi edutegurid

Allikas: autori koostatud

Tänapäeval on oluliseks konkurentsieeliseks õppimisprotsess ja teadmistel põhinevad ressursid, mis suurendavad VKE-de rahvusvahelistumise protsessi edukust (Mogos Descotes, Walliser 2010, 73). Firmad on osa võrgustikust, kus liigub ka informatsioon ning selle tulemusel võib ka firmade ekspordiprotsess olla kiirem. Uutele turgudele laienemine võib olla juhuslik, kuid saadud kogemuste abil omandatakse uusi teadmisi, kasvatatakse võimekust ja arendatakse ressursse, mis kiirendavad rahvusvahelistumise protsessi. (Vahlne, Johanson 2013; Vahlne, Johanson 2017) Seetõttu peaksid Eesti masina- ja metallitööstuse firmad ekspordi planeerides olema proaktiivsed ning kasutama ära võrgustiku eeliseid ehk tugiorganisatsioone ja teisi ettevõtteid. Nende kaudu saab hankida turuinfot ja otsida võimalusi firmade koostöö arendamiseks.

KOKKUVÕTE

Magistritöös analüüsiti edukamate Eesti masina- ja metallitööstuse firmade ekspordiprotsessi Saksamaale ja nende konkurentsieeliseid. Töö eesmärk oli uuringu tulemuste põhjal tuua välja olulised ekspordi mõjutavad tegurid ning anda sektori firmadele soovitusi ekspordi edendamiseks. Swedbanki 2017. aasta uuringust selgus, et Saksamaa oli Eesti masina- ja metallitööstuse firmadele oluline ekspordipartner. Samuti oli Saksamaa potentsiaalikas nende hulgas, kes veel ekspordiga ei tegele. (Swedbank 2017, 13). Samas on üheks suurimaks väljakutseks uuele eksporditurule liikumine ja sinna püsima jäämine, sest turu kohta puuduvad piisavad teadmised (EY 2015, 86).

Töös kasutati CAGE mudelit riikide erinevuste analüüsimiseks, käsitledes kultuurilisi, administratiivseid, geograafilisi ning majanduslikke tegureid. Saksamaa ja Eesti on kultuuriliselt sarnased riigid. Sakslased on fokuseeritud pikale koostööle ning hindavad oma partnerite valikul kindlustunnet. Võimalusi koostööks loovad ühtne seadusruum, madal korrupsioonitase ja seaduste järgimine mõlemalt poolt. Samuti võib koostööd soosida Eesti suur investeeringute maht SKP-st ja madalamad tööjõukulud.

Uuringus osales viis firmat, kellest kaks tegutsevad metallisektoris ning kolm toodavad masinaid. Lisaks toimusid intervjuud metallitööstuse taustaga eksperdiga ja EAS-i ning Eesti Masinatööstuse liidu esindajatega. Uuringust selgus, et välisurgudele laienemist on alustatud enamasti kultuuriliselt sarnastest ja lähedal asuvatest riikidest. Samas võib tehnoloogiliste terviklahenduste pakkuja näitel eksport olla mitmekülgsem. See tähendab, et lisaks lähiturgudele võidakse samal ajal siseneda ka kaugematele turgudele. Masinaid tootvad firmad on turule enamasti jõudnud juhtellimuste kaudu. Metallisektoris on oluline roll müügiostustel ning turule sisenemine on hea müügitöö tulemus.

Eksporti on pärssinud saksa keelt kõnelevate inimeste puudumine, Eesti riigi ja masinatööstussektori vähene tuntus Saksamaal ja firmade enda väike panus turundusele. Metallisektoris võivad probleemiks osutada kvaliteedisertifikaatide puudumine ja suured mahud,

mida ei suudeta täita. Äriprotsessides on sakslased traditsioonilisemad ning protsesse võib pikendada e-kanalite vähene kasutamine. Saksamaa VKE-d on traditsioonilised pika ajalooga firmad ning vanemad inimesed võivad endast noorematesse äripartneritesse suhtuda umbusuga. Info liikumine Saksamaa liidumaade piirides on piiratud, mistõttu tuleb aru saada, kus täpselt potentsiaalsed kliendid asuvad ning kuidas nendeni jõuda.

Strateegiliselt tugevamat positsiooni on kergem saavutada diferentseeriva või fokuseeriva turustrateegiaga. Metallisektoris tagab konkurentsieelise ja selle jätkusuutlikkuse firmasisene efektiivsus ja protsesside automatiseerimine, mis omakorda aitavad vähendada toote omahinda, pakkuda kvaliteetsemaid tooteid ning kiiremaid tarneid. Masinate tootmise puhul on oluline pidev tootearendus, terviklahenduste arendamine ning prototüüpimise ja seeriatootmise vahel tasakaalu saavutamine. Masinatööstuse VKE-d peavad olema dünaamiliselt võimekad, sest ressursside planeerimine aitab paremini vastata klientide vajadustele.

Edukate eksportööride uuringust ei tulnud välja tugiorganisatsioonide pakutavate võimaluste laialdane kasutamine, kuigi abistavatest teguritest võidaksid enim just ekspordiga alustavad firmad, kellel puuduvad ressursid ja ligipääs sihturu informatsioonile. Ekspordi edendamiseks tegelevad EAS ja Masinatööstuse Liit, kes aitavad luua kontakte ning hankida turuinfot. EAS-i ekspordinõunikel on olemas sihtriigi kontaktivõrgustik ning turuinformatsioon. See aitab leida agente, edasimüüjaid ja kliente. Masinatööstuse Liidul on hea ülevaade Eesti masinatööstuse sektoris tegutsevatest firmadest ning nad saavad aidata eksportivatel firmadel sektori siseselt koostööpartnereid leida.

Olulisel kohal on äripartnerite teadlikkuse tõstmine Eesti tootmisvõimekustest, millele aitab kaasa saksakeelne turundus. Metallitööstuses võivad probleemiks osutuda suured tarnekulud, mistõttu võiks mõelda otseinvesteeringutele, et luua Saksamaale kohapealne tootmisvõimekus. Suurem koostöö Eesti tootjate vahel aitaks kombineerida tootmisvõimekust ning selle abil jõuda Saksamaal suurematesse tarneahelatesse. Positiivse tõuke võib siinkohal anda liikumine globaalsetelt tarneahelatelt usaldusväärsematele, mille pärast hakatakse Saksamaal vaatama koduturule lähemal asuvate tarnijate poole. Teadlikkus Eesti masina- ja metallitööstusest on Saksamaal madal ning rõhku tuleks panna läbimõeldud väärtuspakkumistele. Erinevaid koostöövõimalusi masina- ja metallitööstuses on Saksamaal palju. Seal juba tegutsevate firmade edulood võivad avada uksi ka uutele tulijatele.

Edutegurid on läbimõeldud väärtuspakkumised, mis lahendavad probleeme ning terviklahendused, mis jälgivad Saksamaa tehnoloogilisi trende. Usaldusväarsuse aitavad tagada kvaliteetsed tooted, hea tarnijakäitumine ning avatud suhtlus Saksamaa klientide ja partneritega. Uuringu tulemused annavad sisendi eksporti planeerivatele firmadele selleks, et mõelda läbi turule sisenemise protsess ja oma väärtuspakkumine.

Sihtturgudele laienemisel on probleemiks sinna püsima jäämine, turundus, müük ja tehnoloogiline võimekus (EY 2015). Edukaks ekspordiks on olulised firmade ressursid ja võimekused, mis loovad eelduse välisurgudel konkureerimiseks. Teema edasiarendusena võib kontrollida töös valminud edutegurite mudeli üldistatavust. Näiteks võiks võtta selle põhjal vaatluse alla rohkem masina- ja metallitööstuse sektori firmasid, et uurida nende välisurgudele sisenemist ja konkurentsieeliseid.

SUMMARY

FACTORS AFFECTING EXPORTING TO GERMANY BASED ON THE MACHINERY AND METAL INDUSTRY

The aim of this master's thesis was to analyze the success factors of exporting to Germany based on the Estonian machinery and metal industry. Germany is a potential target market for the machine and metal industry and to the author's knowledge, the success factors have not yet been determined for this market.

In order to find the success factors and give suggestion on how to improve the export process in the machinery and metal industry, the author set five research questions:

1. What has the process of entering the German market been like?
2. Which obstacles were overcome in the target market?
3. What were the competitive advantages of the companies?
4. Which assisting factors have been used to enter the market?
5. What do the companies and experts suggest for successful export to Germany?

The method of research was qualitative research. Two companies from the metal industry and three companies from the machinery industry were interviewed. Additionally, the author interviewed experts from the Federation of Estonian Engineering Industry and Enterprise Estonia and one expert from the metal industry. These interviews were then combined with the statements by the companies. The thesis consists of two parts. The first and theoretical part of the paper discusses the internationalization process and its reasons, the theoretical framework of export, the strategic outlook of export and competitive advantages. The second part of the thesis includes a CAGE analysis to acknowledge the distance between two countries based on cultural, administrative, geographical, and economical factors. It also includes a case study based on the interviews to find out the features of successful exporting.

Germany and Estonia are culturally similar countries. Germans tend to focus on long and reliable co-operation, which is crucial when they are choosing their business partners. Cooperation possibilities are widened by the mutual regulatory environment of the European Union, low corruption rates, and Estonia's high investments per GDP and lower labor costs.

Based on the interviews, the companies have usually started their internationalization and export to close countries with similar cultural environments. This matches the Uppsala model. However, the company that offers complete technical solutions was more versatile, which means that in addition to entering closer markets, they also started with farther markets. Machinery companies have mostly started exporting after receiving unexpected orders from foreign countries. In the metal industry, it is necessary to put effort on sales which lead the way for market entry.

When exporting to Germany, the main issues have been poor German skills, low awareness of the Estonian machinery industry in Germany, and insufficient marketing. In the metal industry, problems may arise if companies do not have ISO quality certificates and when the orders from Germany are bigger than the Estonian company can handle. In business, Germans are traditionally oriented, and processes can take longer because they do not use many digital solutions for business. German SME's have a long history and older people might not trust younger business partners from Estonia. There are 16 federal states in Germany and the business-related information does not usually move across the borders that well. Therefore, it is important to know which part of Germany will be targeted and how to approach potential customers.

It is easier to achieve strategic advantages through differentiation and focus strategy. In the metal industry, effective manufacturing, process automatization that helps decrease the product's price, and offering good-quality products and fast deliveries can help achieve a competitive advantage. In the machinery industry, it is necessary to focus on constant product development, offering complete solutions, and combining and directing resources to create prototypes and final products under the same roof.

As it turned out, companies do not widely use the help of supporting organizations. The author believes those organizations would most benefit companies that are starting export and do not yet have sufficient knowledge about the market or the export process. Federation of Estonian

Engineering Industry and Enterprise Estonia can help find contacts and market information via ambassadors in the target country. Combined, they have a wide knowledge of different industries which helps find cooperation partners.

It is necessary to educate potential clients and partners in Germany about the capabilities of the Estonian machinery industry. High delivery costs in the metal industry could motivate Estonian companies to move some manufacturing to Germany. Wider cooperation between Estonian manufacturers could lead them to combine their manufacturing. This could make production faster and they could be part of bigger supply chains in Germany. Awareness of the Estonian machinery industry in Germany is low, which is why it is necessary to focus on well-thought-out value propositions. There are many cooperation possibilities, and Estonian companies that are already active in Germany could open doors to other companies.

The first success factor is a well-thought-out value proposition that helps solve problems. The second factor is a complete solution that follows technological trends in Germany. The third one is trustworthiness, which can be achieved with high quality products, good supplier attitude, and open communication with partners in Germany.

When entering a foreign market, it is difficult to stay there. Insufficient marketing and sales, and the company's technological capabilities often prevent them from being successful (EY 2015). Company's resources and capabilities pave the way for successful export. Further research could focus on a higher number of machinery and metal industry companies to analyze their foreign market entry process and competitive advantages in order to check the generalizability of the model of success factors.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Acquaah, M. (2007). Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235–1255.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Baltic HLT 2018*, 1–8.
- Balabanis, G. I., Katsikea, E. (2003). Being an entrepreneurial exporter: does it pay? *International Business Review*, 12 (2), 233–252.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., Wagner, U. (2000). Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*, 35 (1), 61–79.
- Cavusgil, S. T., Nevin, J. R. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 114–119.
- Cho, T.-s., Cho, D.-S., Moon, H.-C., Moon, H.-c. M.-c. (2013). *From Adam Smith to Michael Porter : Evolution of Competitiveness Theory* (extended edition). World Scientific Publishing Company.
- CIA. *Germany Summary*. Kättesaadav: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/static/55693103a6601bec15e14c0e6d05137e/GM-summary.pdf>, 08. veebruar 2021.
- Collis, D. (2014). *International Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Country Data: Estonia*. Transparency International. (2020). Kättesaadav: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/est>, 09. veebruar 2021.
- Country Data: Germany*. Transparency International (2020). Kättesaadav: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/deu>, 09. veebruar 2021.
- DHL Global Connectedness Index 2020*. DHL. Kättesaadav: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/dhl-spotlight/documents/pdf/spotlight-g04-global-connectedness-index-2020.pdf>, 09. veebruar 2021.
- Di Maria, E., Ganau, R. (2017). SMEs' growth in international markets: export intensity, export diversification and distribution strategies. *Econ Polit Ind*, 44 (3), 345–369.

- Dikova, D., Jaklič, A., Burger, A., Kunčič, A. (2016). What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy? *Journal of world business*, 51 (2), 185 –199.
- Doing Business and investing in Germany*. PWC. Kättesaadav: https://www.pwc.com/hu/hu/german_business_group/assets/doing_business_in_germany_guide_2017.pdf, 15. veebruar 2021.
- Economy Profile Estonia. Doing Business 2020*. (2020). World Bank Group. Kättesaadav: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/e/estonia/EST.pdf>, 09. veebruar 2021.
- Economy Profile Germany: Doing Business 2020*. (2020). World Bank Group. Kättesaadav: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/g/germany/DEU.pdf>, 09. veebruar 2021.
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. (2015). Civitta, EBS. EAS. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf, 17. veebruar 2021.
- Eesti Masinatööstuse Liidu põhikiri*. (2018). Eesti Masinatööstuse Liit. Kättesaadav: https://www.emliit.ee/et_EE/slides/slide/eesti-masinatoostuse-liidu-pohikiri-kinnitatud-26-11-2018-68, 05. veebruar 2021.
- Eesti Masinatööstuse Sektoruuring*. (2011). EAS. Kättesaadav: <https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/masinatoostuse-sektoruuring-loppraport.pdf>, 5. veebruar 2021.
- EF English Proficiency Index: A Ranking of 100 Countries and Regions by English Skills*. Education First. Kättesaadav: <https://www.ef.com/assetscdn/WIBIwq6RdJvcD9bc8RMd/legacy/~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v10/ef-epi-2020-english.pdf>, 09. veebruar 2021.
- Eesti Konjunkturiinstituut. (2021). *Konjunktuur Nr.4 (215) 2020*. Tallinn: Estonian Institute Of Economic Research.
- Elo, S., Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107–115.
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., Brettel, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52 (4), 732 –752.
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus*. EAS. Kättesaadav: <https://www.eas.ee/eas/>, 03 veebruar 2021.
- EY. (2015). *Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring*. Ernst & Young Baltic. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/2015-11-26_-_mkm_eksportoortide_konkurentsivoime_uuringu_lopparuanne.pdf, 02. veebruar 2021.

- Fernandez-Ortiz, R., Ortiz, J., Emeterio, M. (2015). Factors That Foster Export Commitment: an Empirical Study in Small and Medium-Sized Enterprises. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26 (3), 272–283.
- Filipe Lages, L., Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 755–784.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11 (3), 257–277.
- Franch Parella, J., & Carmona Hernández, G. (2018). The German Business Model: The Role of the Mittelstand. *Journal of Management Policies and Practices*, 6 (1), 10–16.
- Ghemawat, (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard business review*, 79 (8), 137–140, 142–147, 162.
- Ghemawat, (2007). Differences Across Countries: The CAGE Distance Framework. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. London: Bloomsbury Publishing.
- Giuduci, A., Rolbina, M. (2018). *An Analysis of Pankaj Ghemawat's Distance Still Matters : The Hard Reality of Global Expansion*. London: Macat International Limited.
- Glowik, M. (2016). *Market Entry Strategies : Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi*. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Griffith, D. A., & Dimitrova, B. V. (2014). Business and Cultural Aspects of Psychic Distance and Complementarity of Capabilities in Export Relationships. *Journal of International Marketing*, 22 (3), 50–67.
- Gross fixed capital formation EU. Eurostat. Kättesaadav:
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-406767_QID_-22DEDCCD_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;ASSET10,L,Z,1;INDICATORS,C,Z,2;&zSelection=DS-406767ASSET10,N11G;DS-406767UNIT,PC_GDP;DS-406767INDICATORS,OBS_FLAG,02. aprill 2021.
- Hegge, B. (2002). *SME's and European Integration : Internationalisation Strategies*. New York: Routledge.
- Hickey, L., Stewart, D. M. (2005). *Politeness in Europe*. Bristol: Channel View Publications.
- Hollensen, S., Boyd, B., Ulrich, A. M. (2011). The Choice of Foreign Entry Modes in a Control Perspective. *IUP Journal of Business Strategy*, 8 (4), 7–31.

- Hsieh, H.-F., Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Sage Publications*, 15 (9), 1277–1288.
- Jogaratnam, G., Ching-Yick Tse, E. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), 454–468.
- Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U. (2014). Regional Cultural Differences Within European Countries: Evidence from Multi-Country Surveys. *Management International Review*, 54 (6), 825–852.
- Kaelep, T., Leemet, A. *TULEVIKUVAADE TÖÖJÕU- JA OSKUSTE VAJADUSELE: METALLI- JA MASINATÖÖSTUS*. Kättesaadav: Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadustele: Metall- ja masinatööstus: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/MMTtervik.pdf>, 25. jaanuar 2021.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in exportmarkets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31 (3), 273–283.
- Kaubavahetus 2019*, Statistikaamet. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/uudised/pressiteade-2020-017>, 25. jaanuar 2021.
- Kaupade eksport aasta järgi (2019)*. Statistikaamet Kättesaadav: <https://juhtimislauad.stat.ee/dashboard/216>, 17. november 2020.
- Kruusvall, J. (2015). *Eesti ühiskonna lõimumismonitooring 2015: Keelteoskus ja keelte praktiline kasutamine*. Kultuuriministeerium. Kättesaadav: https://www.ibs.ee/wp-content/uploads/Eesti_integratsiooni_monitooring_20151.pdf
- Kuada, J. (2008). *International Market Analysis : Theories and Methods*. London: Adonis & Abbey Publishers.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Leonidou, L. C. (1995). Export stimulation: A non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 17–36.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., Theodosiou, M. (2011). National export - Promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19 (2), 1–29.
- Liikmesriigi õigus, Eesti*. E-justice Europa. Kättesaadav: https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-ee-et.do?member=1, 09. veebruar 2021.
- Liikmesriigi õigus, Saksamaa*. E-justice Europa. Kättesaadav: https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-de-maximizeMS-et.do?member=1, 09. veebruar 2021.

- Madsen, T. K. (1989). Successful Export Marketing Management: Marketing Management. *International Marketing Review*, 6 (4), 41–57.
- Masoud, B., Hosein, A. A. (2011). An empirical study to determine the critical success factors of export industry. *Management Science Letters*, 1 (1), 23–28.
- Miloloža, H. (2015). Differences between Croatia and EU Candidate Countries: the CAGE Distance Framework. *Business Systems Research*, 6 (2), 52–62.
- Mittelstaedt, J. D., Harben, G. N., Ward, W. A. (2003). How Small Is Too Small? Firm Size as a Barrier to Exporting from the United States. *Journal of small business management*, 41 (1), 68–84.
- Mogos Descotes, R., Walliser, B. (2010). The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs. *Management international*, 15 (1), 73–86.
- Morgan, R. E. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97 (2), 68–79.
- NRW. Global Business. *Industrial Heartland of Germany, 2020*. Kättesaadav: <https://www.nrwinvest.com/en/nrw-as-location/this-speaks-well-for-nrw/industrial-heartland-of-germany/>, 28. märts 2021.
- OECD. *OECD Economic Surveys: Germany 2020*. Kättesaadav: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/91973c69-en/index.html?itemId=/content/publication/91973c69-en>, 08. veebruar 2021.
- Okpara, J. O. (2008). *Globalisation of Business : Theories and Strategies for Tomorrow's Managers*. London: Adonis & Abbey Publishers Ltd.
- Paulston, C. B., Kiesling, S. F., Rangel, E. S. (2012). *The Handbook of Intercultural Discourse and Communication*. John Wiley & Sons.
- Peng, M. W., York, A. S. (2001). Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources. *Journal of International Business Studies*, 32 (2), 327–346.
- Porter, M. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36 (4), 30–41.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management*, 6 (4), 609–620.
- Porter, M. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. New York: NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68 (2), 73–93.

- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78.
- Pällin, (2004). *Välisturule mineku võimalused ja ohud*. Tartu: Halo Kirjastus.
- Rule of Law Index*. World Justice Project. (2020). Kättesaadav: https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP-ROLI-2020-Online_0.pdf, 14. aprill. 2021.
- Rungi, M. (2017). *Juhtimisteadus: Lühiülevaade teooriatest*. Tallinn: TTÜ kirjastus.
- Saksamaa eksport ja import*, Statistikaamet (2019). Kättesaadav: <https://data.stat.ee/profile/partner/de/>, 17. november 2020.
- Seyoum, B. (2009). *Export -Import, Theory, Practices and Procedures Second Edition*. New York: Routledge.
- Sousa, C. M., Bradley, F. (2009). Effects of Export Assistance and Distributor Support on the Performance of SMEs: The Case of Portuguese Export Ventures. *International Small Business Journal*, 27 (6), 681–701.
- Statista (2019). Average annual wages in Germany from 2000 to 2019. [Online] Kättesaadav: <https://www.statista.com/statistics/416207/average-annual-wages-germany-y-on-y-in-euros/>, 28. märts 2021.
- Statista (2019). English proficiency in European countries in 2019. [Online] Kättesaadav: <https://www.statista.com/statistics/990547/countries-in-europe-for-english/>, 30. märts 2021.
- Statista (2019). Germany: Gross domestic product (GDP) from 2009 to 2019. [Online] Kättesaadav: <https://www.statista.com/statistics/295444/germany-gross-domestic-product/>, 28. märts 2021.
- Statista (2019). Germany: Gross domestic product (GDP) per capita in current prices from 1985 to 2025. [Online] Kättesaadav: <https://www.statista.com/statistics/295465/germany-gross-domestic-product-per-capita-in-current-prices/>, 28. märts 2021.
- Statistikaamet (2017). EM001A: Ettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi (2005–2017) [E-andmebaas]. Kättesaadav: <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=EM001#>, 25. jaanuar 2021.
- Statistikaamet (2019). PA001. Keskmine brutopalk. [E-andmebaas]. Kättesaadav: <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?DataSetCode=PA001>, 09. veebruar 2021.
- Statistikaamet (2019). RAA0050. Sisemajanduse koguprodukt maakonna järgi (ESA 2010). [E-andmebaas]. Kättesaadav: <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=RAA0050>, 28. märts 2021.
- Statistikaamet. VK22. Kaubade eksport ja import. [E-andmebaas]. Kättesaadav: <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=VK22#>, 25. jaanuar 2021.

- Stonehouse, G., Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of management inquiry*, 16 (3), 256–273.
- Tallinn - Düsseldorf directions. OpenStreetMap. Kättesaadav: https://www.openstreetmap.org/directions?engine=fossgis_osrm_car&route=59.4372%2C24.7454%3B51.2254%2C6.7763#map=6/55.590/15.762, 28. märts 2021.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Elsevier Ltd*, 51 (1), 40–49.
- Teknikföretagen. (2009). *Swedish Production Research 2020 - Strategic Research Agenda*. Teknikföretagen production research.
- The World Bank (2019). *Data for Germany, Estonia*. [E-andmebaas] Kättesaadav: <https://data.worldbank.org/?locations=DE-EE>, 08. veebruar 2021.
- The World Bank. *World development indicators, Estonia*. [E-andmebaas] Kättesaadav: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=DEU>, 30. märts 2021.
- The World Bank (2019). *World development indicators, Germany*. [Online] Kättesaadav: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=DEU>, 08. veebruar 2021.
- Transport in the European Union Current Trends and Issues 2019*. European Commission. Kättesaadav: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2019-transport-in-the-eu-current-trends-and-issues.pdf#page=47>, 09. veebruar 2021.
- Tänav, T. (2018). *Eesti ekspordipotentsiaal*. EAS. Kättesaadav: <https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2018/09/Eesti-ekspordipotentsiaal-2018.pdf>, 13. märts 2021.
- Tööstusettevõtete uuring 2020*. Swedbank. Kättesaadav: https://kukkur.swedbank.ee/wordpress/wp-content/uploads/2020/04/Toostusettevotete_uuring_2020-1.pdf?fbclid=IwAR1eN46e__p74AiAsKNqjJVvtWo2vGAgfvnE_a34c_h1jJRuUM8dvVJjodw, 25. jaanuar 2021.
- Tööstusuuring 2017: Masina- ja metallitööstus*. Swedbank. Kättesaadav: <https://www.slideshare.net/SwedbankEestis/eesti-rasketstuse-levaade-2017>, 16. veebruar. 2021.
- United Nations. (2020). *Human Development Report*. United Nations. Kättesaadav: <http://www.hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>, 03. märts 2021.
- Vahlne, J.-E., Johanson, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23–32.
- Vahlne, J.-E., Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30 (3), 189–210.

- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of international business studies*, 48 (9), 1087–1102.
- Varblane, U., Espenberg, K., Varblane, U., Roolaht, T. (2011). *Eesti Masinatööstuse Hetkeseis ja Arengusuunad*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *The Qualitative Report*, 15 (2), 370–388.
- Wagner, J. (2001). A Note on the Firm Size – Export Relationship. *Small Business Economics*, 17 (4), 229–237.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Williamson, K., Johanson, G. (2017). *Research methods: Information, systems, and contexts*. Elsevier Science & Technology.
- Wu, F., Sinkovics, R., Cavusgil, S., Roath, A. (2007). Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion. *Journal of International Business Studies*, 38 (2), 283–302.
- Äripäev. *Äripäeva infopanga otsing - ettevõtted*. Kättesaadav: <https://infopank.ee/otsing/ettevotted>, 02. veebruar 2021.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused ettevõtetele

Saksa turule sisenemise protsess

1. Miks te otsustasite ekspordiga alustada? (Morgan, 1997, Leonidou, 1995)
2. Millistele turgudele esimesena sisenesite ja miks? (Johanson, 1977)
3. Kuidas jõudsite Saksa turuni? (Johanson & Vahlne, 1977, 2013; Di Maria, 2017)
4. Kuidas te Saksa turule sisenesite? (Wheelen, 2017; Descotes, 2010; Morgan, 1997; Leonidou, 1995)
5. Millised olid suuremad probleemid Saksamaale eksportimisega alustamisel? (Sousa, 2009; EY, 2015)
6. Kui hästi on teie ekspordiprotsess kontrollitud? Kas müüte otse või tegutsete läbi vahendajate? (Hollensen et al. 2011; Seyoum, 2009; Pällin, 2004)

Ettevõtete konkurentsieelised

7. Milline on olnud firma strateegia ekspordil Saksamaale ning kas see on ajas muutunud? (Porter M, 1996, 1985)
 - a) Madalad kulud (odavam tootmine, kui konkurentidel)
 - b) Diferentseeriv (konkurentidest eristumine, rohkem turge/turusegmente)
 - c) Fokuseeriv (kindlale turule/turusegmendile keskenduv)
8. Millisena näete firma põhilisi konkurentsieeliseid tööstusharus ning mille arengule panete rohkem rõhku? Milliseid ressursse ja võimekusi need eeldavad? (Porter 1980; Descotes 2010; Teece 2018; Rungi 2017; Kaleka 2002)
9. Millised tegurid tagavad strateegia jätkusuutlikkuse ka tulevikus? (Kaleka, 2002)

Edukamad Saksamaale eksportivad ettevõtted (milliseid probleeme turul ületati)

10. Milliseid riikidevahelisi (Eesti ja Saksamaa) eripäraseid olete eksportimisel tähele pannud?

(Ghemawat P, 2001, 2007)

- a) Kultuurilised (inimeste vaheline suhtlus, äritavad)
- b) Administratiivsed (seadusandlus, poliitiline olukord)
- c) Geograafilised (riikide vaheline kaugus, transpordi infrastruktuur)
- d) Majanduslikud (majanduslike erinevuste mõju ärile)

11. Millised nendest teguritest on avaldanud ekspordile negatiivset mõju?

12. Millele oleks vaja panna rõhku, et kasvatada tulevikus Saksamaa suunalist ekspordi?

Abistavaid tegureid turule sisenemisel

13. Kuidas olete leidnud infot, sealhulgas kontakte, Saksa turu kohta? (EY, 2015)

14. Milline on teie jaoks olnud tugiorganisatsioonide roll ekspordi juures (EAS, Masinatööstuse Liit)?

15. Millistest abistavatest teguritest tunnete puudust? (Leonidou, 2011)

Soovitused Saksamaale ekspordiks

16. Millisena hindate Saksa turu potentsiaalikut Eesti masinatööstuse sektori ettevõtetele?

17. Mida teeksite teistmoodi, kui alustaksite eksportimist praegu?

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Intervjuu küsimused EAS-ile ja Masinatööstuse Liidule

Abistavad tegurid on turule sisenemisel

1. Milline on olnud teie roll ekspordi toetamisel?
2. Kuidas on võimalik leida infot, sealhulgas kontakte, Saksa turu kohta?
3. Milliseid abistavaid ekspordi soodustavaid meetmeid saaksid firmad kasutada, mida hetkel ei kasutata üldse või kasutatakse vähe?

Edukamad eksportivad ettevõtted (milliseid probleeme turul ületati)

4. Milliseid riikidevahelisi (Eesti ja Saksamaa) eripärasid tuleks eksportimise puhul tähele panna?

- a) Kultuurilised (inimeste vaheline suhtlus, äritavad)
- b) Administratiivsed (seadusandlus, poliitiline olukord)
- c) Geograafilised (riikide vaheline kaugus, transpordi infrastruktuur)
- d) Majanduslikud (majanduslike erinevuste mõju ärile)

5. Millised tegurid on takistanud eksportimist?
6. Millisena näete Eesti väikese ja keskmise suurusega firmade põhilisi konkurentsieeliseid? Milliseid ressursse ning võimekusi need eeldavad?
7. Millised tegurid tagavad konkurentsieelise ka tulevikus?

Soovitused Saksamaale ekspordiks

8. Millisena hindate Saksa turu potentsiaalikut Eesti masinatööstusettevõtetele?
9. Mida tuleks teha teistmoodi võrreldes praegusega?

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Intervjuu küsimused metallitööstuse taustaga eksperdile

Saksa turule sisenemise protsess

1. Kuidas olete kokku puutunud ekspordiga Saksamaale?
2. Millised olid suurimad takistused ekspordiga alustamisel?
3. Kuidas on võimalik leida infot, sealhulgas kontakte, Saksa turu kohta?
4. Milliseid ekspordi soodustavaid meetmeid saaksid firmad kasutada, mida hetkel ei kasutata üldse või kasutatakse vähe?

Edukamad eksportivad ettevõtted (milliseid probleeme turul ületati)

5. Milliseid riikidevahelisi (Eesti ja Saksamaa) eripärasid tuleks eksportimise puhul tähele panna?
 - a) Kultuurilised (inimeste vaheline suhtlus, äritavad)
 - b) Administratiivsed (seadusandlus, poliitiline olukord)
 - c) Geograafilised (riikide vaheline kaugus, transpordi infrastruktuur)
 - d) Majanduslikud (majanduslike erinevuste mõju ärile)
6. Millised tegurid on takistanud eksportimist?
7. Millisena näete firmade põhilisi konkurentsieeliseid? Milliseid ressursse ja võimekusi need eeldavad?
8. Millised tegurid tagavad konkurentsieelise ka tulevikus?

Soovitused Saksamaale ekspordiks

9. Millisena hindate Saksa turu potentsiaalikut Eesti masinatööstusettevõtetele?
10. Mida tuleks teha teistmoodi võrreldes praegusega?

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Uuringus osalenud firmade kodeeritud tabel

	Firma 1 (INT1)	Firma 2 (INT2)	Firma 3 (INT3)	Firma 4 (INT4)	Firma 5 (INT5)
Ekspordiga alustamine	...näiteks meie sektoris siin lehtmetsa töötlemises on konkurentsi Eesti-siseselt oluliselt tugevam, kui ükskõik kuhu mujale. Et väljapoole müüa on võimalik paremaid marginaale saada ja suuremaid mahte ka.	...kui nüüd soovida ettevõttele jätkuvat arengut, siis on selge, et ei saa keskenduda ainult väga väikesele kohalikule turule...	...ei ole ükski ettevõtte, kes sellise asjaga tegeleb Eesti turul mis on nii väike jätkusuutlik...	Firma alustus ekspordiga sellepärast, et...kohalik turg on määramatult väike	...see koduturg on ju nii väike, et ükskõik, kes midagi teeb, arendab, siis tegelikult päeva lõpuks sellega mõtet rääkida ekspordist, et kõik, mis sa teed, ongi tegelikult ekspordiks.
	...ma arvan, et esimesena me sisenesime tõenäoliselt Soome turule	...ettevõtted alustavad eksporditegevusega enda lähiturudelt, ehk siis enda ümbritsevatest maadest ja liiguvad sealt siis samm-sammult edasi kaugemale, nii kaugemale siis vastavalt kui nende tegevusvaldkond võimaldab. Ja nii on ka sündinud <i>firma2</i> puhul, kus esimesteks eksporditurudeks oli meie jaoks Soome.	Esimesed turud, mis me, kuhu me sisenesime, oli, kui ma õigesti mäletan, Ungari, siis oli Bulgaaria ja Hispaania... nojah Soome ja Norra olid ka alguses...	1996 kui nad olid esimesed mudelid siin valmis saanud ja esimene turg oli Soome... oli selge. Ja siis ka kohalikud.	...Soome ja Saksa ongi kaks suuremat turgu meil. Et Soome ja noh, ongi oma läheduse poolest, sealt hakkas asi pihta nii-öelda esimene eksporditurg...

Turule sisenemine	<p>Kui sul on selline tehniline müük, kui sa müüd nagu allhanketeenust, siis need vaheinimesed ei oma seda kompetentsi ja mida nad suudavad teha, on noh, maksimaalselt nad suudavad Googeldada mingisuguseid kontakte.</p>	<p>...me värbasime endale müügimeeskonda kogenud professionaali, antud juhul oli tegemist siis väga hea valdkonna tundjaga Hollandist. Kuna hollandlased on ajalooliselt juba teada, väga head traderid, väga head läbirääkijad. Ja hollandlased oskavad ka väga paljusid võõrkeeli. Niisiis hollandlaste puhul on saksa keel võõrkeelena üks esimestest valikutest... kui me alustasime turule sisenemist, siis meile oli hetkeks Hollandi kontoris olevale müügimehele antud õigus, et geograafiliselt teha müüki ka Saksamaaga. Ja noh, ja nii ongi, et samm-sammult ta siis seda saksa turgu hakkas üles töötama</p>	<p>Saksani me jõudsime tegelikult niimoodi, et üks robotiline toode läks nagu saksa ka ... Aga nemad olid ka nagu alustav ettevõtte ja nendest sai meie partner põhimõtteliselt edasimüügi partner hiljem, et nad ka nagu katsetasid ja vaatasid, et mis loom see üldse on</p>	<p>Alguses müüdi Soome siis müüdi Rootsi, esimestel aastatel müüdi Rootsi sadade kaupa, no tipp müük Rootsi nelisada tükki aastas, ... 2000ndate alguses. Ja kuna see oli nii hea toode, siis sealt edasi... Rootsi kaudu hakati müüma Saksamaale ja nii samm-sammult jälle edasi.</p>	<p>ega meil mingit väga teadliku või nii-öelda turukaardistust ei olnud, et nüüd lähme teadlikult Saksamaale, vaid see oli siukeste olukordade, juhuste, võimaluste kokkulangemine, tekkisid mingid kontaktid ja sealt hakkas asi vaikselt pihta</p>
	<p>kunagi prooviti ka mingit agenti</p>		<p>meil on olemas koostööpartner, kes on Saksa enda ettevõtte, kes on Saksamaal tuntud nende retailerite seas... neil on juba jalg nii-öelda nagu ukse vahel</p>		<p><i>Kas nagu alguses võikski olla rohkem siukesed nagu juhutellimused või et kuidagi, et keegi nagu soovitas kuidagi?</i></p> <p>Jah, tohib.. võib põhimõtteliselt jah sinna nii-öelda kategoriseerida asjad, ja siis sealt edasi nagu vaikselt tekkisid esimesed referentsid asjad</p>

	tegelikult kõige parem on niisugune <i>Cold callimine</i> . Et sa <i>Googeldad</i> , otsid mingeid firmasid		Põhimõtteliselt meil ei ole niimoodi, et ühes riigis peab üks partner olema ja rohkem mitte, et me oleme nagu avatud sellele, et võib ka mitu olla, sellel ei ole lihtsalt noh, mingitel turgudel ei ole mõtet, et kui ühel partneril on sul üle terve turu ... reach olemas, et mis me siis talle sinna kõrvale seda konkurentsi tekitame		müügi mõttes oleme katsetanud ja kasutame erinevaid asju, et noh, ise kasutad mingit kohapealseid... ütleme siis eksperte, agente, kuidas iganes neid nimetada, et kes siis, kui on mingisuguses sektoris või mingisuguses regioonis seal tegevad, et kes siis mingisuguste erinevate kokkulepete alusel siis meid esindavad või meile mingisuguseid <i>leade</i> toovad
Probleemid ja ekspordi takistavad tegurid	kui nad siis juba hakkavad välja vaatama, siis ei ole neil eriti vahet kust nad ostavad. Et kas nad ostavad Poolast või Eestist siis, niikuinii nad ei saa minna sinna autoga kohe külla, kui vaja on. Et sellistele klientidele me nagu müüme ja tegelikult me näeme ka, et need, kellele me Saksamaal müüme, need tavaliselt ostavadki kaupa noh, näiteks konkureerime ka türklastega isegi seal	Saksa ettevõtjad on suhteliselt head maksjad selles mõttes, et nad on tähtaegselt täpsed ja üldjuhul ka finantsiliselt jätkusuutlikud. Mis tähendabki seda, et sinna turule koondub suhteliselt suur konkurents, seal on kohapealsed tootjad, seal on tootjad, kes näiteks on Poolast, seal on tootjad Balkanilt, Beneluxi maadest	üks põhjus veel, miks me Saksamaal, ma arvan vähemalt see on mu isiklik arvamus, miks me ei saanud nii palju nagu seda müüki ka tehtud on see, et meil ei olnud saksa keelt kõnelevaid inimesi, kes müüki sinna Saksamaale teevad...	Ükski ettevõtte ei ekspordi mitte midagi teisele ettevõttele, vaid inimene teeb kokkuleppeid teise inimesega ... ja see ainuke, mis asi see seal aitab on see, kui nad omavahel hakkama saavad. Kui need kaks inimest hakkama ei saa, siis seda ei toimu. Ja kui nad kehvasti hakkama saavad, siis eksport kahaneb	vaja on mingit masinat, mingisuguse kiire ajaga, me ütleme näiteks stiilis, et noh, meil siin on noh, mingid teised projektid asjad ees, et meiega küll nii kiiresti ei saa. Siis see tööjõuturg noh, näiteks oskus renditööjõud... ütlevad, et võtke mingisugused mehhatroonikud, automaatikud endale siis selle projekti jaoks ... paariks kuuks näiteks renti, mis on seal täiesti nagu tavapärane. Et siis meie ütleme, et noh <i>sorry</i> , aga siin meie turul ei ole sellist noh, sellist nii-öelda nišši või noh, et ei ole nii lihtne
	vähemalt mul on selline tunne, et me ei ole saavutanud on see mahuefekt. Et näiteks kui, kui me Saksamaale praegu				

	<p>müüme, poolteist miljonit ja siis, kui me näiteks hakkaksime müüma sinna kuus miljonit, et siis näiteks me võidaksime transpordi pealt. Et kuna me nii palju rohkem transpordime, meil tõenäoliselt need kliendid Saksamaal piirneksid ikkagist või noh, oleksid väga hajusalt</p>				
	<p><i>Firma</i> näitel on niimoodi... nagu me enne rääkisime, et me müüme palju metalli, et metalli meil Saksamaale müüa ei ole võimalik. Ei ole võimalik kasumlikult müüa seda sinna, sest et noh, nendel inimestel seal kohapeal on palju soodsam osta metalli Saksamaalt kui Eestist.</p>	<p>küll me kaotame logistikas, siis ütleme omakorda oma kolleegidele, kes asuvad võib-olla lõppturule füüsiliselt lähemale. Et noh, siin on näiteks päris suured vahed, et kui asuda Poolas, siis Poolast Saksa turule ütleme... koorem maksab siis natuke alla tuhande euro, eksole. Kui meil siit Eestist saadame täiskoorma, siis meie puhul ta maksab tsirka kaks tuhat eurot.</p>			
	<p>rohkem kui kultuur või erinev ühiskond, tuleb aru saada, mis on selle inimese stiimul, miks ta tahab seda koostööd teha. Kui ta tahab ennast kehtestada, ta tahab enda positsiooni tugevdada ja ütleme, leida nõrgemat ostjat, siis see on väga halb moodus koostöö</p>	<p>Et kes iganes tahab müüa midagi Saksamaal, peab arvestama, et klienditeenindus peab olema saksakeelne... Et see on üks ka oluline tähelepanek, et saksa klientidele ei meeldi suhelda tarnijatega, kes ei valda nende emakeelt, tegemist on suure riigiga,</p>			

alustamiseks	suure rahvaga ja ütleme ausalt, et vanema põlvkonna esindajad, kes ka täna veel tihti on otsustajad, nad ei valda ka väga hästi võõrkeeli			
et kui sa lähed ühte firmasse, kes on ainult Saksamaalt ostnud, seal võib-olla on nad niisugused natuke protektsionistlikud	...ega meid ju riigina liiga hästi sakslased ei tea. Et jah, loomulikult Saksa riik kui selline on suur ja võimas ja kui asi puudutab poliitikat, siis loomulikult on ikkagi võime nii-öelda igale ringile kontsentreeruda ja neil on ka ressursse nii inimeste näol kui ka rahaliselt, et endale selgeks teha, kus asub Eesti ja mida ta endast kujutab, aga kui me räägime nüüd ütleme, rea sakslastest ja äritegemisest, siis ega nad väga täpselt ei... esimese hooga ei oma ülevaadet ja arusaama, milline on Eesti või kuidas me siin toimetame ja kas see on...kui palju see erineb Venemaast või millestki sellisest			ütlemes enam-vähem suhtlustasandil näiteks ma ka räägin saksa keelt, aga noh, kui me nagu päris nagu ärijuttu räägime, siis mitte, et, noh saab nagu hakkama. Ja noh, ta on alati kasuks. Aga ta ei ole selline nagu <i>deal breaker</i> , et kui saksa keelt ei oska, siis kindlasti ei saa
...väike barjäär seal on, et keelt küll räägitakse, aga ikkagist meelsamini inimesed tahavad suhelda nagu lähedal omasugustega	...tihti kasutatakse seda väga, ütleme, et eestlaste jaoks mitte väga populaarset mõistet Ida-Euroopa, eks ole			

	<p>lähete kuskile kliendi juurde ja siis sa küsid, et mis su <i>spend</i> on näiteks lehtmetalli peale ja siis ta ütleb, et mu <i>spend</i> on näiteks 100 000 eurot aastas, siis mina tõlgin ära selle, et noh katsuks selle koosoleku viisakalt ära lõpetada... kui ta ütleb, et tal on näiteks kaksikümmend viis miljonit, siis on umbes sama asi, et siis tõenäoliselt on meie jaoks liiga suur ja hakkab liiga domineerima oma nõudmistega... Et sihtida õiget klienti, endale selgeks teha, mis on need, mis siis see väärtuspakkumine sul endal.</p>	<p>Et tänase Eesti puhul on see nagu väga suur probleem, eks ole, eestlased on väga kehvad koostöötegijad. Meil on palju hästi-hästi pisikesi ettevõtteid, seal käibega kolm kuni viis miljonit eurot, eks ole, ja nad arvavad, et nad peaksid meeletult ninast veri väljas omavahel nagu reaalselt võistlema, eks ole. Et noh, ilmselgelt Saksa turu jaoks on need noh, ebamõistlikult väiksed ettevõtted, seetõttu nagu seda tüüpi ettevõtetel väga raske näiteks Saksa turul hakkama saada</p>			
<p>Strateegiline positsioon</p>	<p>...lehtmetalli tarbivad väga erinevad sektorid. Ja seetõttu meil natukene on, endal raskusi nagu defineerida, üks kindel sektor, et kus meid võib nagu kõige rohkem vaja minna... Mõnes mõttes on see hea, et siis on ka natuke see tasakaal olemas. Et siin sellega koroonakriisis me nägime, et erinevad sektorid kukkusid väga erineval ajal nagu maha</p>	<p>Kui vaadata enamuse teisi turul olijaid, siis üldjuhul pakenditööstus on väga palju seotud ilutoodetega, kuna <i>personal care</i> meie valdkonnas on lihtsalt kõige suurem turusegment. Ja võib-olla võiks öelda, et meie eelis on see, et meie ei ole sealt segmendist väga palju kliente otsinud, me oleme ikkagi puhtalt tööstusele orienteeritud</p>	<p>...meil on ikkagi meie tooted, mis sobivad üle maailma teatud turgudele, ehk siis riistetele sobivad ühed meie tooted, siis toidukettidele teised tooted vaid ja apteekidele kolmandad tooted, aga see me nagu ei erista neid tooteid vastavalt turule, sellepärast et need tooted on mõeldud nendele ettevõtetele, kes nagunii omab juba kette üle maailma</p>	<p>Teeme ainult seda ühte sama segmenti siin. Traktori omad teevad haagist koos... Noh iselaadivat haagist metsatööde jaoks ja seda me müüme ikkagi kaugelt noh, kordades rohkem kui kõige suuremad konkurendid.</p>	<p>algusest peale oleme seda meelt, et noh, hind ei ole see. Noh, kas või kui me vaatame Saksamaalt täna Eesti poole, siis noh, Eesti ei löö ei suuruse, hinna, ei millegagi, et siin peabki kuidagi nagu nutikalt spetsialiseeruma millegile</p>

	<p>...et peab nagu välja mõtlema, et millised on need tooted, mis sinu tehasesse sobivad. Noh, kiiremini saab teha lihtsalt toodete valikut, aga pikaajaliselt pead sa ka kujundama tehase need tootmisvõimsused, nagu nad on. Et ja siis teine asi oli see, et me vaatasime otsa nendele klientidele, et millisele kliendile me tahame müüa. Ja oleme enda jaoks rihtinud selle, et meile tõenäoliselt ei sobi koljatid, et need, kes on hästi suured, kellel on hästi palju nõudmisi</p>		<p>Seega meil ei ole vaja mõelda igale turule erinevaid tooteid, et meie toode on standard. Meie kulud, ehk siis meie toote hinnad on ka standard. Ja meie nagu klientuur, keda me üritame siis saada või kes meil on, on ikkagist maailma nagu topis, kellel on ka võimekus selle süsteemi loomiseks ja nende toodete nagu ostmiseks</p>	<p>kindlasti ei müü mitte ühelegi lõppkliendile mitte kuskil otsas. Ainult Eestis. Igal turul on üks importöör, võiks isegi öelda, et eksklusiiivne, et üks importöör korraga. Ja kes siis vastutab kogu kohaliku operatsiooni eest, suhtleb kõigi kohalikega... ning arendab kohalikku müügivõrguvõrgustikku</p>	<p>...kuidas me oma väärtuspakkumist oleme suutnud timmida selliseks, et nii-öelda, paneb silma särama neil. Et see ongi selline eristumine, <i>High-Mix, Low Volume</i></p>
<p>Konkurentseelised ja nende</p>	<p>Tehnoloogiline baas üldiselt on väga sarnane, et seal eristada tegelikult on võimalik kas hinnaga või siis see, et sa teed kuidagi teistest asja nagu kiiremini valmis, efektiivsemalt</p>	<p>mida silmas pidada ja mis me lugesime enda eeliseks, on algusest peale, oleme me otsustanud, et me proovime pakkuda tarnekindlust ja kõige lühemaid tarneaegu turul. Et kui meie valdkonnast enne seda, kui</p>	<p>seal neid metallitööstusi on nagu väga palju, aga just selle teenuse pakkujat ... mis on nagu meie Eestis. Võib-olla on see ka, et me ei ole mitte ainult selle riistvara pakkujad ehk siis selle noh, metallitoote pakkujad, vaid</p>	<p>Kogu asi on olnud tootearenduse põhine. Toode on kogu aeg olnud nagu öeldakse, samm-sammult läinud konkurentidest paremaks</p>	<p>masinaehituse ärist, siis seal nagu meeletult on selliseid teenusepakkujaid, kes tahaks teha mingisuguseid seeriamasinaid ning kui see on selline noh, ütleme siis masstootmine just et... neid on väga palju. Ja siis on</p>

		Saksamaa turule sisenesime.. oli turul aktsepteeritud tarneaeg antud pakenditele 4-6 nädalat, siis meile lähenemisnurk oli see, et me pakkusime kõiki asju 14 päeva jooksul. See neliteist päeva tähendas seda, et see sisaldas ka logistikat.	meie pakume kogu seda paketti, et me teeme terviklahendusi		selliseid väkeseid, ütleme siis päris väikseid inseneribüroosid, kes noh, võiks sul aidata ühe prototüübi näiteks välja leiutada. Aga me oleme seal nii-öelda seal vahepeal, et noh, see, me näeme, et ongi meie konkurentsielis. Et me oleme piisavalt suured, et omada kõiki neid ressursse ja võimalusi ja samas ka paindlikkust mängida ümber neid ressursse
...eelmine aasta meil käive vähenes ... samal ajal kasum kahekordistus. Et kuidas seda siis teha või, kuidas eristuda, klientidelt sa tegelikult ei saa võtta väga palju rohkem raha, kui teised võtavad. Ja see võti, mida meie oleme siin vajutanud, ongi see, et see efektiivsus maja seest hästi palju, oleme keskendunud <i>Lean</i> põhimõtete juurutamisele, voolavuse tekitamisele, töökohtade efektiivsuse kasvatamisele.	me sisenesime sellele turule hiljem kui paljud meie konkurendid juba ajaloolistel põhjustel, mis tähendab seda, et meie tehnoloogiline park on võrreldes konkurentidega päris palju noorem. Ja see on nüüd voorus, mis ütleme ausalt, toob meile tugevuse siin nii tarnekindluses, kui ka kuluefektiivsuses.	me teeme oma tooted ise, et me ei tooda neid kuskil mujal, me ei tee neid valmis Hiinas niimoodi, et me Hiinast tellime, saadame kliendile ja siis klient ise vaatab, kas ta saab selle hiina kapiga hakkama või mitte. Meil ikkagi kõik asjad teeme in-house, oma tootmise, oma tarkvara, oma järelteeninduse. Me monitoorime 24/7 oma masinaid, mis püsti on üle terve maailma, meil on oma monitoorimiskeskus	<i>Firma</i> tegutsemise põhimõte ongi see, et tehas investeerib tootearendusse... Sisuliselt me katsume pakkuda nii head toodet, kui võimalik. Iga oma lubadustest kinni pidada, tarnida siis, kui me oleme lubanud. Kõik tooted valmistatakse, et mitte midagi pole laos. Kõik tooteid valmistatakse tellimuse peale.	Et noh, sa pead nagu mõtlema jah, et kuidas sa suudad nagu eristuda sellest massist. Panna ennast korraks nagu kliendivaatesse, et noh neil tõenäoliselt on neid teenusepakkujaid sealt Poolast, Tšehhist ümbertringi erinevaid, et mõelda just noh, selle peale, et mis võiks olla nagu natukene erinevat, et just selle nii-öelda väärtuspakkumise peale mõelda	

	<p>rääkida diferentseeritusest või siis konkurentidest eristumisest siis ongi, et see tarnetäpsus peab olema ka väga tugev meie alal vähemalt. Noh, üldiselt tarneaeg ka, et kuna meil on näiteks seesama Saksamaa eksport, et kui Saksamaa klient saab kõrval külast kätte selle asja näiteks kahe nädalaga, siis võib-olla ta on nõus sellega, et Eestist tuleb kolme nädalaga, aga kindlasti mitte kuue nädalaga</p>	<p>me kasutame pidevalt planeerimist. See tähendab seda, et me ei planeeri tootmisplaani kord nädalas, mis on väga-väga mugav ja levinud paljude meie kolleegide hulgas. Et nad saavad siis müügiosakonnast mingisuguse portsu tellimusi, nad panevad seda tootmisplaani ritta ning nad hakkavad siis tootma eks. Meil on pigem lähenemisnurk selline, et see tootmisplaan on meil avatud elus dokument.</p>	<p>...meie partnerid nendel turgudel sellised, kes on väga tuntud nimed oma nagu tööstuses. Et need ei ole mingisuguse väike, mingisugune, ma ei tea, kohvimasina valmistaja kuskil Poolas, keda keegi ei tunne, vaid, et nad on ikkagi sellised, kellel on ka nagu üle mitme mitme riigi ettevõtted ja nagu tugevad strateegiad ja nii edasi, et nende äriline pool on ikkagi väga tugev.</p>	<p>Meil on näiteks arvan, et üks standardi kehtestaja niinimetatud sellel turul on see kolm aastat garantiid... Noh, me näiteks täna teeme, et toon lihtsalt näite... CE-sertifikaat eksju. Ütleme selle peale, et meie nõuded iseendale on palju kõrgemad, kui CE-sertifikaat esitab või nõuab, võtame kogu vastutuse kogu selle eest.</p>	<p>...iga päev arendame ja mõtleme, kuidas veel noh, nii-öelda mingeid asju, mingeid oskusi saada juurde, mingit, kuidas oma teenust paremaks teha, mida rohkemat pakkuda.</p>
	<p>väga oluline see, et sa suudad seda tarnija <i>performancet</i> näidates ikkagi mingi täiesti ajalises täpsuses 98 kuni 100%. Et alati tähtaegne ja nii edasi, et see on, see on kindlasti võti</p>	<p>Me ei ole selle koha pealt selline mammut-ettevõtte, vaid me peame olema väga valmis muudatusteks pidevalt, et ja meil tihtipeale üks osakond kasvab jõudsasti, siis tuleb tunne, et tegelikult siis on vaja vastu ka teist osakonda nagu kasvatada ja nii edasi, et see on selline raske küsimus, millel ei ole õiget vastust.</p>	<p>Saksamaa, ma julgen öelda, et eriti, aga igal pool mujal ka võrreldakse kogu aeg. Noh, nii nagu autode puhul tuleks osta üht või teist siis, esimene asi on see, et kuidas ma hooldusest hooldusesse saan, ilma remondita või pean ka vahepeal remonti tegema. Siis järgmine asi, et okei, kui pead remonti tegema, siis millist remonti tegema, mis asjad katki lähevad ja sealt sealt tehakse kohe järeltus. Et noh, mis on parem eks</p>		

	<p>Võib-olla antakse järgi mingitest nõudmistest, mida ei peaks järgi andma. Et see on hästi kahjulik. Sellist asja nagu lubada, et me oleme väga paljude algselt kõikide klientidega, oleme viimase kolme aasta jooksul lepingud uuesti lahti võtnud ja ümber teinud. Ja proovinud leida selliseid asju, et kuidas toota niimoodi, et mõlemad võidavad, kuidas me saame toota niimoodi, et mõlemad võidavad</p>			<p>Ja samamoodi on ka siis, on siin nagu meie näeme, et kogu aeg kraanad lähevad pikemaks, tugevamaks, muutuvad juhtimissüsteemid. Ka see valik on see, kes täna, ütleme, et meie nüüd pisut vanemad importöörid on kogu aeg sellega hädas, et miks te nii kiiresti muudate, miks te seda teete, aga seda on vaja. Nad lihtsalt ei näe seda, et konkurents püsida.</p>	
Saksamaa eripärad	<p>...noh need kultuurid erinevad äri suurusest lähtuvalt. Ja siis sellest võib-olla ettevõtte arengufaasist või taustast lähtuvalt ka hästi palju. Ja siis ongi, et kõige-kõige rohkem võiks olla koos nendega, kes on sinu sarnased, sarnased huvid, siis teil on võimalik nagu võitu saavutada</p>	<p>Sakslased üldiselt ka noh, ütleme niimoodi omavahel võrgustatud, aga nad on võrgustatud näiteks liidumaa ulatuses. Või, et seal ei ole päris sellist üleriigilist head infovõrku, kus kui keegi millegi mõnusa otsa komistanud, et see info siis suust suhu edasi liigub ja noh, ütleme, et selle kaudu siis... sinu positiivne kuvand nagu turul levib, et sellega tuleb rohkem tööd.</p>	<p>sakslased on väga täpsed, nende jaoks on oluline ülim professionaalsus, aja täpne kinnipidamine, et ükski koosolek, kui sa oled leppinud kokku, et sul läheb kümnest poole üheteistkümneni, siis see ei lähe mitte 10.35, vaid pool üksteist ja nii edasi</p>	<p>Et ikkagi ja seda on näha ka Saksamaal täna, et enamus neid tooteid müüakse ikkagi endisele Lääne-Saksamaale. Ida-Saksamaa on umbes seal, kus meie täna... Saksamaal väga selgelt näha, kuidas oli ida ja lääne... nüüd küll nime poolest üks, aga sisu poolest väga erinev. Noh, väga erinev see, ega nad ei ütle seda esimesel koosolekul ka veel, aga olles natuke aega koos ja vaadata siis... ja</p>	<p>...ise ütleme siis kultuurilist sarnasust nendega selles mõttes, et me räägime samamoodi, mõtleme kiiresti, leiame lahendusi, teeme asju ära.</p>

	<p>Et kui ta ainult selle pärast ostab, et kui ta näiteks võib-olla harjunud, et ta räägib, täna poolakate, homme eestlastega, ülehomm rootslastega, siis noh, ta see kultuur ütleme see, suhtumine inimestesse on universaalsem ja ta ei tee vahet rahvustel. Et sellistega on kindlasti lihtsam.</p>	<p>Euroopas eestlaste jaoks on nii-öelda käitumuslikult ja arusaadavuselt sarnasteks turgudeks meie kohaliku koduturuga, ütleme ausalt, on Skandinaavia turud, kuna me oleme kultuuriliselt nendega üsna hästi seotud, siis võiks öelda, et on Holland, on Saksamaa. Ehk need on turud, kus ütleme, et jah, tähendab jah ja ei tähendab ei, homme tähendab tänasest hetkest 24 tundi</p>	<p>Saksa turu eripära, on see, et, mis puudutab nagu meie ettevõtet on see, et kui meie ise oleme väga edasi arenenud samamoodi näiteks nagu Soome ja nii edasi on ju, et meie see IT on ju nagu top üks Euroopas kindlasti, et me teeme onlines oma oste ja me tagastame onlines ja meil ID-kaardid ja kõik asjad nagu toimivad, et me oleme nagu online riik ikkagist. Siis Saksa turul nemad ikkagist väga palju ostu-müügi tehinguid teevad sularahas või siis nemad teevad niimoodi, et nad nagu <i>invoice</i> idega maksavad, et nad ostavad ära ja siis sa pärast maksad</p>	<p>samas seda metsa on Ida-Saksamaal rohkem Lääne-Saksamaast</p>	<p>kindlasti on ta palju siukse hierarhilisem. Noh, kasvõi, ma olen siin ka nüüd omajagu aastaid juba vedanud seda asja, ma mäletan, algus mind ikka teinekord naerdi välja ja kui mingisugune poisike tuleb siin rääkima, et seal on ikkagi teisel pool tihti siuksed hallipäised üle keskea härrasmehed</p>
		<p>nende jaoks on ka tähtis see, kes seal laua taga otsustab. Antud juhul siis ongi, et ma olen ettevõtte omanik ja tegevjuht ka, et siis üks funktsioonidest, mida ma teen, on siis see tippmüük, ehk et kui on vaja ikkagi väga suurt no, saksa organisatsioonidega läbi rääkida, siis ma teen seda ise, sest et ma olen kohapeal, ma oman kohe</p>	<p>Bürokraatiat on palju, nad on lepingutes väga detailsed, väga täpsed, ülejala ei ole mitte midagi tegemist, pigem lepitakse kõikides asjades ennem kokku kui tehakse viimasel minutil. Projektid on väga läbimõeldud, väga detailselt, väga palju inimesi töötab projektidega. Sul on väga kindel arusaam, kes tegeleb millega mitte niimoodi, et</p>		<p>aga meie äris on aina rohkem on selliseid noori tehnoloogiaettevõtteid, meil klientidena, siis seal on ka see ettevõtete kultuur muutumas viimastel aastatel päris jõudsalt. Sellise nooruslikuma ja agiilsema mõtteviisi poole.</p>

		<p>automaatselt otsustusõigust, ma ei pea seda kellegagi kooskõlastama ja seda tegelikult klient hindab väga palju</p>	<p>sul on kolm venda, kes tegelevad mingi projektiga, vaid neil on ülesanded konkreetselt ära jaotatud kõik timeline'id, kõik asjad on väga täpselt paigas.</p>		
			<p>teine asi ka veel, et vaata, kuna Saksamaal on ikkagi väga paljud top 250 olevad retail'erid maailmas... aga nad ei ole nii vastutulelikud võib-olla meie robootilistele lahendustele versus meie kappidele. Sellepärast et nende jaoks meie kapp on uudne lahendus. Meie jaoks kapp on niisugune asi, mis oli juba kümme aastat tagasi püsti, aga nemad vaatavad kappi, kui nagu seda noh, kui vau siin on ekraan, see on kapp, et siit tuleb see plõks, tuleb mul uks lahti, on, saan paki välja, et imeline.</p>		<p>ega Saksamaad ei saa võtta ühe ühe vitsaga, et samas on seal mingisugused kuskil ma ei tea, kus külas metsa sees on mingisugune omas väikses niššis mingit maailma tipp asju arendav ettevõtte, kes pole üldse harjunud siin mingisuguste välismaa partneritega suhtlema... teised on jälle siuksed noh, globaalse mind-setiga, et noh, neil tegelikult ei ole vahet, kas sa oled seal naaberküla mees või sa oled kuskilt Eestist</p>
					<p>võib-olla nagu otsustusprotsessid on pikemad ja seal on jah, võib-olla seda, et kuidagi kumab läbi, et kui Eestis võib-olla otsustusvabadus on suurem, võib olla erinevatel... töötajatel ettevõttes või noh kesk või tippjuhtidel ja... siis seal on jah, et, ütleme siis vahel, vahel kuidagi kumab läbi, et</p>

					<p>kui mingil otsusel on mingi rahaline mõõde või mingi kohustus või mingi mingisugune võimalik tulevane kohustus, et siis see peab minema teatud rada pidi, otsustusprotsessi pidi</p> <p>... erinevad inimesed, põhja ja lõuna-sakslased. Et ja noh ongi... on nooremad, vanemad ettevõtjad... nooremaid siukseid, startapilikumad (start-up), tehnoloogiaettevõtted versus siis võib-olla tõesti, mõned on mingi kümneid, kui mitte sadu aastaid olnud mingi pereettevõtte, et seal selline nimi ja vaimsus on hoopis teine, näed, sa pead nagu aru saama kes su klient on, kuidas temaga rääkida</p>
Edu tagavad tegurid ning abistavad meetmed	Mingid tooted, mida kannatab kaugele müüa ja mingid tooteid, mida siis mitte, et selles mõttes näiteks <i>toode1</i> on väga hea. Et neid, kui sa võtad ühe veoauto täis metallrulle ... sinna mahub kakskümmend viis tonni sisse... Et, et tänu sellele on seda toodet võimalik üsna	hind ei ole ainuke argument Saksa kliendi jaoks. Saksa kliendi jaoks on argumendiks kiire suhtlus, ehk et nad saavad oma küsimustele kiiresti vastused. Kui nad soovivad midagi, et see vastus tuleb 24 tunni jooksul näiteks. Ja see on nende jaoks oluline, et nad saavad selle kiiresti ja selget teada, mis nad	...see koroonaga nagu hullult aitab, ühe mehe õnnetus on teise mehe õnn on ju, et see sundis inimesi mõtlema <i>online</i> -lahenduse peale ja oma mugavustsoonist välja tulema. Et kui nende mugavus oligi see, et ah, ma lähen poodi, mul on siin sularaha ja ma ostan ja veedan seal aega, et teen, mis ma teen, on ju, siis nüüd	<i>Omanik</i> käis Saksamaal oma importööril külas. Äkki oli 4 aastat tagasi, esimest korda... pärast 15 aastast koostööd. Et nendesuhetesse ikka on vaja, ütleme siis investeerida.	EAS-iga me oleme teinud siin mingeid erinevaid, ma ei tea kuidas seda nimetada, mingeid programme või asju ja oleme käinud nendel ühisstendidel messide näol... Masinatööstuse Liit... ja nüüd siin jah, nad siin Covidi ajal mingisugust kommunikatsiooni nii õelda projekti siin alustasid ja seal me oleme ka kaasas... ma

	kaugele transportida tegelikult.	soovivad. Samuti nende jaoks on väga oluline veatu nii-öelda tarnija käitumine. Et see tähendab seda, et mitte ainult, et toode ise on veatu, aga ka see, et kuidas toimetatakse kliendini, peab olema esmaklassiline.... kui sa suudad pakkuda süstemaatiliselt head teenindust, see tähendab seda, et alati tarned on õigeaegsed ja kvaliteetsed, siis informatsioon sinu kohta ka turul levib.	nad olid koju sunnitud		olen jube vastu igasugustele toetustele toetuste pärast ja programmides osalemisele lihtsalt sellepärast, et on olemas mingi programm, vaid, et noh, see peab nii-öelda suurt plaani toetama
	...tegelikult on õige püüelda keerulisemate toodete poole, sest siis on võimalik saada ütleme, huvitavamaid tooteid.	kui neil õnnestub klienti nüüd Eestisse kutsuda, talle siis näidata, mis me teeme või mis me saame ja mis me suudame, et siis see on pigem alati kaasnenud ka positiivse üllatusena kliendi jaoks. Et ahah, selline riik ja teil on tänavad nii puhtad ja nii edasi ja nii edasi, et seda pannakse kõike tähele ja mis on nende jaoks oluline. Niisugused väikesed asjad, mis seda otsust siis kallutavad võib-olla sinu kasuks	Saksamaal on ju kõige noh üks rangemaid ja pikemaid <i>lockdown</i> 'e ka olnud see aasta, eelmine aasta ka ja nad pidid oma süsteeme muutma, pidid suured tööstused muutma seda süsteemi, et kuidas nendeni väljast pakid jõuavad. Et mitte väljast kullereid maja peale laiali lasta, või siis oma töötajaid, et nemad maja peal ringi käivad. Pluss siis, et kuidas nagu pakid kohale toimetada, et see uksest-ukseni paki toimetamine on lihtsalt nagu kallis ja meie see nii-öelda, et lähed automaadi juurde, võtad sealt oma paki välja,	...tehas müüb tooteid teatud maksetähtajaga. Ja mitte ei saada näidiseid mööda maailma ja ei tee turundust, vaid et ikkagi selleks, et see iga päev siin püsiks, peab olema vastava võimekusega importöör, kes ütleb, et jaa, usun sellesse ja hakkam ostma ... kui keegi küsib, et kes peaks siis olema see importöör... kõrgelt motiveeritud, turule juurdepääsu kas omav või müügi võimekusega inimene. Kes tegelikult ka tahab seda teha... ja kui sinna juhtub siis kogemata see toode ka... noh, ta täidab oma lubadusi või noh,	...seda inseneeria poolt nii-öelda suurendame, et kogu see inseneeria, tarkvara poole läheb aina rohkem ta kaldu näed, et kui ta võib-olla kunagi hakkas rohkem nii-öelda tootmisest pihta, siis ta läheb aina sellise inseneeria poole vaikselt. Mis on selline loomulik protsess asja juures ja noh, selle selle nimel me pidevalt vaikselt siin areneme.

			ta on, ta on nagu pakkujale ikkagist odavam või noh, kliendile.	ütlemine, et teeb seda, mida ta nagu öeldakse, mida on lubatud, et ta teeb, siis tuleb sellest edulugu	
		...kui sa suudad pakkuda nagu seda, mida sakslane vajab A-Z, ühest kohast, siis ilmselget see aitab sind. Sul võib olla muidu üks väike asi mis on väga hea, aga ülejäänud asja sul ei ole, siis noh, see ei aita klienti, eks ole. See suures riigis nad ikkagi eeldavad, et kui jälle mingi huvi või mingi vajadus, eks ole, partner suudab nagu kogu sellest asjast kõik ära pakkuda	<i>kui sa peaks praegu nagu alustama Saksamaale eksportimist, teeksid sa midagi teistmoodi ka või kõik sai nagu tehtud juba nii nagu pidi?</i> Ma arvan, et ma oleks võib-olla varem seda partnersuhet nagu hakanud looma seal kohaliku ettevõttega. Et kui me praegu üritasime alguses ise murda seal uksest-aknast sisse, et siis põhimõtteliselt ma oleks teinud kahte asja. Ma oleks teinud kindlasti saksakeelset turundust <i>Linkedini</i> ja sinna võib-olla kohalikesse meediakanalitesse kohe algusest peale rohkem, kohalikus keeles ja kindlasti oleks kohaliku saksakeelse agendi või partneri võtnud kohe algusest peale		...eks see noh päeva lõpuks usaldusvääruse müümine on ülioluline et, sa pead suutma jah, need näidata oma <i>seda track record</i> -it, mida sa ikkagi teed ja kuidas sa midagi siin arendad.
ja siis kui on jõutud näiteks mingi prototüübini juba siis noh, kindlasti võiks käia kohal ja vaadata, eriti kaugele müügist tegelikult on oluline see, et klient peab tunnetama, et sa oled olemas, et nagu, näiteks kui sa kohal ära käid, sellest on väga palju abi. Alati ja võib-olla isegi mõnikord käia mitu korda alguses kohal. Et siis tal tekib selline tunne, et sa oled valmis pingutama	...masinatööstuse sektoris Eesti ettevõtjad, siis kindlasti nende müük edeneks päris palju paremini, kui neil oleks sakslasest müügimees palgal, kes ongi Saksamaal või neil on seal kontor Saksamaal. Sest see asi on see, mis neid edasi aitab, mis usaldusväärust tõstab. Et sakslastel üldiselt meeldib osta Saksa ettevõttelt				me olemegi siin ka tegelikult võtnud tööle täitsa äriarenduse peale Saksa turu peale just inimese ja noh, teadlikumalt seda veel ka nii-öelda gaasi juurde vajutamas Saksa turu suunas. Et nii meil üksi ma näen, et meil on nagu nii meeletult seal potentsiaali.

	<p>ühe müügi juhi vahetasin ma välja. Ja, ja siis see uus müügi juht, keda ma otsisin, pidigi olema selline, kes on hästi suure nagu sellise töövõimega ja kellel ei ole mingit sellist valehäbi, vaid kes on lihtsalt ta naturaalselt teeb viiskümmend kõne päevas ja ta ei heitu sellest, et ta saab ei vastuseid... müügis on samamoodi, et sa pead neid päringuid hästi palju saama, et nende vahel hakata valima midagi.</p>				
Soovitud ekspordiks	<p>Saksamaale, kui minna, siis võib-olla meie puhul oleks mõistlik minna sinna aasta x pärast. Ja minna niimoodi, et me võib-olla ostaksime seal mingi tehase ära... kuna noh, valdav osa meie tooteid ikkagist õhu transportimine autos, et siis seda komponenti nagu muuta... Võib-olla peaks, äkki mingisugune ühisettevõtte tegema kuskil mingi Saksamaa ettevõttega, et siis on, äkki on see parem võimalus, aga need noh, sellisel juhul see ei ole väga kallis selles mõttes, et need ettevõtted ei ole väga</p>	<p>kui asi jõuab Saksa turuni, et siis oleks ilmselt nagu mõistlik kolme-nelja-viie ettevõtte baasil moodustada mingisugune... võrgustik ja nende ühise pingutusega pakkuda siis midagi mõnele Saksa suuremale ettevõttele...pressitootja <i>Schuleri</i> ahelasse sattumine on täitsa võimalik Eesti ettevõttel, aga ta peaks suutma pakkuda mingit väga head lahendust. Mis kindlasti sellele ettevõttele sobib. Aga noh, ongi, et kui üks selline... seda tüüpi Saksa ettevõtte tuleks Eesti ettevõttele kliendiks, siis tõenäoliselt oleks nii suur</p>	<p>... esimest korda selle, eelmise aasta jooksul oleme me fokusseerinud olemasoleva Saksa turule. Et Saksa on väga suur ja väga potentsiaalne turg, mis on nagu puutumata nii kappide osas, kui ka robotiliste toodete osas just selle nii öelda viimase miili nagu pakkide kättetoimetamise osas.</p>	<p><i>...miuke Saksa turu potentsiaal üldse nagu võiks olla?</i></p> <p>ma arvan, väga suur... noh Euroopas on miljoneid inimesi. Ja vajadus igasuguste asjade üle... rohkem on küsimus selles, et neid siin keegi suudaks välja mõelda ...esitaks on üks asi välja mõelda ja piisavalt kõrged standardid endale kehtestada.</p>	<p>tasub jah, hästi mõelda oma seda nii-öelda väärtuspakkumist, mida sa täpselt lähed pakkuma. Et miks see, et mis nii-öelda probleemi sa lahendad, kuidas noh, mida sa täpselt pakud ja kuidas see nagu eriliselt... hea on sellele kliendile. Nii, et see nagu oma kindel sihukene nagu nišš leida</p>

	<p>suured. Et kui näiteks leida Saksamaalt mingisugune ettevõtte, millega teha ühinemine, siis noh ma kujutan ette, et seal paarist miljonist eurost juba võiks piisata, et, et saada väga hea sihukene vundament valmis</p>	<p>klient, et siin tõesti tööd viiele, kuuele</p>			
	<p>Ma arvan, et see võib päris suur olla, seal on noh, ütleme eriti, kui me räägime masinatööstusest... ma arvan, et Eestis, kui saavutada selline kompetents mingis nišsis ja selles väga heaks saada, siis on täpselt sama head eeldused teha head tööd Saksamaa turul</p>		<p>Meie enda toodetele on Saksa turu potentsiaal nagu jõhkralt suur, ma ütleks et ja just miks ongi sellepärast, et nad praegu alles liiguvad oma traditsiooniliste nende makselahenduste ja oma traditsioonilise <i>brick and mortar</i> nagu selle, kuidas sa poes käid ja füüsiline <i>shopping</i> sellest <i>online</i></p>		<p><i>...milline see Saksa turu potentsiaal üldse võiks olla...et kui palju seal on kanda kinnitatud ja kuhu see asi võiks jõuda... et mis see visioon on?</i></p>
		<p>eestlastel ei ole väga lihtne see Saksa turule jõudmine, et neid konkurente on palju, et peaks olema väga siuke kindel spetsiifika, millega siis minna turule, mida ütleme, mis on meie oma, mis on meie tugevused, siis võib sealt tõenäoliselt... saada hea tulemuse... tegelikult sakslased ei ole elektroonikas, elektroonilises maailmas nii-öelda IT nende lahenduste peal, nad on konservatiivsemad kindlasti,</p>	<p>...mida rohkem Eesti ettevõtteid seal turul nagu kanda kinnitavad, siis seda kergem on ka, ma arvan, teistel Eesti ettevõtetel sinna turule siseneda. Sest et mul on tunne, et neile ikkagist loeb ka see, et kui sa oled milleski juba nagu oma edu näidanud ja tõestanud, et sa oled nagu normaalne partner..</p>		<p>Hästi-hästi lihtne vastus on, et minimaalselt on saadud sealt noh, me oleme ise ka, me tunneme, et me nii-öelda oleme kraapinud ainult natukene serva või sellest... mis nagu võiks teha...Eesti ettevõtetel vahet ei ole, on see mingisugune inseneeria, metallmasina töö noh, et seal väga erineva nurga alt võib koostööd teha ja potentsiaali on meeletult. Ja näed, ma kindlasti nagu ka soovitan sinnapoole vaadata, versus siis need lähiturud.</p>

		et siin võib-olla Eesti ettevõtetel tekib mingisugune edu, et kui nad suudavad seal ma ei tea, tehnilisi jooniseid ja kogu seda vahetust teha kuidagi elektrooniliselt kliendile väga mugavaks, kooskõlastused, visualiseeringud			
--	--	--	--	--	--

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Uuringus osalenud ekspertide kodeeritud tabel

	Masinatööstuse Liit (INT6)	EAS (INT7)	Ekspert (INT8)
Probleemid ja ekspordit takistavad tegurid	Eesti nagu suur probleem on minu meelest ka see, et ei ole professionaalseid tehnilise saksa keele nagu räägijaid. Et tegelikult, kui majas seda kompetentsi ei ole, siis kas sa ostad selle kuskilt sisse need saksakeelsed nagu materjalid. Et Saksamaal on väga lihtne keelega eksida, seal on erinevad need dialektid, et sa enne nagu proovid, nagu aru saada, et mis keeles peaks nagu rääkima. Aga nagu mingigi saksa keele oskus võiks olemas olla	Eesti on kaugemal kui näiteks Tšehhi või Poola, kes on siin kohe Saksa naaberriigid ja kes on kohe käepärast olemas. Et see on mingil määral siiski puuduseks	seda infot on nagu raske täna saada, et sa pead ise teadlikult teadma neid kanaleid, kus seda hankida, kelle pool Eestis pöörduda, kes aitavad sind sellel suunal. Et ütleme, selle teabe hankimine siis, mis takistuseks on, kindlasti on tegelikult aja ja raharessurss, et Saksa turg ei ole selline turg, kus sa täna koputad uksele, järgmine kuu kirjutatud esimese arve
		pikaajalistelt partneritelt, kes oleks siis nagu <i>Industrial Suppliers</i> , ootavad siis tänaseks kõik Saksa firmad kvaliteedijuhtimise meetmeid ja sertifikaate, et vähemalt ISO9001 ja see on selge, et kui vaadata neid masinaehitusfirmade enda veebisaitte, siis saab sellest juba aru, sest seal on neil alati välja toodud, mis on meie kvaliteedijuhtimisega meetodid, meetmed ja neid oodatakse siis ka vastavalt tarnijatelt.	see on ikkagi selline pooleteist aastane protsess, kui sa realselt hakkad mingit raha teenima sealt. Sinnamaani see on siis investering, kulu, kuidas, kes iganes, kuidas seda ütleb, et mina ütlen, et see on investering
	Et sakslased jälgivad väga, et okei, tahate meiega nagu äri teha, midagi koos teha, midagi koos arendada. Millal oli teie viimane välisdelegatsioon Eestist nagu Saksamaale, mis tasemel suheldi... Saksamaale on nii palju riike lähemal kui Eesti, siin peab ikkagi olema mingi väga tugev müügiargument, miks nad peaksid Eestist võtma. Me peame küsima, nagu, mis on Eestis see lisandväärtus, mis me suudame toota, mis on see kvaliteet, kus me saaksime olla paremad kui leedukad, lätlased, poolakad, ma ei tea tšehhi, mis iganes, eksju	nad peavad enne välistama, et sealt mingi viga tuleb sisse, mis pärast nende toote nii öelda kvaliteeti kahjulikult mõjutab ja nende mainet siis lõpuks mõjutab. Et sellepärast nad muidugi proovivad neid riske vähendada ja esitavad oma tarnijatele suuri nõudmisi. Ja sellepärast on suurematel firmadel ulatuslikud tarnijate auditeerimissüsteemid. Ja mis omakorda võivad Eesti firmadele ka nagu üle jõu käia... väiksematele just onju... ja suuremate seeriaste osas ja mis võib ka Eesti firmadele problemaatiline olla, on ikkagi need mahud. Et need mahud, mida siin ilmselt Saksa tööstused vajavad, võivad olla ikka Eestimaa mõistes väga-	väga vähestel metalliettevõtetel on niisugused nagu pehmeid töökohti nii-öelda, kus on mingid turundus või bränding või mainekujundus või siis arendusjuht ka ma arvan, et see on nagu väga vähete luksus. Et need müügidirektorid, müügijuhid või tegevjuhid on nii hõivatud igapäevaste muredega, kasvõi pingi hooldusgraafiku täitmisega, et neil ei ole aega otsida, sukelduda sinna. Täna ma arvan, et levinud arvamus, et EASi kõik niisugused meetmed ja muud toetused on nagu jõhker bürokraatia ja siis nii-öelda.. ei tehta seda endale selgeks

		väga suured.	
	meie ettevõtetel on nagu võib-olla selline kehvem turu lugemise oskus või ... trendidest, nagu arusaamise oskus, et okei, me näeme näiteks noh, täna eks ju meile kogu majandus peaks minema nagu rohelisemaks, et mis siis on nagu mingid väga konkreetsed asjad, et mis toodetega sinna turule võiks siseneda	Et kuna Eesti ja siis tuleb veel mängu transport või geograafiline kaugus, et kuna Eesti tarnijate puhul mängib suurt rolli ka transport ja selle hind, eks ole, siis see ju muudab toote kallimaks, kuna me peame, aga noh, võrreldes ütleme Poola või Tšehhiga, on ju kaugus suurem... see tähendab, et transport on kallim... ütleme, kui Poola tarnija esitab ISO 9001 sertifikaadi ja Eesti oma esitab ISO 9001 sertifikaadi, mille järgi ta siis nagu selle valiku teeb... selle järgi, kes on lähemal, keda saab võib-olla tihedamini külastada	geograafia poole pealt ma ütlen, et kuna ta meist on ikkagi noh, mis ta seal on, niisugune kaks tuhat kilomeetrit kaugemal, ütleme Tallinnast Berliin, tsirka enam-vähem on see vahemaa. Et sinna nagu niisugust lihtsat masstoodet on raske müüa, selle vahemaad, transport sööb selle ära
	Et kui see ettevõtte juhilt tavaliselt küsid, et kus sa tahad eksportida, siis on number üks vastus sul Rootsi on ju, aga et mis ikkagi paneks seda juhti nagu mõtlema, kuhu sihtturule minna, miks just sinna minna, mis on su konkurentsieeliseid seal, eks ju... Strateegiline see planeerimise, need otsused ja see ekspordi ambitsioonikus on need teemad, millega nagu väikeste ja keskmiste ettevõtete puhul peaks eraldi tegelema	tihtipeale on eelduseks siiski Saksa keel... saksa keele oskus on ikka suureks kasuks	võib-olla, et kui sa juba mingid sammud oled astunud, et oletame, et sa oledki õnnestunud seal kolm-neli kuud vaeva näinud, esimesed päringud, siis sa jääd hätta nende mahtudega, et see, mis on ikkagi saksa mõistes <i>SME</i> ettevõtte, see paneb Eesti keskmisest suurema ettevõtte põlvili oma mahtudega
		kui see toote lõpphind oleks, ütleme kolmkümmend protsenti odavam kui Saksamaa hind, selleks, et see töö, uue tarnijaga ennast üldse ära tasuks. Sest see uue tarnija ülesehitamine võtab aega, võtab ressursi, tulevad kohale, nad auditeerivad... nad nagu ise ka ütlesid, et aastatepikkune töö, eks ole.	Ma arvan üldse, et tööstusettevõtted, on ühed halvimal eneseturundajad üldse Eestis. Et tehakse üli ägedaid asju mida keegi tea... Ma arvan, et me ikkagi valdavalt olema sakslaste jaoks endine Nõukogude riik, kus tehakse kirvega ja muldpõranda peal asju, et need hästi palju on vaja nagu riigipoolset, ettevõttepoolset sihukest lobitööd teha... nad jälgivad väga tegelikult meie poliitilist nagu, mis meil toimub, kes meil võimul on... kõiki selliseid asju, et see tuleb endal ka ikka väga nagu selgeks teha, seal

			ei saa nagu plähmerdada
Saksamaa eripärad	Saksa ärikultuuris on väga oluline roll sellel, et sa tunneksid, et sul tekiks usaldusväärsus nende koostööpartnerite osas, tihtipeale nende jaoks on nagu hästi oluline see ettevõtte ajalugu, pikaajaline koostöö, eksju siis <i>step by step</i> ... sa nagu suhtled, siis nad tahavad, et see kestaks nagu järgmisel aastal kolmandal aastal, neljandal aastal, et sul ongi pikk perspektiiv nendega, et see, et sa ei teeks seda selliselt, et sul ongi nagu, et okei, kaks aastat ei tule midagi välja, ma lähen kuhugi mujale, nad tahavad väga selgelt fookusseeritust sellele turule.	Ütleme nii, et ärikultuur on küll üsna sarnane, et siin nagu suurt vahet ei ole, see läheb väga hästi. Et sakslane on võib-olla natuke formaalsem...	Saksamaa on tegelikult ikkagi väga paberi riik veel ja võib-olla mitte Eestiga võrreldes. Seal on nagu ikkagi kultuurilise poole pealt, et ettevõtte juhid on vanemad härrasmehed, nad võib-olla suhtuvad umbusklikumad naisterahvastesse, noorematesse. Et kui kolmekümne aastane müügijuht läheb mingeid lepinguid sõlmima, siis ikkagi, kas ettevõtte juht ikka teab ja kas sul on need volitused ja see on nagu oluline
	näiteks see, et kui sa nagu tõesti eksid mingite elementaarsete asjadega, kui sa lähed, ühte sinna liidumaasse ja sa ütled.. teise liidumaa nagu jalgpallist hakkad rääkima, sest nad vaatavad, sul on tegelikult kodutöö tegemata, et sa tegelikult ei tea, kellega sa oled siia tulnud nagu rääkima ja sealt juba teeb nagu järelduse	Saksa bürokraatia on aeglane ja keeruline, ei ole müüt, see on nii, see kõik võtab rohkem aega. Pluss detsentraalne kord või organisatsioon siin Saksamaal, et sellest aru saada, et osa asju reguleerib siis see keskvalitsus, eks ole, see föderaalvalitsus ja siis liidumaadel on, väga palju asju, mida nemad omakorda siis reguleerivad ja kuidas see kõik kokku käib ja millega seal arvestada	

	<p>Eestis on olemas elektrooniline allkiri, mida mitte kunagi Saksas ei ole olnud, kui Eestis on kõik digitaalne, meil väga palju pabereid on kuskil nagu pilves on ju, siis seal võib-olla on see info ikkagi nagu paberitel ja see teeb selle asjaajamise nendega nagu ajamahukamaks, keerulisemaks jälle</p>	<p>Saksamaa ei ole Saksamaa, et sinna tuleks nagu endale selgeks teha, kus on need minu kliendid üldse. Et kellega... keda mina otsin, et näiteks masinaehituspiirkonnad on Lõuna-Saksamaa ja North Rhine- Westphalia.</p>	
Edu tagavad tegurid ning abistavad meetmed	<p>...kuna eelmisel aastal koroonaga seoses jäid messid ära, otsustasime siis tegelikult ikkagi jätkata siis artiklite sarjaga, kus siis tutvustada Eesti tööstuse nagu tegevusi. Ja selle tagajärjel siis juhtus see, et me tootsime edulugudest artikleid. Me levitasime neid Saksa meediasse, meil oli eraldi siis kommunikatsioonipartner, kes seda korraldas, me tõlkisime kõik tekstid saksa keelde. Ja lisaks tegime ka nagu videoid...</p> <p>kui me tegime nende artiklite kampaaniat, siis tõepoolest ma saingi nagu pärast kirju, et vau, et Eesti, et nii vägev on ju, et tegelikult nagu nii tublid, et ma ei tea üldse, kas Saksa tööstus noh, teile kunagi nagu järgi jõuab</p>	<p>selleks ongi EAS tegelikult väga palju tegevusi välja mõelnud. Ja kui nii, et üks nendest on siis need ekspordinõustajad, ekspordinõunikud, kes siis tegelikult tegutsevad hetkel viieteistkümmes, kuuteistkümmes riigis ja kes on nii-öelda siis kohapeal olemas, tegutsevad nendes riikides, neil on kohapeal olemas võrgustik, kontaktid, informatsioon... nad tunnevad eluolu, et noh, selles mõttes nad saavad paremini aidata kui, nüüd ainult need inimesed, kes kohapeal Eestis on</p>	<p>kasutasin ka EASi abi, nende kontaktide kaudu siis leidsin ühe vahendaja või maakleri nii-öelda ja tema hakkas siis meile kliente ette ajama ja me tegime näidistöid</p>
	<p>me oleme vahendanud päringuid Saksa-Eesti tootjate vahel. Meil oli näiteks üks ettevõtte, kes tuli suurema päringuga tagasi, kui ta ise suutis teha ja me otsisime koos neid ettevõtteid, kes võiks seda teenust nagu pakkuda, et hoida seda kliendikontakti</p>	<p>...ekspordinõunikel on ka mitu erinevat teenust, et noh, on üks nendest on siis see eelnõustamine, mis on kaks tundi tasuta eelnõustamist, siis see on mõeldud nendele, kes on pigem alles alguses, kus nad tahavad alles orienteeruda, vaadata, mis võimalusi pakuvad mingid turud. Mis situatsioon, mis konkurentsituatsioon seal on, kas on mingid tegevust piiravad tegurid, kas on mingid regulatsioonid, mida, millega tuleb</p>	<p>Eestis on EAS, Balti-Saksa Kaubanduskoda, kelle võib-olla ma tõstaks kõige rohkem esile, et seal me nagu toimetasime ja mulle väga meeldis, hästi asjalikult siukesed nagu võrgustusüritused ... kui sa midagi nende abiga saavutad, siis mingisuguse kontaktivõrgustiku Saksamaal ja sealt edasi võiks siis tegelikult olla juba, et nii-öelda laiened nagu natuke nagu viirus, mis alguse saab, ütleme, et Hamburgi ümbert, saab</p>

		arvestada.	esimesed kliendid ja siis sealt toimub niisugune soovitusurundus, küsib, kellel võiks veel meie noh, meie teenuseid vaja minna
...väga palju on vahendajaid, kes siis otsivad <i>subcontractor'eid</i> või allhankepartnereid iseseisvalt, neil on mingi lähteülesanne mõne ettevõtte poolt ja nad ise siis on võtnud näiteks ühendust, et küsida, kas Eestil oleks võimekust ühte, teist ja kolmandat teha. Et me oleme ka nende vahendajatega nagu suhelnud		toetame me ka konkreetselt ekspordipartnerite otsingul. Kui siis ettevõtte ütleb, et ma vajan agent'i seal teises välisriigis, ma tahaksin leida edasimüüjad, ma tahaksin leida kliente, ma tahaks ükskõik mis sorti siis see ekspordipartner on. Me saame aidata siis nende leidmisel oma kontaktvõrgustiku kaudu	Eestis on hästi palju minu arust ettevõtteid, kes tegelevad lehtmetailiga, sellega et konkurents on nii tihe ja kõik on väga niisugune hinnatundlik ja kuna me tahtsime, siis mitte nüüd hinnaga hakata konkureerima, vaid pigem teha niisuguseid keerukamaid asju, millega noh, tegelikult loob kliendile suuremat lisandväärtust... pigem ikkagi peab see olema mingit lisandväärtust andev või siis mingit kindlat tarneahela lõiku nagu kattev. Et ma arvan, et minna näiteks lihtsalt seibe sinna müüma, seal ei ole nagu mingisugust pointi...
...meil on täna nagu majas see kompetents, mis Eestis on, millised seadmed, kes kuhu turule nagu, kes kus turul tegutseb. Et me viime neid otsi omavahel kokku, nii et tegelikult päris suur roll		...me pakume <i>sourcing</i> võimalust koostöös meie Eesti kolleegidega muidugi, sest meil on, meie tegutseme ütleme siis välisriigis. Ja meie kolleegid on kohapeal, nendel on see info Eesti ettevõtte kohta ja siis ongi nii, et Saksa ettevõtte näiteks pöördub meie poole, ütleb, et mul oleks vaja kedagi... Saksa ettevõtetel, neil käibki kogu aeg mingi noh, tarnijaid võetakse, otsitakse kogu aeg või ollakse niimoodi nii öelda avatud sellele	...et sa pead suutma midagi ekstra pakkuda või siis luua Eestis selline võrgustik, et suudad lisaks metallitöötlemisele, pinnatöötlemisele veel midagi komplekteerida... meil tööjõud on ikkagi kordades soodsam siin täna Eestis, kui me räägime metallisektorist... kui nagu Saksamaa IT osas on see kindlasti nagu teistmoodi, aga just niisugune noh, tahaks öelda, natuke rumal käsitöö, mida ei olegi võimalik automatiseerida täna, siis see on see, mille poolest meie nagu majandusolud soosivad meid.
...nendele on sellised sotsiaalmeediavõrgustikud teistsugused kui Eestis ja need on professionaalses saksa keeles. Et see on nagu see koht, kus tegelikult Eesti ettevõtetel oleks nagu võimalus omale need kontod sinna luua, lasta seda hallata		see üldse robotitega seotud, et see on nagu hästi potentsiaalikas valdkond, et seal on sakslastel ikka suur huvi sees	Eesti konkurentsieelised tegelikult täna kindlasti on digitaliseeritus ma arvan... Saksamaal on autotehased, kus üks inimene opereerib nelja liini ja need on niisugused tippasjad, aga kui me räägime ikkagi tavalistest <i>SME</i> ettevõtetest, siis meie digitaliseeritus kindlasti annab meile ka kuluefektiivsuse... niisuguste teiste Saksa <i>SME</i> ettevõtete ees

	<p>...ma arvan, et miks ta täna on nagu meie selliseks üheks uueks sihtturuks nagu top viie sekka nagu jõudnud, ongi see, et eestlased ikkagi on suutnud seal täna nagu läbi lüüa, eestlased on suutnud omale kontakte luua ja meil on mingit kogemust täna, et see on noh, midagi nagu teha, et pigem ongi nagu ikkagi, põhiasjadeks usaldusväärsus, kvaliteet, siis sa teed nagu õigeks ajaks kõik lubadused, mis sa nagu oled võtnud</p>	<p>Muidugi ka isiklikud suhted, eks ole, et sellepärast ongi oluline kohal olla ikka siin turul... messidel käia, kontakte otsida, võib-olla ka osaleda konverentsidel kui võimalik ja noh, ma ütlen noh allhankijatele ei ole see, see nii oluline, eks ole, et nemad teevad teisees sektoris. Aga kui hakata nagu vaatama seda masinatööstust üldiselt, kuhu me liigume, et siis hakkavad ka teised faktorid veel mängima, et noh... tuleb pildis olla nii-öelda</p>	<p>ka geograafiline eelis, et ikkagi Saksa ka suurettevõtte, kes siis üle maailma midagi teeb, me oleme Baltikumi, nii-öelda Baltikumi lõpp, Skandinaavia algus, ühel pool Venemaa ja teiselt poolt nii-öelda naljaga öeldes laevaga on USA nagu, et me oleme tegelikult graafiliselt suhtes väga ägedas sõlmpunktis</p>
	<p>Noh, võib olla nagu nutikamad, keda ma tean, eks ju, otsivadki kuskilt <i>LinkedInist</i> mingi sotsiaalmeediast kuskile omale kontakte, lähevad noh, sihivad, saadavad juba materjalid ette, et sõltub, kes kuidas sinna siis turule nagu sisenema hakkab, ja mess on ülikallis, aga samas see toob ka nagu võidu, eks ju. Et noh, nii see käib nagu.</p> <p>mida me rohkem saame seal müüa, ongi uued digitaalsed lahendused, kuidas me läheme selle <i>Industry 4.0</i>ga kaasa, mille ju algatas Angela Merkel omal ajal, eksju ja need on nagu need koostöökohad, eksju . Et kuidas me võtame täna kasutusele, kuidas me tootmist automatiseerimine, kuidas me panemegi robotid tööle</p>	<p>Ja Eestil on, ütleme, hea kuvand just tänu sellele digitaliseerimise ajaloole ... e-Eesti, eks ole. Et kui nagu Eesti ettevõtte pakub mingeid IT-lahendust, siis ta ikkagi on ikkagi usutav, et nad... ütleme, et Eesti ettevõtetele eeldatakse, et nad teavad, mis on digitaliseerimine, kuidas see käib. Ja neil on töötavad lahenduse ikkagi. Et... ja kui nüüd nagu proovida... just siin otsida koostööd... pakkuda seda kogemust... pakkuda neid lahendusi, et see ei ole see masstoodang. Et see on nagu hästi kui kõrge lisandväärtusega ja selle eest on sakslased nõus ka maksma</p>	<p>ütleksin, et turundus, turundus, turundus. Et mis aitaks, et võib-olla selline põhimõtteline muudatus, et turundus ei ole lihtsalt kulu, vaid see tegelikult on investering</p>
<p>Soovitused ekspordiks</p>	<p>...siin on ka nagu võib-olla erialaliitude või noh, roll, et teadvustada rohkem, mis siin-seal, mis on see Saksa turu võit, miks sa võiksid seda referentsi seal korjata, eks ju, see kui sul on tänasest Saksa referents, kui see on, kui nad on tööstuse lipulaev, siis edaspidi selle referentsiga on sul võimalik ükskõik kuhu mujale nagu minna... Et ma ütleks, et tegelikult Eesti väikestel ja keskmistel ettevõtetele on väga head šansid sinna saada juba ka nende näidete põhjal,</p>	<p>Eestis väga tublisid ettevõtteid, kes on oma tootmise väga hästi üles ehitanud, eks ole, neil on pikaajalised partnerid... neil on kvaliteediga kõik korras, tarnekindlus on kõik korras, siis see töötab. See töötab. Et siis ja seda enam, et kui Saksa ettevõtteid ka nüüd on nagu avatumad sellele, et töötada rohkem oma Euroopa partneritega koos, sest see eelis on ju siiski olemas. Et meil Euroopa Liidus on ühtne seadusruum, see siin...läbi selle palju probleeme</p>	<p><i>...et panna tootmiskaht näiteks kokku ja siis üritada just neid suuremaid mahtusid, et Saksamaal nagu teenindada või täita?</i></p> <p>seda trummi olen mina, ma arvan, juba mingi 3-4 aastat taganud täpselt ongi, et muuta seda nagu mentaliteeti ka, mis metalli maailmas minu arust väga on, et ma ei ütle, kes minu klient on ja ma ei julge sulle anda, sest sa lähed otse sinna peale</p>

	kes seal Eestist juba varem ees.	on juba lahendatud.	
	<p>...Eesti valitsusel peaks samamoodi olema plaan paigas, ära kaardistatud, mis regulaarsusega me kuskil peame käima, kes on meie strateegilised partnerid, ja on mingites kultuurides, kus väga seda jälgitakse, millal te kuskil käisite. samamoodi kui me võtame Saksamaa, messide nagu suurte messide riik...</p> <p>ma tahaks tegelikult Eesti riigi poolt näha ka seda palju suuremat aktiivsust, kas me vahendame sinna siis, kas kultuuri, kas me kutsume oma nagu, mingisugused kindlad inimesed, kas sinna näiteks suursaadikuga kohtumisele, et seal oleks midagi põnevat teha, et meie sellise saatkonna nagu mõte oleks samamoodi, et ikkagi võimalikult palju seda äri seal vahendada, meil oleks väga selgelt nagu tulemused</p>	<p><i>...et kui palju teie poole selles osas pöördutakse?</i></p> <p>...ütleme nüüd just eelmisel aastal päris kõvasti kasvanud ja ma väga ei, ma ei ole seal seda statistikat nagu näinud, kuidas see teistel kolleegidel on. Aga nüüd Saksamaa suunal on pöördumiste arv kasvanud, sellepärast võetigi nagu mind tööle... teine inimene juurde.</p>	<p>Ma võtaks, ma arvan, et niisuguse riigi toe nagu külge, et see nagu lisab väga palju usaldusväärst ka Saksamaal ettevõttele, kui sa lähened läbi mingi riikliku programmi või soovitaja või nõunikku või kohaliku ekspordi edendaja mingisuguse referentsiga. Siis see on esiteks juba väga ütleme, suur samm edasi. Pluss kaaluks ja uuriks rohkem, et ettevõtjana.. riigi poolt ootaks tegelikult siukest nagu teavitustööd, tutvustustööd. Ma arvan, et ettevõtte asi ei oleks nagu riigi mainet kujundada seal, et ega enamus neid kohtumisi algavad tegelikult sellega, et sa räägid Eestist kui riigist</p>
	<p>Saksamaa on sellise tööstuse võtnud oma selliseks majanduse prioriteediks. Ennekõike need arendavad autotööstust seal. Ja see nagu sinna nagu pikaajalistesse tarneahelatesse üldse pääseda, on nagu keeruline küll. Meil tekiksid nagu võimalused, kui me väga täpselt jälgiks, kas tuleb mingeid uusi seadusi, kus on mingisuguseid uusi tooteid vaja, mida neil on kohe vaja, eks ju,</p>		<p><i>Millisena hindad üldse Saksa turu potentsiaali?</i></p> <p>Ma arvan, et me oleme kasutanud või ma ei tea, võib-olla 10 protsenti või ikka väga-väga vähe. Et seal oleks nagu kõvasti tööd teha, ma arvan</p>

	<p>Saksamaal ja küsimusi, nagu et see robot ise nagu ei tee midagi, aga ta tuleb integreerida erinevatesse siis tööstusliinidesse. Ja see on see koht, kus ma arvan, et näiteks nagu automatiseerimisetevõtted, eks ju, kes loovad neid eraldi tööstuslahendusi, kuidas sa saad midagi automaatsemaks, midagi efektiivsemaks, kuidas saad inimeste töö, kes sealt ära nagu vahelt kaotada, sest lihtsalt meil ei ole neid inimesi, et see on kindlasti nagu üks suund, millega võiks tegeleda...</p>	<p>...miks mitte mingi Saksa ettevõttega koos kuidagi opereerida... Ma näen seal pigem potentsiaali. Et kui ei suudeta, nagu ütleme, see allhankemaailmas hindadega konkureerida, ma ei tea, kas see on jätkusuutlik pikaajaliselt. Kuigi praegu on see tendents, et antakse rohkem šansse nendele, kes on lähemal oma Euroopa tootjatele, kuna see pandeemia näitas, et need tarneahelad võivad nagu problemaatiliseks osutuda, kui need tarnijad väga kaugel</p>	
	<p>ma arvan, et, et sellistesse suurtesse väärtusahelatesse sissemurdmine toob tegelikult kaasa selle Eesti siis ettevõtete maine, tuntuse ja selle, et sakslased noh, me jääme sinna pikaks ajaks sinna väärtusahelatesse. Mis tähendab seda, et ma ei pea kogu aeg otsime omale uusi turge, uusi kliente, vaid me tegelikult saame keskenduda selle tootearendusele, et me anname rohkem väärtust mingile tootele juurde</p>	<p>kui teha järjekindlalt tööd ja olla konkurentsivõimeline ja käia messidel. Ja ehitada üles neid... proovida ka isiklike suhteid konverentsidel, et nagu teada, mis toimub üldse Saksa turul, pildis olla. Ja suuta pakkuda seda, mida Saksa turul... millele Saksa turul ka nõudlus on, teada mida see turg ootab üldse minult... oma tarnijalt. Ja siis vastavalt sellele oma toodet, pakkumine kohandada... et seda nagu nende kontekstis mõelda... mitte öelda, et minul on see toode, et ma otsin neid kliente, kes seda tahavad, vaid juba mõelda pigem, et mida tahab see minu kui klient, et kuidas see peaks olema</p>	

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Otto-Theodor Eespere

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Saksamaale eksportimist mõjutavad tegurid masina- ja metallitööstuse näitel“,

mille juhendaja on Algis Perens,

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

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

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

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

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