

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu Kolledž

Ettevõtluse osakond

Ando Konrad

EP3

**ETTEVÕTTE SISENEMINE RAHVUSVAHELISELE  
TURULE KARVAPALL OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Mari Erm

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... 2013. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura .....

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	5
1. Rahvusvahelisele turule sisenemine.....	7
1.1. Rahvusvahelisele turule sisenemise motiivid ja etapid .....	7
1.2. Rahvusvahelisele turule sisenemise meetod.....	10
1.3. Turundusstrateegia olemus ja kujunemine .....	12
1.4. Konkurents ja analüüs .....	20
1.5. Rahvusvahelisele turule mineku riskid ja riskijuhtimine .....	23
2. Karvapall OÜ turustamise potentsiaal Soome turul.....	28
2.1. Ülevaade ettevõttes Karvapall OÜ ja rahvusvahelisele turule sisenemise motiivid .....	28
2.2. Sihturg Soome ja sinna sisenemise meetod.....	32
2.3. Konkurentsianalüüs .....	33
2.4. Karvapall OÜ turundusstrateegia .....	38
2.4.1. Turunduseesmärgid ja strateegia mudel.....	38
2.4.2. Marketing Mix ehk turundusmeetmestik .....	43
2.5. Karvapall OÜ riskianalüüs .....	45
Kokkuvõte.....	47
Viidatud allikad.....	49
Lisad.....	52
Lisa 1. Karvapall OÜ bilansid 2009-2011 .....	52
Lisa 2. Karvapall OÜ kasumiaruanded 2009-2011.....	53

Summary .....54

## SISSEJUHATUS

Ettevõtete rahvusvahelistumise teema on väga aktuaalne, kuna väikeses Eesti Vabariigis on palju omavahel tihedalt konkureerivaid ettevõtteid. Sellest tulenevalt on uuel ettevõttel kindlalt välja kujunenud konkurentsi ja osalistega turul raske läbi lüüa. Seega on hea võimalus minna oma toote või teenusega välismaale, kus potentsiaalsete tarbijate hulk on suurem ja ettevõttel rohkem võimalusi areneda ning edukamaks saada. Samuti läheb palju eesti tööjõudu välismaale, kuna tasu töö eest, mis makstakse Eestis, on väike. Turg, mis on välismaal, on samuti kordades suurem kui Eestis. Seega on ettevõtetel mõistlik on toodet või teenust pakkuda välisurul, kuna nõudlus on suurem ja see tugevdab ettevõtte positsiooni.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida Eesti ettevõtte Karvapall OÜ toimimisvõimalusi välisurul, eriti selle sisenemisvõimalusi ja tingimusi. Samuti uuritakse, mida peab iga välisurule sisenev ettevõtte enne tegema, mida uurima, millest lähtuma, et edukalt siseneda. Analüüsil keskendutakse ettevõtte teadlikkusele ja valmisolekule, võimalustele ja riskidele ning ettevõtte välisurudel toimimise iseärasustele nagu tootmine ja turundamine. Lisaks uuritakse ettevõtte välisurule sisenemise motiive ja turunduseesmärke. Töö eesmärgist lähtuvalt saab välja tuua alljärgnevad uurimisülesanded:

- uurida ettevõtete võimalusi erinevatel rahvusvahelistel turgudel toimimisel;
- saada ülevaade ettevõtte rahvusvahelistumise turundustegevustest;
- analüüsida teooria põhjal võimalikke riske rahvusvahelistumisel;
- leida, kuidas planeerida rahvusvahelisele turule sisenemist;
- teostada ettevõttele Karvapall OÜ konkurentsi- ja riskianalüüs;
- koostada turundusstrateegia Soome turule sisenemisel.

Uurimusülesannete lahendamiseks kasutatakse teoreetilise turunduse raamatuid, mille autoriteks on näiteks Philip Kotler, Peter Drucker jne, mis annavad ülevaate välisriigi turule sisenemise protsessist. Samuti uuritakse teadusartiklite andmebaasist välisturule sisenemise protsesse kirjeldavaid artikleid, mis annavad ülevaate seni selliste protsessidega tegelenud ettevõtjate kogemustest ja teoriast. Hüpoteesiks on see, et sisenemisel välisriigi turule, on tarvis teha pikk eelnev protsess, mis sisaldab tausta- ja turu-uuringuid. Usalduse koha pealt võib tekkida probleem interneti artiklitega, kuna need võivad olla kättesaamatud ja liiga pealiskaudsed. Samuti on oht, et autor ei saa piisavalt numbrilisi fakte konkurentide kohta, mistõttu ei saaks analüüs piisavalt hea.

Empiirilise osa läbiviimiseks tehakse analüüs Karvapall OÜ võimaluste kohta välisturule sisenemisel. Autor uurib sihtturu valiku põhjusi ja eeliseid. Konkurentsianalüüs koostatakse märksõna analüüsi põhjal, milles võrreldakse konkurentide eeliseid ja puudusi. Samuti uuritakse, missugused on ettevõtte eesmärgid ja kuidas plaanitakse suhet kliendi ja firma vahel. Viimaks püüab autor välja selgitada kogu välisturule siirdumise protsessiga kaasnevad riskid. Toetudes sellele koostab autor Karvapall OÜ turundusplaani.

Töö sisuline osa koosneb teoreetilisest ja empiirilises ehk kahest suurest osast. Teoreetilisest osast käsitletakse välisriigi turule sisenemise meetodeid, strateegiaid ja riske. Täpsemalt on teoreetilisest osast sisuks turule sisenemise motiivid, etapid ja sisenemismeetodi valimine. Samuti antakse ülevaade konkurentsi ja riskijuhtimise teoreetilistest tagapõhjadest. Lõputöö teises peatükis teostatakse uuring konkreetse ettevõtte Karvapall OÜ valmisolekust, seisundist ning võimalustest välisturule sisenemiseks ning hinnatakse konkurentsi ja riskide suurust.

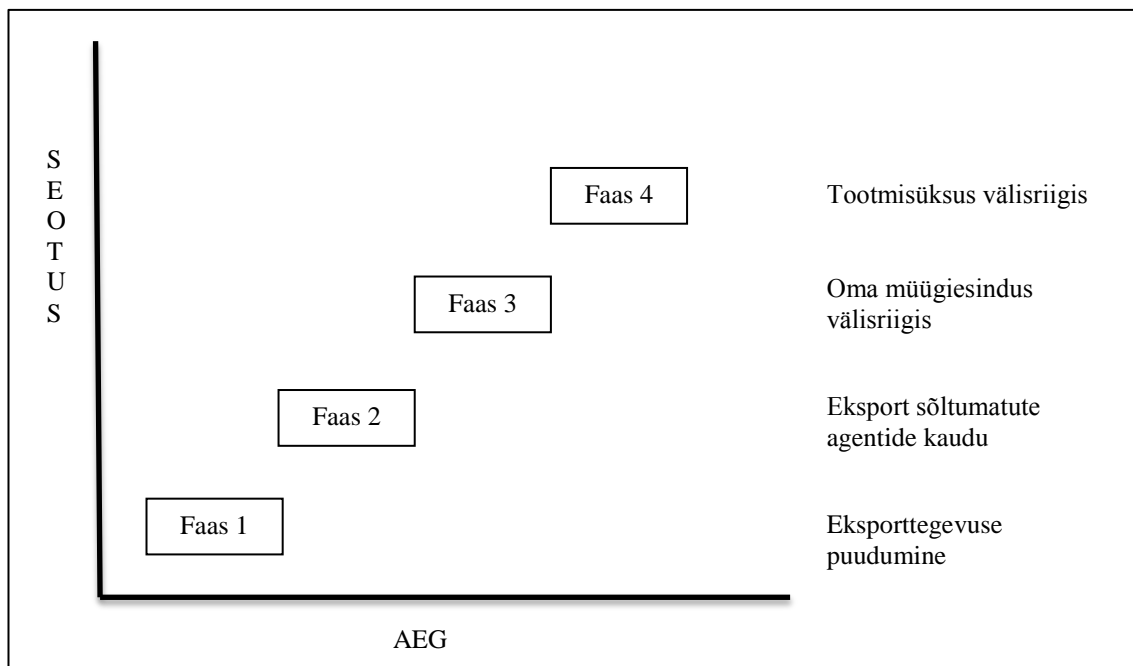
# **1. RAHVUSVAHELISELE TURULE SISENEMINE**

## **1.1. Rahvusvahelisele turule sisenemise motiivid ja etapid**

Väliturule siirdatakse enamasti vajadusest laieneda ja pakkuda oma tooteid laiemale tarbijaskonnale. See suurendab ettevõtte käivet, kuid samuti ka kulusid ning riski, mistõttu ei ole alati garanteeritud firma kasum.

Seetõttu tuleb ettevõttel väliturule siirdudes esmalt paika panna eesmärgid, planeerida oma tegevust ning teha põhjalik uuring, kuna ettevõtte loomine või laiendamine väliturule nõuab suures mahus firma ressursse. Kui rahvusvahelisele turule siirdumise tähtsust on mõistetud, siis on võimalik ettevõtte juhtkonnal ka piiratuimate võimaluste juures leida vahendeid välisriigi turule jõudmiseks. (Vihalem 1999)

Ressursside hulgas on ka ettevõtte aeg, mida kulub palju, kuna rahvusvahelistumine on aeglane ja järkjärguline protsess. Aja möödudes ja kogemuste kasvades on ettevõtte valmis liikuma edasi ning laiendama turge. See tähendab, et turule sisenemine on aeganõudev protsess, nagu on kujutatud Uppsala mudelil (vt. joonis 1, lk 8). Faas 1 kujutab positsiooni, kus ettevõtjad hakkavad mõtlema sisenemisele välisriigis. Nad ei ole veel välituruga seotud. Faas 2 on tegeletud turu-uuringuga pigem pinnapealsemalt. Eksport toimub müügiagentide kaudu ehk Eestis antakse kaup müügimeestele, kes lähevad välisriiki tooteid müüma. Need müügiagendid on muidugi sõltumatud ehk ei ole tootja alluvuses tööl. Kui nende tagasiside müügist on hea, siis liigub ettevõtja edasi järgmisesse faasi. Faas 3 kujutab olukorda, kus on turundusega tegeletud väga tõsiselt ehk on kulutatud palju aega ja energiat, mille tulemusel on saadud kinnitust, et toodetele on olemas nõudlus. Seega on tehtud välisriiki müügiesindus, mistõttu on aja möödudes suurenenud ka ettevõtte seotus välisriigiga. Faas 4 on kujutatud täielikku seotust välisriigiga, kuna tootmine ja tarbimine on samas riigis. St, et algus ja lõpp on ühes piirkonnas. Kuid sinnani jõudmine nõuab palju eeltööd ja aega.



**Joonis 1.** Uppsala mudel (Allikas: Pällin)

Ettevõtte on suures osas sõltuv turuinfost ja kogemusest, kuna need aitavad rahvusvahelistumisel näha ärivõimalusi. Kogemused tulevad äritegevusest välisriigis, seega käibki rahvusvahelistumise protsess aeglaselt. Nimelt kogemused vähendavad riski ning suurendavad julgust investeerida. Ehk siis kogemuste suurenedes tehakse samme kõrgemale, teisisõnu hõivatakse välisurгуs. (Pällin 2004: 6-9)

See joonis tõestab autori arvates seda, et ettevõtjatel, kes soovivad siirduda välisurгуle, ei tohiks olla suhtumist, kus ei alustata turundamisega faas 1-st, vaid minnakse kohe faas 4 peale välja. See võib tuua kaasa fataalseid tagajärgi, kus piisava nõudluse puudumisel ei tasu investeringud ära ning ettevõtte võib pankrotistuda. Muidugi ei ole pankrotistumine alati halb, see oleneb mitmetest asjaoludest. Näiteks kui uue ettevõtte asutamine ja pankrotivara üles ostmise tuleb odavam ja mõistlikum, siis on variant võtta vastu pankrot. Kui turgu ei tunta piisavalt hästi või ei osata ette näha mõningaid lisakulusi, siis need võivad samuti muuta olukorra halvaks ettevõtte seisukohast. Autor tahab öelda seda, et lihtsalt turgu uurides või paberil arvutades ei tule ettevõtte jaoks mõningaid asjaolusid ilmsiks, mida rahvusvahelisel turul osaliselt tegutsedes võib kohata, mistõttu saab rahvusvahelistuv ettevõtte nendega arvestada tulevikus järgmisele faasile liikudes.

Ettevõtjat motiveerib kindlasti teadmine, et välisriigis on potentsiaalsed kliendid, kellel on pakutava toote vajadus, soov ja nõudlus. Inimeste vajadused on seisund, kus tuntakse millestki puudust. Neid puudusi võib jagada järgmiselt (Kotler, Armstrong 2012: 30):

- Füüsilised vajadused - söök, jook, riietus, soojus ja turvatunne;
- Sotsiaalsed vajadused - kuuluvus- ja meeldivustunne;
- Individuaalsed vajadused - teadmiste- ja eneseväljendusvajadus.

Klientide soovide aimamine on juba keerukam, kuna soov on üks osa vajadusest, kuid mõjutatud suuresti kultuurilistest omadustest ning inimese individuaalsetest harjumustest ning tunnetest. Kui kultuuriliste omaduste aimamine ei pruugi olla nii keerukas, siis indiviidi harjumused ja teatud hetke tunnete aimamine on kindlasti väga keerukas ülesanne. Vajaduse ja soovi erinevuse, kuid ka sarnasuse mõistmiseks on kõige parem võrrelda erinevate kultuuriliste mõjudega inimesi. Näiteks kui tavaline ameeriklane tunnetab vajadust süüa, siis soovib ta burgerit, friikartuleid ning karastusjooki. Kuid kui inimene Hiinas tunnetab nälga, siis soovib ta riisi, kana ning puljongit. Ehkki hiinlane võib vabalt minna nälja korral burgerit sööma, siis ometigi mõjutab ümbritsev sotsiaalne keskkond ning personaalsed harjumused teda sööma riisi. (Kotler, Armstrong 2012: 30)

Inimese ostujõud mõjutab suuresti soove, kuna nende kahe tingimuse olemasolul muutub soov nõudeks. Lahtiseletatuna on inimesel soov, mida ta soovib rahuldada ning ressursid, mida saab kasutada. Kui individ hakkab soovi rahuldamiseks teatud vahenditest loobuma, siis kasvab tema nõudmine selles osas, et kaup või teenus oleks kõige rahuldavam. Ressursse ära andes ei lepi inimene keskpärase kaubaga kui ta teab, et võimalik on saada paremat või midagi, mis annab lisandväärtust. (Samas 2012: 30)

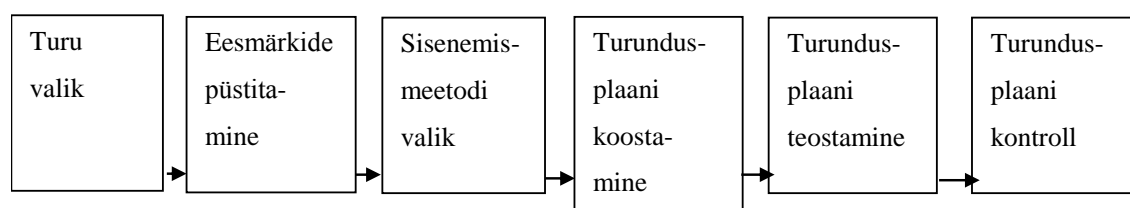
Lisaks inimeste vajaduste, soovide ja nõuete rahuldamisele on turule sisenemise üldisteks innustavateks ja mõistlikuteks eesmärkideks Vihalemma (1999) sõnul:

- kasumi saamine ja selle suurendamine,
- tulevase kasvu kindlustamine,
- olemasoleva turupositsiooni tugevdamine,
- konkurentsieeliste säilitamine,
- tootmispotentsiaali realiseerimine.

Väliturule sisenemise motiive on kaks – sisemised ja välimised. Sisemised motiivid on seotud konkreetse firmaga ehk ettevõtte tahab laieneda ja areneda. Välimised lähtuvad ümbritsevast keskkonnast ehk tõuge laienemiseks saadakse näiteks mõnelt väliskliendilt, kes on hakanud toodangu vastu huvi tundma või on turupositsioon muutunud soodsaks laienemise osas. (Vihalem 1999: 78)

Motivatsioon mängib ettevõtte laienemises ja sellega seotud uuringus suurt rolli, kuna suurem motivatsioon tähendab seda, et uuritakse energilisemalt uusi turge oma ambitsioonide rahuldamiseks. Kui ettevõtja on piisavalt motiveeritud, siis ei luba see tal uuringut pooleli jätta mõne esilekerkinud raskuse tõttu, kuna motiveeritus aitab suuresti kaasa ettevõtetud toimetuste lõpule viimisel.

Välisriigi turule sisenemisel on üldlevinud etapid, mille täitmise korral on turu valik süsteemne ning toode või teenus suunatud pikaajalisele turupositsiooni tagamisele. (Vihalem 1999: 81-82) Joonisel 2 on välja toodud väliturule sisenemise etapid, mis tuleb läbida vastavas järjekorras, et tagada turule sisenemisel edu.



**Joonis 2.** Rahvusvahelisele turule sisenemise etapid (Allikas: Vihalem 1999)

Teenuse või toote sihtturuks ei pea valima alati riiki tervikuna, vaid mõne suure riigi üks piirkond, näiteks Põhja Soome, Siber Venemaal, Setumaa jne. Samuti võib ka huviorbiiti võtta mitu sarnast väikeriiki, nagu näiteks Belgia, Holland, Luksemburg ehk Benelux. Kõige lihtsam on piiritleda oma tegevuspiirkonda pealinnade kaupa, näiteks Riia, Moskva, Helsingi. (Oblikas 2013: 1-3) Pärast sihturu piirkonna valimist on märksa lihtsam rahvusvahelisele turule siseneda.

## 1.2. Rahvusvahelisele turule sisenemise meetod

Nagu eelmises peatükis joonis 2. on kujutatud, siis on rahvusvahelisele turule sisenemisel tarvis valida sisenemismeetod. Seetõttu on käesolev alapeatükk keskendunud erinevate meetodite leidmisele ning kirjeldamisele.

Vastavalt Uppsala mudelile (vt joonis 1) on rahvusvahelistumine protsess, mis algab üheltpoolt rahvusvaheliste operatsioonide ja protsesside õppimisega ning teiselt poolt pühendumisega rahvusvahelisel turul tegutseda. Uuring näitas, et teadmatus välisturgude ja nendega seotud tegevuste suhtes on peamine takistus rahvusvahelistumises. Lähtudes Uppsala mudelist, on turgude teadmisi võimalik peamiselt arendada läbi kogemuste, mis on omakorda kogetud välisturul tegutsedes. Kogemus on oluline faktor, sest see annab ettevõttele julguse arendada uusi riskantseid ettevõtmisi ning neist õppida, vähendades omakorda ebakindlust. (Amal jt 2009)

Kogemuste kogumiseks ja ettevõtmiste arendamiseks tuleb teha palju läbimõeldud otsuseid. Vastavalt ettevõttele ja toodetele tuleb valida sihtriigi turule sisenemise meetod. Reiljan ja teised on alljärgnevas tabelis välja toonud ekspordi, litsentsimise ja frantsiisi meetodid, nende eelised ja puudused.

**Tabel 1.** Peamised turule sisenemise meetodid (Reiljan jt 2000)

Meetod	Olemus	Eelised	Puudused
Ekspord	Meetod, mille puhul tootmine toimub senistes tootmisbaasides ja valmistooteid transporditakse uutele turgudele	Väldib uutesse tootmiskohtadesse investeerimise kulutusi. Võimaldab realiseerida kogemuskõveraefektist ja asukohast tulenevaid sääste.	Uutes paikkondades võivad olla väiksemad tootmiskulud, mistõttu oleks otstarbekam tootmine ümber paigutada. Transpordikulud, eriti masstoodangu puhul.
Litsentsimine	On selline meetod, mille korral välismaine litsentsi saaja ostab ettevõtte toote valmistamise õigused, makstes nende õiguste eest kindlaksmääratud tasu, üldjuhul igalt müüdud tooteühikult.	Litsentsi andja ei kannu investeerimisega seotud kulusid ega riske. Võimaldab vältida sihtriigi poliitilisi/majanduslikke probleeme.	Kontrolli kaotamine üksikute osategevuste (turundus, tootmine, jne) üle. Tehnoloogilise oskusteabe liigse loovutamise oht.
Frantsiis	On piiratud õiguste müümine ettevõtte marginime ning teeninduse oskusteabe kasutamiseks.	Frantsiisi andja ei kannu investeerimisega seotud kulusid ega riske. Võimaldab kiiremat tegevuse laiendamist rahvusvahelisel tasandil.	Piirangud rahvusvahelise strateegia koordineerimisel võitluseks konkurentidega. Oht kaotada kontrolli toote kvaliteedi ja teeninduse üle.

Nagu tabelist järeldub, siis kõige enam saab ettevõtte tegeleda müügiga läbi ekspordi. See on parim variant väikestele ettevõtetele, kuna see ei vaja uutesse tootmiskohtadesse investeringuid ning võimaldab asukohast tulenevaid sääste. Samas on olemas kahte tüüpi ekspordi, milleks on (Methods of Exporting 2013):

- kaudne ekspord – on ekspordi protsess läbi kodumaiste vahendajate;
- otsene ekspord – on kõige elementaarsem ekspordi meetod, kus tootmine on kodumaal, mis omakorda annab parema kontrolli turustamise üle.

Kuna iga ettevõtte on erinev, siis tuleb analüüsi käigus valida sobiv ekspordi viis. Chan sõnul tegelevad ettevõtted, kellel on limiteeritud rahvusvahelised ekspordi kogemused ja ressursid, pigem kohalikule turule suunatud tegevusega. Samas suurendavad nad võimalust siseneda välisurule ja reeglina on sisenemise meetodiks kaudne ekspord. Kui ettevõtte kogub kogemusi ning vahendeid paranenud ekspordi müügist, siis laienetakse ning minnakse üle otsese ekspordi meetodile, kuna kaudsest ekspordist on tekkinud piisavalt palju finantsilisi vahendeid. (Chan 1995)

Selge see, et kuigi ekspordi meetodil ei pea investeerimistegevusi ettevõtte tegema, siis arendus-, muudatus- ja uurimistöö on ettevõttele kulu, mis tasub hiljem ära. Seega ei saa kõik ettevõtted koheselt endale lubada otsest ekspordi välismaale. Kui on olemas ressursid ja müügikanalid, siis on peamised eeldused ettevõttel ekspordiks olemas.

### **1.3. Turundusstrateegia olemus ja kujunemine**

Hästi koostatud ja läbimõeldud turundusstrateegia on ettevõttele väga tähtis ja vajalik, kuna see suurendab võimalust, et firma eesmärgid saavad täidetud. Veelgi motiveerib see firma töötajaid ning suurendab investeringute efektiivsust.

Hea turundusstrateegia on lühike ja arusaadav avaldus, mis näitab, kuidas ettevõtte kavatseb täita klientide väljendatud ja/või väljendamata soove ja vajadusi. Turundusstrateegia sobitab ettevõtte tugevused sihtsegmentide eelistustega. See võib olla ühtne kõikidel turgudel ja kliendisegmentides, kuid tavaliselt on sihtturud ja kliendid erinevad ja nõuavad täpsemat turundusstrateegiat ehk strateegilisi valikuid, mis täpsustavad üldist turundusstrateegiat. Taktika peab olema realistlik, st ei ole mõtet planeerida suurt kasvu, kui ei ole tootmisvõimsusi nõudluse rahuldamiseks. (Turundusstrateegia ja –programm 2012)

Firmad, kus turundusstrateegiaid välja ei töötata ja ei kasutata, võivad avastada, et nad on ummikusse sattunud. Kuid ka turundusstrateegia üksi ei garanteeri organisatsioonile edu. Kasutatav strateegia ei ole õige, kui ei ole arvestatud põhilisi tunnuseid, mistõttu on see valesti kujundatud. Strateegia elluviimiseks on palju viise ja teid. Edukas turundusstrateegia arvestab kindlasti ka klientidega ja konkurentidega. Organisatsiooni edu peitub sellistes pakkumistes, mis suudavad kliendi vajadusi rahuldada paremini kui konkurentide omad. (Miljan 1998)

Tuleb arvestada kindlasti erinevaid kultuure ja kombeid, kuna maailmas on neid sadu erinevaid. Elus on edukad need inimesed, kes oskavad õppida teiste vigadest ning võtavad teiste nõu arvesse. Turundusstrateegia koostamisel on samuti oluline võtta kuulda teiste ettevõtjate nõu, kes on kursis sihtriigi turuolukorraga ning kommetega. See võib uut turule sisenejat päästa halbade olukordadest ning vigadest.

Ettevõtte, kes soovib oma toodet või teenust pikemaajaliselt pakkuda rahvusvahelisel turul, peab looma endale sobiva turundusstrateegia. Vastasel juhul ei jää vastav toode või teenus välisriiki pikemaks ajaks püsima. Organisatsiooni sisenemist, kui enne välisriigi turule sisenemist strateegilist plaani ei ole koostatud, siis nimetatakse seda turustuslikuks lähenemiseks. See viis on õigustatud ainult sellistel firmadel, kes alles tutvuvad välisuruga ning hakkavad oma tooteid esmakordselt müüma või teenuseid pakkuma. (Varblane 1991: 21- 22)

**Tabel 2.** Rahvusvahelisele turule sisenemise strateegilise ja turustusliku lähenemise võrdlus.

	<b>TURUSTUSLIK</b>	<b>STRATEEGILINE</b>
<b>ajaperiood</b>	lühike	pikk
<b>туру valik</b>	süsteemitu	süsteemne, toetub turgude müügiipotentsiaali analüüsile
<b>põhiline eesmärk</b>	kohene läbimüük	pikaajalise turupositsiooni tagamine
<b>ressursside kasutamine</b>	koheseks müügiks	turupositsiooni hoidmiseks
<b>uute toodete arendamine</b>	koduturule	kodu- ja välisurule
<b>toode</b>	kohandamine siseturu tarbijate vajadustele vastavaks	kohandamine välisuru tarbijate vajadustele vastavaks
<b>turustus</b>	ei kontrollita	kontrollitakse
<b>hind</b>	lähtutakse kodumaistest kuludest	lähtutakse eesmärkidest, nõudlusest, konkurentsist
<b>toetus</b>	tavapärane reklaam, isiklik müük, müügi soodustamine	tugev reklaam, isiklik müük, müügi soodustamine

Allikas: Vihalem 1999: 81-82.

Tabelist lähtudes võib öelda, et väliturule sisenemiseks tuleb kasutada strateegilist lähenemist juhul, kui soovitakse seal pikemat aega tegutseda. Sisenemist on vaja planeerida, kuna vastasel juhul on pikema ajalise turupositsiooni tagamine väga raske ning turu valik on süsteemitu ehk minnakse oma toodet või teenust pakkuma sinna, kus tundub parem olevat, mitte ei minda sinna, kus müügiipotentsiaali analüüs näitab vajadust.

Strateegia loomise käigus määratletakse turunduseesmärgid ning pannakse paika strateegia põhialused. Turundusstrateegia aluse moodustavad need põhimõtted ja loogika, mille kaudu äriüksus loodab saavutada oma turunduseesmärke. Foronte (2013) põhjal pannakse paika ettevõtte:

- Sihtturud ehk kellele ettevõtte orienteerib oma tegevuse;
- Konkurentsistrateegia ehk millised on need eelised, mis aitavad ettevõttel konkurentsisis ellu jääda.

Turundusstrateegia kujundamisel tuleb analüüsida ettevõtte positsiooni turul, strateegilisi eesmärke ja turuseisundit. (Kuusik jt 2010: 52) Efektive turundusstrateegia kujundamine eeldab turu head tundmist. Seega kogutakse arendustöö käigus infot nii ettevõttesiseselt kui ka vajadusel täiendavalt läbi turu-uuringute esmastest ja sekundaarsetest allikatest. (Turundusstrateegia määratlemine 2012)

Peale analüüsimise on turundusstrateegia kujundamisel oluline ka seada konkreetsed turunduseesmärgid. Need saab üldiselt jagada majanduslikeks ja ettevõttesisesteks, mis võivad olla kas mahtudele või tulemile orienteeritud ning mittemajanduslikeks ja ettevõttevälisteks, mis võivad olla klientidele orienteeritud, tegevuslikud või konkurentidele orienteeritud. Turunduseesmärgid annavad kogu ettevõtte turundustegevusele ühise suuna ja mõtestatud aluse, on töötajatele heaks motivaatoriks, aitavad juhtkonnal langetada otsuseid ning hinnata tulemusi. Nende abil formuleeritakse nii üldine turundusstrateegia suund kui ka konkreetsed, mõõdetavad ja ajakavaga seotud sihid, mida ettevõtte püüab oma turundustegevustega saavutada. Turundusstrateegia on abivahend, mille abil soovitakse saavutada püstitatud turunduseesmärke. (Kuusik jt 2010: 54)

Turundusplaani koostamisel tuleb meeles pidada, et mida konkreetsemad on plaanid, seda suurema tõenäosusega need hiljem ka ellu rakenduvad ja kasuks on. Saab välja tuua Toonekure koostatud turundusstrateegia koostamise mudeli, mille tulemusena jõutakse tegevusplaani. Selle osadeks on (Toonekurg 2003):

1. Hetkesituatsiooni kaardistus - Selles etapis luuakse ettekujutus, millises situatsioonis asume. Kogutakse andmeid ühest küljest konkurentide tegevuse nende toodete-teenuste, hinnaskaala, strateegiliste eeliste, müügivõtete, klientuuri jms osas. Teisalt uuritakse informatsiooni kliendirühmade kohta: selgitatakse välja nende suurus ja maksevõime, eelistused ja vajadused, ja mis peamine vajaduste muutumise suunad ja uued võimalikud sihtrühmad. Nende andmete põhjal koostatakse järgmises etapis turu tervikpilt, mille taustal saab positsioneerida ka oma ettevõtte. Andmete kogumisel tuleks veenduda nende õigsuses. Kui teil on endal olemas enamus informatsiooni ning olete kindel, et see ka õige siis kasutage seda. Kui info on puudulik, siis tasub see koguda kas ise või välise partneri abil. Siin etapis on oluline andmete õigsus, vastasel juhul muutub kogu strateegia mõttetuks.

2. Analüüsid - Analüüsi etapis on oluline kokku saada turu tervikpilt ja panna paika oma ettevõtte koht selles. Eelnevalt kogutud konkurentide-, toote- ja kliendigruppide andmeid sünteesides on võimalik luua turu mudel, mis toob välja konkurentide osakaalud turu kogumahust, kliendigruppide osad kogutarbimises. Oluline on enda jaoks paberile panna ka enda ettevõtte tugevused-nõrkused, võimalused ja ohud. Turu mudeli ja SWOT (või mõne alternatiivse) analüüsi alusel saab hakata vaatama, kust on võimalik ja arukas hakata turuosa võtma ning millistele sektoritele pole oluline tähelepanu ja ressursse suunata. Analüüside etapis tasuks olla võimalikult enesekriitiline. Võimalusel tasub kasutada mõnda "hea" sõbrast klienti või kliendiuuringu tulemusi oma firmale hinnangu andmiseks.

3. Turunduslike tegevusplaanide loomine - Lähtuvalt kogu ettevõttest kui tervikust ning/või vastavalt vajadusele kas sihtturu segmentide või tootegruppide lõikes luuakse perioodi aasta kuni viie aasta tegevusplaani. See sisaldab olulisemate turundustegevuste loetelu ning alaeesmärke. Tegevusplaani koostamisel tuleks kindlasti heita pilk ka senisele praktikale - maksab korrata tegevusi, kus investeeringud end hästi ära tasunud on ning vältida ebaõnnestumiste kordumist, suuremad panused tuleb panna sektoritele,

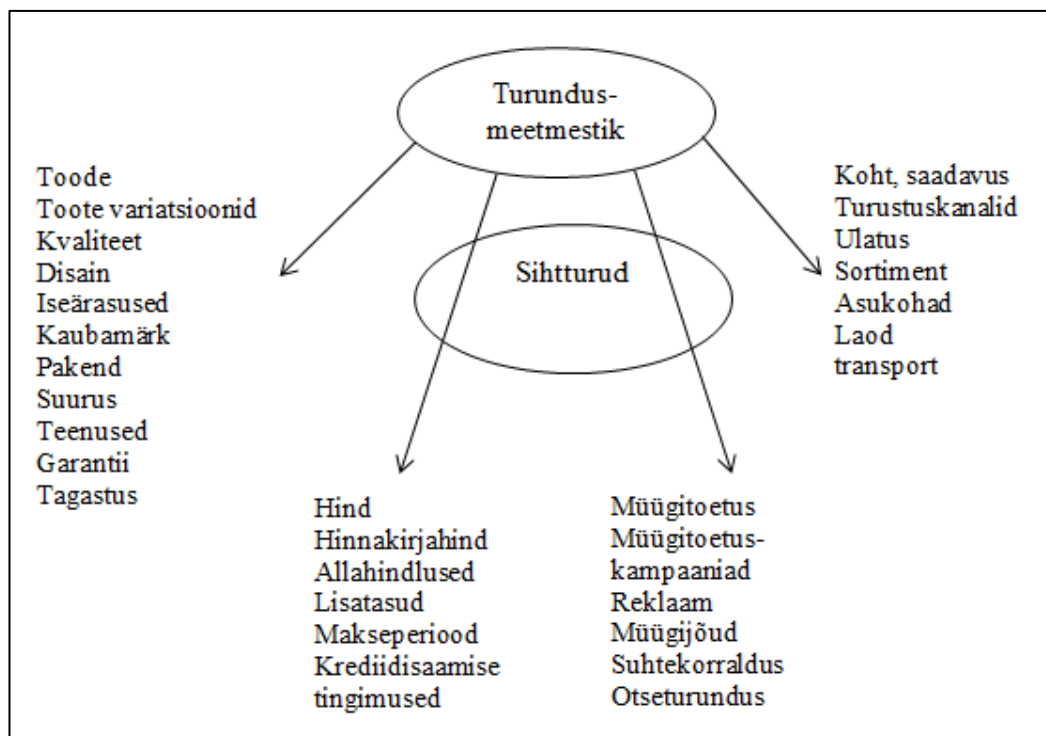
millest kõige enam loodetakse. Turundustegevuste planeerimisel tuleb püüda end kliendi olukorda panna, nii on kergem mõista, mis võiks olla liikumapanevaks jõuks.

Turunduse planeerimine saab olla efektiivne ainult siis, kui seda toetavad pidevalt ettevõtte juhtkond ja arvamussliidrid, mis läbi planeerimisest kujuneb ettevõtte töötajate tegevuse loomulik osa. Efektiivse turundusstrateegia kujundamisel tuleb lähtuda ettevõtte oskustest ja ressurssidest ning keskkonnatingimusi arvestades formuleerida eesmärgid ja neist tulenevad tegevusplaanid. See aga ei tähenda, et turundusstrateegia oleks staatiline, pikaks ajaks formuleeritud tegevuskava. Tänapäeval kiiresti muutuvates keskkonnatingimustes tuleb eesmärkide saavutamiseks strateegiaid pidevalt täiendada, arvestades turu konjunktuuri ja ettevõtte potentsiaalseid võimalusi. (Kuusik jt 2010: 56) Seega tasub eesmärkide seadmist täiendada ning nende täitumist pidevalt kontrollida ja arvestada muutuvate majandusoludega. See on eriti oluline sisenedes rahvusvahelisele turule, kus ettevõtte makrokeskkond on hulga komplekssem ning muutlikum.

Selleks, et ettevõtjal oleks kergem otsustada, kus ja kellele müüa ning kuidas seda teha konkurentidest paremini, tuleb lisaks Toonekure mudelile ka turundusmeetmetiku planeerimisega tegeleda. See koosneb järgnevatest (Kotler 2002: 96-97):

- toode (product),
- hind (price),
- turustuskanalid (place),
- müügitoetus (promotion).

Sellest lähtuvalt peab firma turundusstrateegia arvestama sihturu vajadustega, kuna klientidele meelepärane toode müüb. Ted Levitt on öelnud: „Toode on toode vaid siis, kui see müüb. Vastasel juhul on ta muuseumieksponaat.“ See on autori arvates väga õige lause, kuna toode, mida kliendid ei tarbi, tekitab suuri kulusid ning ettevõtja ei saa eesmärgipärast kasu. Sihturu vajadused on kajastatud järgneval joonisel (vt joonis 4, lk 17).



**Joonis 3.** Turundusmeetmestik (Kotler 2002: 98)

Iga joonisel väljatoodud turundusmeetmestiku põhikomponent koosneb veel omakorda mitmetest sarnastest komponentidest. Seda seepärast, et mudel oleks turundusspetsialistile võimalikult täpne abivahend panemaks paika turundusstrateegiat.

Toode on äritegevuse üks aluseid, kuna selle olemasolul on sellele järgnevad protsessid korraldatavad. Igal kliendil on erinev disaini, kvaliteedi jne soov ehk toode on diferentseeritav ning nendest erinevatest tunnustest lähtuvalt valitakse endile sobivaim toode. Kuid toodete puhul, mille omadused ja kvaliteet on enam- vähem võrdsed, teevad suurt tööd turundajad, kes erinevaid strateegiaid kasutades muudavad teatud brändi toote klientide silmis paremaks kui teiste omad ehk muudavad võrdsed tooted eristatavaks psühholoogiliste tegurite alusel. (Kotler 2002: 99)

Näiteks autosid kui tooteid saab diferentseerida nii psühholoogiliste kui ka tegelike tegurite alusel. Psühholoogilised tegurid on (Samas 2002: 100):

- prestiiž,
- sõiduomadused,
- turvalisus.

Tegelike tegurite hulka kuuluvad sellised omadused nagu (Kotler 2002:100):

- suurus,
- võimsus,
- välimus,
- istekohtade arv,
- lisavarustus jne.

Toodetel on niivõrd palju erinevaid tegureid, mille poolest nad üksteisest erinevad. Autor arvab, et juba sellepärast, et tooted diferentseeruvad, tuleb turundajatel teha suurt tööd, et kliendid vastavate brändide tooteid leiaksid, sest suurest valikust ei pruugita mõningatele üldse tähelepanu pöörata.

Hind on turundusmeetme üks osa, millega saab pidevalt kliente mõjutada. Ettevõtteid püüavad tõsta toote hinna peaaegu nii kõrgele kui diferentseerumine seda lubab ehk palju klient on nõus mingi toote omaduse eest rohkem maksma kui teiste eest. Hind kujundatakse välja rakendades kulupõhist või väärtuspõhist hinnastrateegiat. Turundusnipiks on paketid, mis sisaldavad mitmeid tooteid. Paketina tooteid soetades maksavad tooted kokkuvõttes vähem ehk algselt plaanib klient osta võib-olla ühe toote, kuid kokkuvõttes odavama hinna eest on ta korruga nõus rohkem ostma. (Samas 2002: 102) Selline hinnaga manipuleerimine suurendab toote tarbimist ning ettevõtte käivet. Samas on hinnataseme määramine küllaltki keeruline. Ortony sõnul tekib inimestel tugev ja kohene negatiivne reaktsioon, kui nad on silmitsi ebaausa situatsiooniga. Kui hind on klientide arvates ebaausalt kõrge, siis üritavad nad kuidagi kätte maksta kauplusele. Seda tehakse isegi siis, kui tegu tekitab nn. kahju kliendile endale. Reeglina ei ole rahasumma seotud plaaniga, kuid kultuurilised ning personaalsed eripärad on need, millest on mõjutatud inimeste hoiakud või žestid, mis on peamised rahulolematust näitavad olekud.

Ettevõtjal on võimalus tooteid müüa mitut erinevat viisi. Mõni viis hõlmab rohkem energiat kui teine, samas annab üks rohkem kasumit kui kolmas. Ostusoovi ilmnemisel tekib inimesel kõige enam mõtetesse kauplus, kuna reeglina leiab erinevatest poodidest vajalikke asju ning inimesed on harjunud soetama esemeid kauplustest. Samas tänapäeva ühiskonnas on üha enam muutumas olukord, kus inimesed lähevad

poodidesse tooteid otsima ja uurima. Pigem huvi tekkimisel uuritakse interneti avarustes toodete pilte, edasimüüjaid ning hindasid, kuna seda saab teha iga kell, kodust lahkumata ning aega kokkuhoides. Seejärel kas soetatakse e-poest toode või minnakse kauplusesse, kus saab toodet reaalselt näha ja proovida.

Reklaam on kasulik nii müüjale kui ka kliendile, kuna see tutvustab toodet üldiselt. Müügitoetus on ajend tootele ehk see tekitab lisaväärtust ja stiimulit nii müüjates, turustajates kui ka lõpptarbijas. See suunab inimeste huvi vastava toote poole. (Kimball: 1989)

Eesmärk on kõigil ühine – teha toode kliendi jaoks kättesaadavaks. Põhiliselt jagunevad müügiviisid kahte leeri- otsene ja läbi vahendajate müük. Need omakorda moodustavad kuus müügikanalit (Kotler 2002: 106):

- kodumüügikanalid;
- postimüük;
- televisiooni ostukanalid;
- ajakirjades, ajalehtedes, raadios või televisioonis reklaamitavad pakkumised;
- telefonimüük;
- internet.

Statistilised andmed näitavad, et loetelus märgitud müügikanalite kasutus muutub üha populaarsemaks võrreldes kauplustes ostlemisega. Põhjusi võib olla mitmeid – kauplustes kõrgemad hinnad, halvad parkimistingimused ning suurem ajakulu. Seega tuleb kaupluste omanikel teha tõsist tööd, et kliente poodidesse tuua. Müügitoetus on üks võimalikest viisidest, kuidas inimeste seas tekitada meeldivat ja kutsuvat emotsiooni. See hõlmab kommunikatsioonivahendeid nagu (Samas 2002: 107):

- reklaam,
- müügitoetuskampaaniad,
- suhtekorraldus,
- müügitöö,
- otseturundus.

Nende abil on võimalik inimesi informeerida mõnest muudatusest või toodetega seotud informatsioonist. Tegelikult ilma müügitoetuseta ei jõuakski tihtipeale ükski kauplusega

või tootega seotud info inimesteni, seega on oluline, et kampaaniad ja reklaamid oleksid hästi ning meeldejäädvalt korraldatud, kuna need jäävad potentsiaalsetele tarbijatele meelde.

Strateegia paika panemisega kaasnevad ettevõttes järgmevalt välja toodud nähtused (Turundusstrateegia määratlemine 2012):

- tekib ühtne meeskond ja eesmärgid, milles tagatakse organisatsiooni juhtkonnaliikmete sarnane arusaam firma tegevussuundadest ja –põhimõtetest, mis suurendab firma turuedu läbi raha, tööjõu, aja ja teiste ressursside mõtestatud kasutamisel;
- lihtsustub otsustamine, kus pikaajalised eesmärgid ja tegevussuunad moodustavad raamistiku, mis hõlbustab taktikaliste turundusotsuste tegemist ja tõstab nende kvaliteeti;
- paraneb motivatsioon ja juhtimine, kuna sihipärane tegevus ühendab ja motiveerib töötajaid samas kui konkreetset ülesanded, tegevussuunad ja eesmärgid võimaldavad juhatusel delegeerida ülesandeid ja vastutust;
- moodustub baas tulemuste hindamiseks, milles eesmärkide olemasolu võimaldab aja möödudes mõõta teostatud turundustegevuse õigsust ja vastavalt tulemustele kohandada tegevust soovitud turupositsiooni saavutamiseks.

Turundusstrateegia kujundamine on hädavajalik, kuna ettevõtetel on tarvis konkurentsieelist, millega teistest erineda. Kujundamine aitab igast võimalikust kohast saavutada maksimaalselt hea tulemus ja eelis. Kui strateegiat mitte kasutada, võib jääda mõnes kohas eelis kasutamata, mis annab omakorda konkurentidele eeliseid.

#### **1.4. Konkurents ja analüüs**

Konkurents on maailmas vajalik, kuna tihtipeale paneb see inimesed tööle ning vaeva nägema. Tänu konkurentsile on maailmas palju leiutatud ja uuendatud asju. Samas on selle põhjustatud väga paljud tülid ning alatud võtted, mida tõsised konkurendid ei pelga kasutada omakasu saamise nimel.

Konkurents on üks kõige dünaamilisemaid majandusjõude, mis mõjutavad ekspordiga tegelevaid ettevõtjaid. Iga firma peab leidma midagi, millega säilitada end turul, nagu näiteks asukoht, toode, kliendid, jne. Konkurents tuleneb sellest, kui ettevõtted otsivad

oma nišši tootmises ning proovivad sellega teistest märgatavalt eristuda. Selle eesmärgiks on leida asi või viis, mis ületab klientide silmis selle, mida pakuvad teised müüjad. Kuna alati on neid, kes jäävad teiste varju, siis püüavad nemadki esiplaanile saada ehk proovivad leida konkurentsieelist, mistõttu ongi võistlus dünaamiline. (Albaum jt 2005:141)

Tänapäeval elab üle maailma erinevatest rahvustest inimesi, kellel on erinevad kombed ning arusaamad. Seepärast võib ühest küljest väita, et kultuurierinevustest arusaamine võimaldab paremini leida tee konkurentsieeliseni, mis on jätkusuutlik. Ülimalt oluline on konkurentsieelise leidmiseks eristada õiged asjad valedest ning need teostada efektiivselt. Õigete asjade teadmiseks tuleb teada saada tarbija ootused ja vajadused. (Hoecklin 1995)

Informatsioon tuleb samuti efektiivselt ära kasutada, kuna rahvusvahelisel ettevõttel on tarvis olla kursis igapäevaste sündmustega. Konkurentsieelise leidmiseks ja arendamiseks on informatsioon väga vajalik. Samas on info hulk tohutu, mistõttu tuleb ettevõttel seda sorteerida ning omandada kasulik info. Selleks peab olema igal ettevõttel selge strateegiline siht millegi suunas, kuna siis on võimalik teel olles korjata vajaminev info üles ning, mis jääb teelt kõrvale, jäetakse sinna. Selline strateegia hakkab toimima nii magnetina kui ka filtrina, kuna magnet tõmbab strateegiaga sarnanevaid teemasid ja informatsiooni ligi ning ülejäänud mitte sarnanevad teemad jäetakse filtri poolt kõrvale ehk ettevõtja tähelepanuta. See tähendab, et tuleb keskenduda tuumale ning mitte proovida arendada teadmisi ja oskusi tuumast kaugemal asuvates teemades, kuna need ei aita konkurentsieelise leidmisele reeglina kaasa. (Haybyrne 1998)

Autori hinnangul tuleb konkurentsianalüüsiga tõsiselt tegeleda, kuna konkurentide mitte tundmisest tulenevad tagajärjed võivad ettevõtte viia tegevuse lõpetamiseni. Üheks tagajärjeks võib olla näiteks see, kui konkurent on suutnud panna kliente teda eelistama ning seega tarbivad nad konkurendi tooteid, mistõttu ei pruugi antud ettevõttel tekkida piisavat müügikäivet, mis omakorda põhjustab olukorra, kus kulud on suuremad kui tulud.

Konkurentsistrateegia hindamine aitab paika panna firma positsiooni konkurentide suhtes ning annab firmale tugevaima võimaliku konkurentsieelise. Turundusstrateegia

väljatöötamisel on oluline, et see põhineks reaalsel hinnangutel ja oleks määratletud eesmärgid. (Miljan 1998)

Albaumi ja teiste sõnul nõuab konkurentsianalüüs lisaks hinnangutele ka teadmisi kindlasti kahes valdkonnas:

- konkurentsi struktuur ehk nende arv ja tüübid,
- konkurentide tegevused ehk kuidas on korraldatud turundusmeetmestik.

Need teadmised annavad infot, kuidas konkurendid toimivad ja kellele nad oma tooteid suunavad. Samuti on tähtis teada, kui paljude konkurentide tuleb konkureerima hakata.

Ettevõtte konkurentsieeliseid saab tugevdada pideva konkurentide tegevuse jälgimisega. Konkurentsieelis on toote või teenuse omadused, toimimise viis ja/või kasu kliendile, mis asetavad ettevõtte konkurentidega võrreldes eelisolukorda. See on kliendi saadav kasu tootest või teenusest, mida ta konkurentide käest ei saa, ning on üks eduka turunduse nurgakivisid. (Turundusstrateegia ja –programm 2012)

Konkurentsieelised võivad olla toote või teenuse paremad ratsionaalsed omadused. Ratsionaalseid omadusi on kerge mõõta traditsiooniliste meetoditega ja kõik tarbijad tajuvad neid enam-vähem ühesugustena, nagu näiteks (Konkurents ja konkurentsieelis 2013):

- kiirem teenindus;
- suurem pakend;
- paremad füüsilised omadused (nt peseb paremini, puhtamaks, valgemaks);
- parem asukoht;
- kergem juurdepääs;
- rohkem asukohti;
- suurem valik;
- odavamad hinnad;
- eri värvitoonid.

Konkurentsieeliseks võivad olla ka toote või teenuse paremad emotsionaalsed omadused ehk omadused, mida saab mõõta vaid kaudsete võtetega ja mis on subjektiivsed – just antud tarbija jaoks olulised, nagu näiteks (Konkurents ja konkurentsieelis 2013):

- meeldivam teenindus,
- soojem õhkkond,
- naeratus,
- tervitamine ja tänamine,
- kliendi murede empaatiline ärakuulamine.

Selleks tuleb analüüsida konkurentide tegevust, et leida ettevõttele eelis, millega on mõttekas rahvusvahelisele turule siirduda ning mis suure tõenäosusega toob edu. Vastasel juhul ei pruugi firma siirdumine olla edukas ning jätkusuutlik.

Turule sisenejal tuleb hoida toote kvaliteeti heal tasemel, kuid muud kulud, nagu reklaam, viia miinimumini. See aitab turul hinda viia allapoole, mistõttu vähe efektiivsed konkurendid kaovad turult, kuna nad on sunnitud hinda alandama, kuid kulud on neil jätkuvalt suured. Samuti ihaldavad ettevõtjad eristada oma tooted konkurentide omadest. Reeglina püütakse muuta toote füüsilist vormi, pakendit, turustuskanalit, reklaami, ja hinda ehk muudetakse pea igat elementi turundusmeetmestikus ehk marketing mixis. Kuna konkurents on lõputu protsess, siis tuleb seda vahepeal piirata seaduste ja valitsusega, kuna regulatsioonid on vahest tarvilikud kaitsmaks ühiskonna huve. (Albaum jt 2005: 142-143)

Konkurents on kui nähtamatu jõud, mis hoiab maailma pidevas arengus. Kui üks osapool ei tee arendustööd, siis võib kindel olla, et keegi teine teeb kindlasti. Kuna pidevalt püüavad konkurendid üksteisest paremad olla, siis ollakse selleks valmis mängima ebaausat mängu ning kasutama alatuid võtteid. Kuid valitsus on hoolitsenud selle eest, et need mängud jääksid teatud raamidesse. Kui ettevõttel on tugevad ja piisavad konkurentsieelised, siis on see üks tingimus, mis näitab seda, et ettevõttel on mõttekas minna välisturule.

## **1.5. Rahvusvahelisele turule mineku riskid ja riskijuhtimine**

Kuna välisturud on nii geograafiliselt erinevad kui ka kultuuriliselt, siis on ettevõtjat eesootamas mõned riskifaktorid, mis võivad äritegevust mõjutada.

Igasugune majandustegevus on seotud riskidega. Ettevõtte, soovides oma tegevust laiendada väljaspool kodumaad, peab enne rahvusvahelisele turule sisenemist arvestama

ka sellel turul esinevate ohtudega. Rahvusvahelisel turul esile kerkivad täiendavad riskid võivad muuta muidu ahvatlevana tunduva tehingu lausa kahjumit kandvaks. (Hirjel 1996: 12)

Erinevate riikide majanduslikud, poliitilised, sotsiokultuurilised, tehnoloogilised, rahalised ja konkurentsi tingimused on erinevad ja sellega arvestamata jätmine võib tekitada probleeme. Tuntuim ekspordiga seotud risk on makserisk. See on tegelikult olemas ka kodumaiste klientide puhul. Oht, et välispartner jätab maksmata, on suurem eelkõige seetõttu, et välispartneri tausta uurimine on keerukam. (Pällin 2004: 5-6)

Pällini sõnul tulenevad olulised täiendavad riskid sihtriigi vähesest tundmisest. Erinev juriidiline süsteem ja teistsugused seadused võivad kaasa tuua ebameeldivaid üllatusi. Ka tarbijate soovid võivad olla ettearvamatud. Parim kaitse nende vastu on põhjalik eeltöö ja erinevuste tundmaõppimine ning kohaliku ekspertiisi kasutamine. Eksportijale võivad rängalt mõjuda ootamatult sisse seatud tollimaksud või muud kaubanduspiirangud. Samuti võib muutuda majandussituatsioon. Kaubanduspiirangute vastu aitab välismaine tootmisüksus, kuid see omakorda tõstab majanduskliimaga seotud riski.

Hirjeli (1996) sõnul tekib täiendav risk välistehingute sooritamisel lisaks veel järgmistel põhjustel:

- suured vahemaad ehk transpordiriskid;
- erinevad valuutasüsteemid – kursimuutuste risk, ülekande- ehk transferriskid;
- erinevad kaubandustavad – turustusrisk, varustusrisk;
- poliitilised ja majandussündmused – kodusõda, sõja või streigi oht.

Riskide allikate loetelust ilmneb, et iga välismajanduslik tehing on seotud riskiga. Riski suurus seejuures erineb, lähtudes vastava välisriigi kaugusest ning majanduslikust ja poliitilisest situatsioonist, tehingu liigist ja maksumusest ning samuti koduriigi suhtumisest välistehingutesse üldiselt või konkreetselt sellesse välisriiki. Välistehinguid planeerival firmal tuleb seetõttu alati enne välistehingu sooritamist analüüsida võimalikke võite ja kaotusi ning langetada õige riskipoliitiline otsus. (Hirjel 1996: 12-13)

Risk on võimalus, et mingi sündmus võib mõjutada eesmärkide saavutamist. Riskijuhtimise protsess koosneb erinevates osades. Riskide hindamiseks on esmaseks sammuks kaardistada seatud eesmärgid. Eesmärke võib kaardistada näiteks dokumentide põhjal, nagu näiteks arengukavad, strateegiad, tegevusplaanid jms. Üldjuhul peaksid asutuse eesmärgid olema mingil viisil fikseeritud. (Riskijuhtimise protsess ja riskide hindamise meetodid 2013)

Järgmise sammuna tuleb kaardistada, millised riskid antud eesmärkide täitmist võivad ohustada. Näiteks on seatud eesmärgiks viia raamatupidamisarvestus etteantud tähtajaks üle uuele raamatupidamis-programmi. Antud eesmärki võivad ohustada mitmed riskid. Üheks riskiks võib olla asjaolu, et väljaõpe töötajatele ei ole piisav ning teatud aja jooksul ei suudeta asutuses pakkuda kvaliteetset raamatupidamise funktsiooni. See võib omakorda viia vigadeni aastaaruandes. Lisaks võib osa personalist muutuste hirmus töölt lahkuda. Kindlasti on ka mitmeid tehnilisi ja infotehnoloogia alaseid riske. Oluline on aga, et iga eesmärgi juures mõeldakse rahulikult läbi kõik võimalikud sündmused, mis võivad konkreetse eesmärgi saavutamist ohustada. Kusjuures riskide kaardistamise juures ei ole vaja mõelda sellele, kas need tegelikult realiseeruvad. Riskide kaardistamise käigus tulebki lihtsalt kirja panna kõik riskid, mis võivad ohustada konkreetset eesmärki ning riski sõnastades tuleb mõelda järeldusele ehk mis võib juhtuda vastava riski tõttu. (Samas 2013)

Kui ohud on kaardistatud tuleb läbi viia riskide hindamine, mis tähendab, et iga kaardistatud riski juures hinnatakse tema esinemise tõenäosust ning sellega kaasnevat mõju. Lahti seletatuna on need (Riskijuhtimise protsess ja riskide hindamise meetodid 2013):

- mõju all mõistetakse kahju, mida võib põhjustada konkreetse riski avaldumine asutusele ja/või struktuuriüksusele;
- tõenäosuse all mõistetakse seda, millise sagedusega võib konkreetne risk avalduda.

Hindamise skaala on kõige sagedamini 10-punkti skaalal (vt tabel 3, lk 26).

**Tabel 3.** Hindamise skaala.

<b>Hinne</b>	<b>Hinnang</b>	<b>Mõju (Kokkuleppeline tähendus)</b>	<b>Hinnang (%)</b>	<b>Tõenäosus (Kokkuleppeline tähendus)</b>
<b>1-2</b>	tähtsusetu mõju	riski avaldumine ei häiri käimasolevaid ja planeeritavaid tegevusi ning eesmärkide saavutamist	vähetõenäoline	riski avaldumine on pigem teoreetiline, praktikas üliharvad juhtumid
<b>3-5</b>	vähene mõju	riski avaldumisel on tegevused ja eesmärkide saavutamine küll mõningal määral häiritud, kuid eesmärgid on saavutatavad ja lisaressursse vajatakse vähesel määral.	võimalik	riski avaldumine on võimalik aga praktilisi juhtumeid on üksikuid
<b>6-8</b>	oluline mõju	riski avaldumisel on tegevused ja eesmärkide saavutamine oluliselt häiritud. Eesmärkide saavutamiseks on vaja olulisel määral lisaressursse	tõenäoline	riski avaldumine on suure tõenäosusega ning on olemas kindlad tõendusmaterjalid riski avaldumise kohta
<b>9-10</b>	kahjustav mõju	riski avaldumisel ei ole võimalik tegevusi jätkata ja/või eesmärke saavutada. Kahjude likvideerimine nõuab olulisi ressursse	kindel	risk on juba avaldunud või riski avaldumine tulevikus on vältimatu

Allikas: Riskijuhtimise protsess ja riskide hindamise meetodid 2013.

Hindamise käigus hinnatakse iga riski mõju ja tõenäosust, mille järel tekib n-ö riskide edetabel. Hinnatud riskid asetatakse telgedele ning sõltuvalt sellest, millise riski astmega riskiga on tegemist ehk millisele alale risk satub, määratakse maandamistegevuse. Alad on järgmised (Riskijuhtimise protsess ja riskide hindamise meetodid 2013).

- Kriitilised riskid – riskid punasel alal vajavad kohest ja kiiret reageerimist jamaandamisetegevuste ellurakendamist.
- Tingimuslikud riskid – riskid kollasel alal - sisekontrollisüsteemid tuleb kindlasti üle vaadata ning vajadused parendada. Riske on vaja pidevalt seirata. Vajadusel määrata ka maandamistegevused.

- Vähesese mõjuga - riskid sinisel alal – riske on vajalik seirata, kuid nende olemasoluga võib juhtkond ka leppida. Nt olukorras, kus riskide rakendumine ei tooks kaasa olulisi kahjusid või ei taksita eesmärkide saavutamist olulisel määral.
- Vähe olulised – riskid rohelisel alal – nende riskidega võib leppida, kuna ilmselt on tegemist riskidega, mille realiseerumine ei takista asutuse eesmärkide täitmist ega too kaasa olulisi kahjusid.

Kindlasti tuleb määrata maandamistegevused kriitilistele riskidele. Tingimuslike riskide osas sõltub maandamistegevuste määramine juhtkonna poolt seatud kriteeriumidest. Oluline on siinkohal märkida, et kõiki riske ei ole võimalik kunagi viia 0-tasandile. Eesmärk peaks olema viia kriitilised riskid vähemalt tingimuslike riskide astmele. Ükski asutus ei suuda saavutada olukorda, kus riske ei eksisteeri. Alati on asutusel jääkriskid ka peale maandamistegevusi ehk ka peale maandamistegevusi jääb alles teatud tõenäosus ja mõju, et riski ikkagi realiseerub. Lisaks on kõikide maandamistegevuste jaoks vaja ka ressursse. Väikeste riskide maandamine võib aga maksta teatud olukordade rohkem kui võimalik kahju, mida riski realiseerumine kaasa võib tuua. Seetõttu ongi oluline maandada esmalt riskid, mis ohustavad eesmärkide täitmist ning võivad asutusele kaasa tuua olulist kahju. Täiuslikku olukorra saavutamist, kus riske ei ole, ei ole aga arukas ega ressursse silmas pidades mõistlik eesmärgiks seada. (Samas 2013)

Riskianalüüs ja –juhtimine on oluline teha strateegia koostamisel. Nende tõttu on võimalik ära hoida ootamatuid olukordi, mis võivad muuta rahvusvahelisele turule laienemist. Samuti aitab riskide maandamine ära hoida lisa ressursside kulutamist, kuna ootamatuna võivad need nõuda kordi suuremaid hüvesid kui maandamiseks ennetavalt kulub.

## **2. KARVAPALL OÜ TURUSTAMISE POTENSIAAL SOOME TURUL**

### **2.1. Ülevaade ettevõttes Karvapall OÜ ja rahvusvahelisele turule sisenemise motiivid**

Karvapall OÜ on erakapitalil põhinev ettevõtte, mis on asutatud 2005. aastal. Firma juriidiline aadress on Vägiheina tee 37, Maardu. Kontor asub Tallinnas Susi büroohoones aadressil Peterburi tee 46. Seal on koos igapäevaselt ettevõtte juht, arendusjuht ja juhiabi. Kontori kõrvaruumis asub ettevõtte ladu, mis teeb töökorralduse mugavamaks ja kiiresti saab anda ülevaate kaubavarudest ning komplekteerida tellimusi. Ettevõtte tegeleb peamiselt erinevate nahk- ja villatoodete müümise ning tootmisega. Osad toodetest valmistatakse Eestis, teised imporditakse Euroopa Liidust. Ettevõtte töötajate arv on muutuv, kuna vastavalt hooajalisele nõudlusega käib kaasas ka tööjõu vajadus. Suviti ja talviti on nõudlus suurem, kevadeti väiksem, seega töötab ettevõttes minimaalselt 10 inimest.

Ettevõtte missiooniks on pakkuda klientidele kvaliteetset, maitsekat ja tervisele kasulikku villatoodet hea teenindusega tagades ettevõtte jätkusuutlikkus ning kasumlikkus. Visioon on olla Eesti kaubandusmaastikul villa ja nahktoodete sünonüümiks, ehedaim ja autentseim lambavilla- ja naha bränd. Missioon on autori arvates hästi sõnastatud. Teooria kohaselt võiks visioon sisaldada endas ka teatud aega ning kohta. Seega võiks sinna veel lisada, et lähima viie aasta jooksul saaks see sünonüümiks nii Eesti kui ka Soome turul. Siis on see täpsem ning asjakohasem.(K. Raikna suuline teade 20.02.2013)

Karvapall OÜ eesmärgiks on pakkuda erinevaid tooteid kodu hubaseks sisustamiseks, kingitusteks ja mugavaks soojaks riietumiseks. Tootevalikus on näiteks erinevad

lambanahad ning lambavillast sussid, vestid, mütsid, padjad. Lisaks veel nahast kotid, rahakotid, mütsid, vööd jms. Ettevõtte müüb tooteid poodides ja tegeleb ka hulgimüügiga. Tallinnas võib leida Karvapalli müügiletid Järve ja Magistrali keskusest ning poe Norde Centrumist. (K. Raikna suuline teade 20.02.2013)

Strateegiana võib tuua esile ettevõtte jätkusuutlikkust ning kasumlikkust. Samuti soovib ettevõtte suurendada oma klientuuri suurust, st töötatakse selle nimel, et jõuda Soome turule. Ettevõtte soovib hoida toodete kvaliteeti kõrgel, et tekkinud usaldus klientidega ei kaoks. Samuti on võimaliku arengusuunana suurendada oma tootevalikut. (Samas 20.08.2012)

Klientideks on enamasti kohalik elanikkond ja turistid. Kohalikud elanikud ostavad tooteid suurematest kaubanduskeskustest, kuid turistid ostavad tooteid laadadelt, nagu näiteks jõululaadad jms, mis leiavad aset enamasti Raekoja platsil. Ka ettevõtte on kliendid, kuna nad tellivad suuremates kogustes, kuid harvem. Enamasti kas siis jõuluringitusteks vms. Näiteks alles hiljuti tellis Swedbank oma logoga lambanahku suures koguses firmakingitusteks. Ettevõtte on palju kliente ning firmakingitustena jõuavad Karvapalli tooted rohkematele inimestele.

Karvapallil on kõige tähtsam ja suurem tarnija villatoodete tootja, mis asub Kesk-Euroopas. Osa toodangust valmistab see ettevõtte, kuna Eestis tootmine oleks kõikide kaubaartiklite puhul kulukam. Ettevõtte konkurentideks on peamiselt eraisikust ettevõtjad, kes jõululaadadel ja teistel taolistel üritustel müümas nahk- ja villatooted, ning mikroettevõtjad. (Samas 20.08.2012)

Kuna tegemist on väikeettevõttega, mis on välja kasvanud pereettevõttest, seetõttu ei ole oluline ametikohtade nimetused, vaid pigem see, et vajalik töö saaks korralikult tehtud. Rõhutakse pidevalt ühisele eesmärgile ning kindlale kvaliteedile. Vajadusel läheb müügileti taha ka ettevõtte omanik või arendusjuht, siis kui tekib hädaolukord ning on vaja tegeleda efektiivselt müügitööga. Hetkel piisab personalist, kuid kui ettevõtte hakkab tegelema enda turundamisega või rahvusvahelisele turule sisenemisega, siis on kindlasti tarvis lisajõude inimressursi kujul.

Kuna turundusplaani koostamisel ja analüüsimisel kasutab autor Karvapalli majandustulemi andmeid, siis on mõistlik ettevõtte üldisloomustuses tuua välja

ettevõtte majanduslikku seisundit kajastavad andmed ning võrdlevaid tabelleid lisades (vt lisa 1 ja 2). Järgnevas tabelis 4 tuuakse välja osa Karvapall OÜ majandusnäitajatest, mis annavad ülevaate senisest äritegevusest. Samuti toob autor välja kaks suhtarvu, milleks on maksevalmiduse kordaja ja varude käibevälde.

**Tabel 4.** Karvapall OÜ majandusnäitajad aastatel 2009-2011

	2009	2010	2011
Varud (€)	18 514	47 848	56 757
Müügitulu (€)	41 444	30 830	82 660
Tööjõukulu (€)	-1920	-8202	-15 677
Ärikasum (€)	8947	-7730	555
Maksevalmiduse kordaja	0,23	0,05	0,01
Varude käibevälde	161	559	247

Allikas: Autori koostatud; Karvapall OÜ majandusaruanded 2009-2011

Kuna 2009 ja 2010 aastad olid Eesti majanduses enamustel ettevõtetel halb aasta, siis mõjutas halb olukord ka Karvapalli. Kui esimesel vaadeldaval aastal läks veel enam-vähem, kuna varudest suurem osa saadi maha müüa, siis teisel aastal oli asi halb, sest varud olid suured, kuid müügitulu väiksem kui esimene aasta. Kusjuures müüjad oli 2010 aastal kolm korda rohkem, seega majanduslikult halb müügiaasta, kus inimesed olid väga kokkuhoidlikud, mistõttu tuli ettevõttel vastu võtta väikeettevõtte kohta suur ärikahjum. Teisel vaadeldaval aastal liitus ettevõttega arendusjuht, kes hakkas müügipunkte arendama ning üle Tallinna laiendama. Kui vaadata müügitulu muutust, siis on arendusjuhi muudatustest tohutult palju kasu olnud.

Palgakulust saab teada, et kui esimesel aastal töötas ettevõttes ainult üks töötaja, siis teisel aastal juba kolm ning kolmandal aastal viis täiskohaga ja üks poole kohaga töötajat. See annab aimu ettevõtte arengust ning kasvamisest. Arengut ja kasvu näitab ka ärikasum, mis teisel aastal suuresti kahjumis, kuid kolmandal aastal kadus. Seda seepärast, et arendusjuht hakkas investeerima uutesse müügipunktidesse ning soetas inventari ja varusid. Investeeringutele viitab ka maksevalmiduse kordaja, mis näitab millise osa lühiajalistest kohustustest on ettevõtte võimeline kohe tasuma. Karvapall OÜ-l on see näitaja halb, kuna on alla 0,3 ning näitab iga-aastast halvenemist, mis tähendab, et ettevõtte on aeglase maksevalmidusega (vt tabel 4). See oli tingitud sellest, et ettevõttes tehti palju investeeringuid, et müügivõisuse potentsiaal kasvaks. Samuti

väidab see seda, et raha ei seisa asjatult, vaid käiakse rahaga otstarbekalt ümber ehk tegeletakse investeringutega. Varude käibevalde omakorda näitab päevade arvu, mis kulub varudest kauba müügini. Sellega saab leida, kui pikk on periood kauba ostmise ja müümise vahel. Karvapall OÜ-l on see näitaja suur, 2009. aastal 161 päeva ja järgmine aasta 559 päeva. Laoseis ehk varud on suured, sest osa kaupa tellitakse Kesk-Euroopast, kust tellimuse kätte saamine võtab aega palju (vt tabel 4). Seega, et hoida poed ja müügisaared kaupa täis, tuleb hoida varusid. Kaup ei rikne ega vanane, seega võib see laos seista pikka aega. Seega on ettevõtte laos pidevalt piisavalt palju kaupa, et seda müüja lisaks Eesti turule ka Soome.

Kuna inimestel tekivad pidevalt vajadusi, mida tuleb rahuldada. Nii nagu Kotler ja teised kirjutasid, on inimeste füüsiliseks vajaduseks riietus ja soojustunne. Karvapalli toodang on otseselt mõeldud nende vajaduste rahuldamiseks, seetõttu on inimeste vajaduse rahuldamise suutlikkus ettevõttele väga heaks motivaatoriks, kuna firma meeskond teab, et välisriikides on inimesed, kellel on lambavillatoodete soov.

Lisaks, peale inimeste vajaduste rahuldamise, peab rahvusvahelisele turule siirdumist planeerival ettevõttel olema mingisuguseid teisi tagant tõukeid, mis paneb neid vaeva nägema ning ressursse kulutama. Karvapalli sisemisteks motiivideks on:

- ambitsioonikus – ettevõtte soovib saavutada enamat;
- edasiliikumissoov – ettevõtte ei soovi jääda ainult koduturule, vaid otsib uusi väljundeid;
- kasum – suurema kasumi saavutamine;
- ettevõtte turupositsiooni tugevdamine.

Kui ettevõtte tegutseb koduturul ning sellel läheb hästi, siis ei vii välisriigi turule sisenemise mõtetele tihtipeale miski. Tavaliselt hakkavad firmad rahvusvahelistumise peale mõtlema pärast mõtte saamist väljaspoolt ettevõtet. See võib olla kasvõi sellisel kujul kui mõni hankija või klient juhib tähelepanu ekspordile või välisriigist hakatakse järjest tihedamini helistama ning toodete vastu huvi tundma. Sellised Karvapalli välimised motiivid on näiteks:

- huvi Karvapalli toodete vastu väljaspoolt Eestit;
- majanduslik olukord paraneb – hea ajastus alustada laienemisega;

- ettevõtte tunnetab Eesti turu väiksust.

Karvapalli puhul on motiivid ja eesmärgid olemas. Motiivid aitavad ettevõttel liikuda seatud eesmärkide poole, mistõttu on väga oluline motiivide olemasolu rahvusvahelistumise protsessis, kuna need aitavad protsessi mitte pooleli jätta.

## **2.2. Sihturg Soome ja sinna sisenemise meetod**

Karvapall OÜ on vastava EL tehases toodetavate villatoodete ametlik esindaja Eestis ja Soomes. Aga kuna ettevõtte on alles hiljuti hakanud toimima sel viisil, kus inimesed töötavadki täisajaga Karvapallis, siis on arendatud ja suunatud ressursid Eesti turule. Viimasel kahel hilissügisel ja detsembris on käidud Karvapalli tooteid esitlemas ja reklaamimas erinevatel messidel ning laatadel. Eesmärk on olnud siiani inimestele meelde jääda ning leida hulgiostjaid ning edasimüüjaid. Kui tuua näiteks Uppsala joonis (vt joonis 1, lk 8), siis on Karvapall faasis number 1, kus on natukene tegeletud ekspordiga Soome mõne edasimüüja kaudu, kuid edaspidi tuleb hakata liikuma faasi 2.

Soome üldandmed (Finland Statistics 2013):

- rahvaarv – 5 437 000 inimest;
- valuuta – EUR;
- keel – soome, rootsi.

Ettevõtte valis sihtturuks Soome, sest kui sõita ainult 80 km laevaga Tallinnast põhja poole, siis jõutakse Helsingisse. Ja kui tõstatada küsimus, mis on Helsingis ja ülejäänud Soomes lambavillatoodete müügi osas parem kui Eestis, siis vastus on väga lihtne – kliima, loodus ja inimesed on põhimõtteliselt samasugused, aga toodet on võimalik lihtsalt 100-200% kallimalt müüa ning seal elavad inimesed on piisavalt jõukad, et sellise hinnaga tooteid soetada. Soome Statistikaameti andmetel on soomlase keskmine brutotöötasu 3109 eurot kuus kui samal ajal Eesti Statistikaamet ütleb eestlaste keskmiseks brutotöötasuks 916 eurot, mistõttu on vahe siin juba 3,4 kordne. Põhjusi, miks Soome turg valida on veel rahvaarv ehk potentsiaalsed kliendid, keda on seal 4,22 korda rohkem ning see iga potentsiaalne klient kulutab keskmiselt 2628 eurot kuus. Seega on potentsiaalne võimalus müüa lambavillatooted kordades suurem kui seda on Eestis. Samuti on Soomest tulnud viimase poole aasta jooksul palju tagasisidet ja toodete vastu on näidatud üles huvi.

Lisaks on veel üks toekas fakt, mis toetab sihtriigi valiku õigsust. Nimelt Soome aastaringne keskmine temperatuur on 4,8 °C, mis tähendab, et keskmiselt on seal küllaltki jahe (Finland Climate 2013). Seepärast on see riik sihtturuna Karvapallile sobiv, kuna soojus ei ole inimestel ainult soov, vaid see on vajadus ning selle tooted pakuvad rahuldust sellele vajadusele. Kuna Karvapallil on eesmärk siseneda Soome turule ja proovida hoida turupositsiooni pikaajaliselt, siis tuleb siseneda strateegilist lähenemist kasutades. See aitab juhtida tähelepanu asjaoludele, mis on tähtsad selleks, et ettevõtte ehitakse endale piltlikult öeldes vundamenti, mille peale on võimalik edaspidi arendada ekspordiga pidevalt tegelev süsteem.

Soome turule kavatseb ettevõtte siseneda ekspordi näol. Seda sellepärast, et firma saaks ise hakata looma Karvapall OÜ üldmuljet inimestele. Kogu müüki opereeritakse Eestist, kuid kogu kaup, mis tellitakse nii klientide kui ka edasimüüjate poolt, saadetakse välja Tallinnast. Tegemist on nii otsese kui ka kaudse ekspordiga, sest firma kavatseb tooteid müüma hakata Eestis elavatele edasimüüjatele, kes käivad Soomes laatadel ja taolistel üritustel. Samas plaanib ettevõtte tooteid müüa otse Soome seal tegutsevatele edasimüüjatele ja klientidele - seega osaleb Karvapall tihedalt ekspordi protsessis. Kuna Eestis on laokulud jt odavamad, siis ei tasuks firmal Soome ladu arendada, kuna selle ülalpidamine on kallim ning see vajaks lisainvesteeringuid. Pikemas perspektiivis on juhatusel kavatsuses siseneda turule frantsiisi näol, kuid seda ainult juhul kui ekspordi maht läheb suureks ning ekspordi protsessiga on keeruline Eestis kohapeal tegeleda või kui ettevõtte soovib lihtsalt tegeleda hulgimüügi, kuid mitte turundusega. Kui on eelnevalt suudetud tekitada piisavalt hea mulje toodetest ja firmast, siis ei tohiks olla raskusi piiratud õiguste müügiga. Kuid selle jaoks tuleb Karvapallil koguda kogemusi ning varuda aega, et liikuda Uppsala mudelis (vt joonis 1, lk 8) faasi number 3.

### **2.3. Konkurentsianalüüs**

Nii nagu Foronte kirjutas, arvab ka autor, et eelnevalt tuleb selgitada välja ettevõtte eelised teiste konkurentide ees. Seda seetõttu, et teada saada, kuidas konkurents ellu jääda ning millele tuleb rõhku panna. Samuti selgub konkurentsianalüüsist, kui tugev konkurents vastavas valdkonnas ja sihturul on, millest järeldub Karvapalli turule siirdumise mõtekus. Kuna eelnevas alapeatükis selgitati ja põhjendati Soome turule siirdumist, siis tehakse ka konkurentide uuring selle turu kohta.

Soome turule sisenemist raskendava asjaoluna tuleb nimetada tihedat konkurentsi enamiku kaubaartiklite osas. Välja on kujunenud kodumaised turuliidrid, konkurentsi tihendavad välisfirmad. Välisfirmadest on aktiivsemad Euroopa Liidu ettevõtted, kes kasutavad ära EL siseturu eeliseid, aga ka Soome ühe suurema kaubanduspartneri USA ettevõtted. (Ekspordi sihtmaa Soome 2000)

Ka autor on Soome turul praktiseerides tunnetanud seda, et soomlaste jaoks on kodumaised tuntud brändid usaldusväärsemad ning neid on nad aldimad ostma. Soome turul tuleb aastaid tegutseda enne, kui sealse turu tarbijad brändi usaldama hakkavad ning ettevõtte konkurentsivõimekus kasvab.

Nii nagu Albaum ja teised oma raamatus kirjutasid, siis tuleb teada kui konkureerivad on konkurendid. Selleks tuleb eristada otsesed konkurendid kaudsetest ning analüüsida nende turundusmeetmestiku korraldust. Põhjus, miks autor toob välja ainult otsesed konkurendid, on see, et erinevate tekstiilidega kauplevaid ettevõtteid on nii Eestis kui ka Soomes suur hulk. See omakorda vajab suuremas mahus analüüsi, mistõttu ei ole autori arvates mõttekas lõputões liiga üldist analüüsi teha. Autor koostas tabeli (vt tabel 5), kus on välja toodud otsesed konkurendid ehk ettevõtted, kes tegelevad samalaadsete toodete müügiga.

**Tabel 5.** Otsesed konkurendid ja nende turg

<b>Konkurent</b>	<b>Tooted suunatud</b>	<b>Hind</b>	<b>Turg</b>
Sireli Talu FIE	Lastele ja voodisse	Kõrge	Eesti
OÜ Levst	Kõigile	Keskmine	Eesti
Anrek OÜ	Täiskasvanutele ja voodisse	Madal	Eesti
Wellmark OÜ	Imikutele ning põrandakatteks	Kõrge	Eesti
Ruskovilla Oy	Kõigile	Keskmine	Soome
Grullo Oy	Voodisse	Kõrge	Soome
Nobel Trade Partnership	Täiskasvanutele ja voodisse	Kõrge	Soome
Carnero Oy	Kõigile	Kõrge	Soome

Allikas: Ettevõtete kodulehtede põhjal; autori koostatud

Tabelis väljatoodud konkurendid tegelevad kahel turul- Eesti ja Soome. Need konkurendid on tähtsamad analüüsiks just seepärast, et osad neist on konkurendid Karvapall OÜ-le koduturul, teised aga potentsiaalsel välisturul. Ka on konkurendid endi

jaoks valinud kliendid, kellele oma tooteid suunata, nagu näiteks lapsed, täiskasvanud, jne.

Sarnaselt Karvapallile, pakuvad lambavillatooteid kõigile kliendigruppidele osäühingud Levst, Ruskovilla ja Carnero. Teistel konkurentidel on tootevalik väike ning ainult valitud kliendigruppidele. Seda enamasti seepärast, et nende tootevalikus on suurel hulgal valitud kliendigruppidele tooteid, kuid enamus neist on mõnest muust materjalist, nagu puuvill, jne. Kõige sarnasemaid tooteid Karvapalliga müüb Carnero, kuna disain ja värvid on ligilähedased. See annab aimu sellest, et sarnaselt esimesega impordib Carnero samuti tooted Kesk- Euroopast. Küll ei pruugi neil kahel ettevõttel olla üks ja sama tootja, kuna Ida- Euroopas on lambavillatooteid valmistavaid ettevõtteid palju. Kuna tooted näevad sarnased välja, siis tuleb järgmiseks analüüsida konkurentide turundusmeetmestiku korraldust.

Autor analüüsib ettevõtteid samadel alustel, toob välja eristumise põhjused Karvapallist ning kirjeldab ettevõtete turundusmeetmestikku, mille aluseks on hind, müügitoetus, müügikohad ning toode. Alljärgnev analüüs on koostatud konkurentide kodulehtedel oleva informatsiooni põhjal.

Sireli Talu FIE eristub kindlasti selle poolest, et kõik villatooted on valmistatud Eesti toorainest. Madratisid ja tekid on toodetud teistsuguse tehnikaga. Nimelt on tekk ise puuvillast materjalist, kui sees on kohev kraasitud lambavill. Hind on kõrge, kuna tegemist on lisaks toorainele ka Eesti käsitööga, siis on see mõisteta. Kuid reeglina enamik kliente tihtipeale seda ei mõista või ei hinda ning valivad ikka odavama hinnaga tooteid. Müügitoetuse suurendamiseks on 15 aastat käidud Eestimaal erinevatel laatadel müümas Sireli talu tooteid. Samuti on number üks interneti otsingumootoris Google's selle link teisel positsioonil. Tooteid saab soetada neljas erinevas suveniiripoes, mis asuvad Tallinna vanalinnas. Samuti on suur tõenäosus leida tooteid suurematel Eesti laatadel. Toodete koha pealt võib öelda, et neis kasutatakse palju ka puuvilla. Kvaliteet ei pruugi olla alati sama, kuna tegemist on käsitööga.

OÜ Levst on Nobeli brändi ametlik esindaja Eestis. Erineb erinevate villatüüpide poolest. Reklaamib end *Fair Play* tiitli ja teiste sertifikaatide kandjat ning paneb inimesi huvi tundma sooduskampaaniat tehes. Kauplusi ja müügisaari on Levstil üle Eesti

kokku koos. Sortiment on ettevõtte toodetel lai, kuid lastekaupade osas on valik kesine. Tooded on kvaliteetsed ja head ning sarnased Karvapalli toodetele. OÜ Levst on kõige sarnasema *marketing mixiga* ettevõtte Karvapallile.

Anrek OÜ eristub väga hea e-poe poolest, kuna ilmselgelt on omanikud müügi suunanud internetti. Muidugi on olemas ka esinduspood Tallinnas, kus saab tooteid käia vaatamas ja proovimas. Hinna poolest on odavam kui Karvapall, kuid selle eest on toodete disain halb ja kvaliteet kehv. Samuti on lambavillatoodete valik kesine ning mitte atraktiivsed. Tähelepanu proovib kõita kampaaniamängudega.

Wellmark OÜ puhul on ka tegemist väga hea e-poe pidajaga ning tuntud brändide esindajaga. Lambavillatoodete valik on kesine, kuid teistest materjalidest toodete osas on valik mitmekülgne. Samuti ei ole villatoodetel kasutatud ainult villa, vaid ka muid tehisklike materjale. Hinnad on keskmisest kallimad, kuna tegemist on tuntumate brändide toodetega. Ettevõttel on olemas ka kauplus Tallinnas, kus saab toodetega tutvuda. Firma püüab müüki elavdada soodusmüügikampaaniaid aeg- ajalt tehes.

Ruskovilla Oy erineb kindlasti selle poolest, et müüb villa kudumeid ning selle ja puuvilla segu soojapesu. Hinnad on toodetel keskmised, kuid ettevõtte tootevalik on lambavilla osas väike. Tooted reklaamitakse Facebooki kodulehel ning soetada saab neid ainult e-poes.

Grullo Oy-l koosneb lambavillatoodete sortiment vooditarbetest, nagu tekid ja padjad. Firma teeb sooduskampaaniaid, et tavalisest kõrgemat hinda madalamaks lasta ning kliente kutsuda e-poodi või lattu, kust on võimalik tooteid soetada. Toodete valik ettevõttel on lai, kuid lambavillatoodete osakaal on väike.

Nobel Trade Partnership on tuntud brändi esindaja Soome turul. Ka seal erineb see teistest konkurentidest selle poolest, et tooted on valmistatud erinevatest villadest. Lai sortiment, kuid kõrge hind, mida aeg- ajalt püütakse sooduskampaaniate abil madalamale lasta. Lisaks Nobeli brändile, kogub firma tähelepanu ka Woolmarki esindajana, mistõttu on tegemist väga kvaliteetsete toodetega. Kulud hoitakse ettevõttes madalad pidades ainult e-poodi.

Carnero Oy on Soome turul tuntud bränd, kuna edasimüüjaid on ametlikult mitu. Mitmest erinevast kanalist saab bränd head reklaami ning kogub tuntuust. Kõrge hinnaga tooteid saab soetada edasimüüjate poodidest või e-poest. Toodetel on hea kvaliteet ning firma on hoolitsenud selle eest, et oleks ka lai valik. Autori arvates on Carnero toodete sarnasuse tõttu kõige keerulisem konkurent Soome turul.

Konkurentsianalüüsil selgus, et Karvapall OÜ-l on nii mõnigi konkurentsieelis. Kuna konkurendid on erinevad, siis kõik järgnevad eelised ei ole kindlasti kõiki konkurente silmaspidades järeltatu. Põhilised konkurentsieelised on Karvapallil hind, toodete kvaliteet, toodete sortiment ja statsionaarsed müügipunktid. Neist omakorda on suuremad eelised hind ja kvaliteet, mis on küllaltki võrdsed OÜ Levsti toodetega. Seega on kõige suurem konkurent viimati nimetatud ettevõtte, kelle Karvapallil on eelistena ette näidata laiem lastetoodete valik, Tallinnas olevad müügipunktid ning osaliselt odavamad hinnad. Kuna Soome turul tegutsevatel ettevõtetel on peamiselt e-poed, siis on statsionaarsed müügipunktid peaaegu olematud. Kuna nii villatooted, kui ka teised tekstiilitooted vajavad kliendile selga proovimist ning katsumist, siis on autori arvates müügipunktid vajalikud. Seetõttu on Soome turul Karvapalli üks konkurentsieeliseks ettevõtte või edasimüüjate statsionaarsed müügipunktid, kus inimesed saavad käia muljetamas, katsumas, proovimas, infot kogumas ning soetamas tooteid. Eeliseks on kindlasti ka hinna ja kvaliteedi suhe, mis müügipunktide klientide lähedusse viimisel soosib kliente ostma.

Konkurentsianalüüsi põhjal on Karvapall OÜ-l potentsiaali Soome turul läbi lüüa ning üks tingimustest, mis annab aimu sellest, et ettevõttel on mõttekas minna sihtturule, on täidetud. Ettevõttel on mitu plussi, millega teisi konkurente edestada ning mille baasilt arendada ka Soome tarbijatele tuntud ja usaldusväärne bränd. Edasine toimimine, kas laiendada tegevust Soome või müüa tooteid hulgimüügina sealsetele edasimüüjatele, tuleb välja selgitada turundusstrateegias, kuna selle protsessi käigus ilmneb Soome turule vastava sisenemise viisi mõtekus ja kasulikkus.

## **2.4. Karvapall OÜ turundusstrateegia**

### **2.4.1. Turunduseesmärgid ja strateegia mudel**

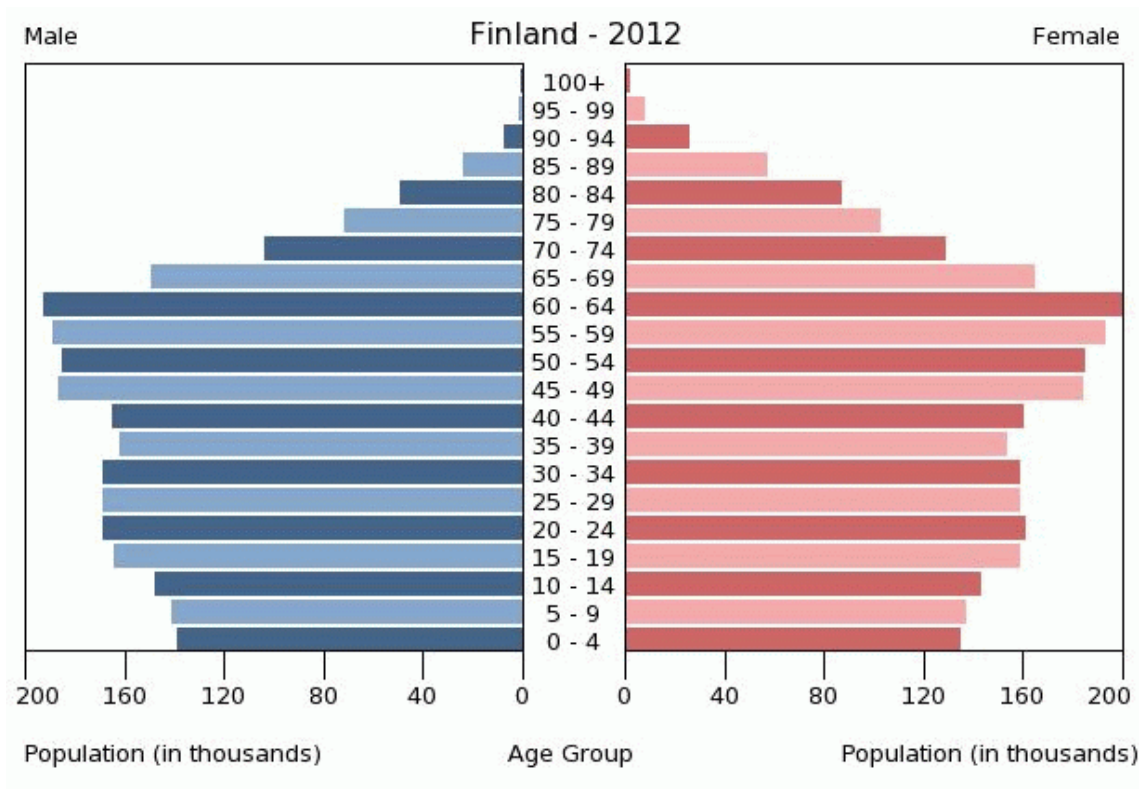
Seisundis, kus autor on välja selgitanud sihtturu ja sinna sisenemise viisi ning leidnud konkurentsieelised, tuleb koostada ühtne plaan ehk strateegia, kuidas kogu uuritud infot maksimaalselt ära kasutades siseneda konkurentsivõimeliselt ning edukalt Soome turule.

Oluline on esmalt seada turunduseesmärgid, milleni soovitakse läbi strateegia jõuda. Kui need on paigas, siis on kõigil meeskonnaliikmetel ees sama siht, mille poole püüelda. Griffini sõnul aitavad eesmärgid parandada organisatsiooni üldist n.n pilti ja klientide teadlikkust toodete ja sellega seotud teenuse kohta.

Nii nagu Kuusik jt kirjutasiid, siis saab eesmärgid jagada majanduslikeks ja ettevõttesisesteks ning vastupidi. Karvapalli majandusliku ja ettevõttesiseseks eesmärgiks on müügitulu suurendamine läbi ekspordi 2/3 võrra. Mittemajanduslikuks ja ettevõtteväliseks eesmärgiks on toodete kättesaadavuse mugavdamine klientidele. Kaugemas perspektiivis on Karvapalli juhatuse liikme sõnul eesmärgiks olla villatoodete sünonüümiks Eesti ja Soome turul. Nende saavutamiseks kasutatakse turundusstrateegiat, mis hoiab meeskonda sihi peal. Järgnevalt koostab autor turundusstrateegia, selle koostamise mudeli järgi, mis hõlmab peamisi turundusplaani koostamiseks tarviklikke tegevusi.

Kuna hetkesituatsiooni kaardistuse etapi esimese poole andmed on kogutud ja analüüsitud konkurentsistrateegia peatükis, siis liigub autor edasi teise poole juurde. Järgnevalt kirjeldab autor kliendirühmasid, mille kohta on andmed saadud autori enda müügikogemusest Soomes ning internetist. Kuna Soome on suur maa, seda eriti veel pikkuselt, siis erinevad ilmastik ja temperatuur märgatavalt. Temperatuurid on alati madalamad Põhja-Soomes, kus talv algab varasügisel ning soojaks läheb seal alles kevade keskel. Kuigi seal on rahvastiku arv väiksem kui lõunapool, siis on nõudlus villatoodete järgi üpriski suur osa aastast. Ka lõunapoolses Soomes on nõudlus villatoodete järgi sügisest kevadeni. Kuna rahvastikuarv on seal üle viie miljoni inimese, siis tähendab see üpriski suuri kliendirühmasid. Järgnevalt on esile toodud

joonis (vt joonis 4), kus on Soome rahvastik vanuse järgi jaotatud. See annab ette pildi, kui palju teatud vanuses inimesi seal on.



**Joonis 4.** Soome rahvastikupuu (Allikas: Finland Age Structure 2013)

Kliendirühmasid on kokku kolm, mis on jaotatud vanusegruppide järgi. Need on järgnevad (Finland Age Structure 2013):

- imikud ja lapsed vanuses 0-14 aastat - rühma suurus on 838 398 inimest;
- noored ja täiskasvanud vanuses 15-64 aastat - rühma suurus on 3 451 313 inimest;
- vanurid vanuses 65 ja vanemad - rühma suurus 973 219.

Nagu on näha, siis kliendirühmade suurus võrreldes Eestiga on suur. Järgnevalt tuleb leida nende inimeste maksevõime, mis annab aimduse, kas kliendid vajadust tunnetades suudavad endale tooteid lubada. Autori enda kogemusest võib öelda seda, et nii nagu igas teises riigis, on ka Soomes rikkaid ja vaeseid, kuid pigem domineerib seal heal majanduslikul järjel olevate inimeste osakaal. Rikkaid ja vaeseid on seal vähe, seega autori müügikogemusest saab väita, et maksevõime Soomes on väga hea nii täiskasvanutel kui ka vanuritel. Vajaduste poole pealt on neil kindlasti vaja soojasid riideid ja muid riietusesemeid, kuna sooja suveaega on seal vähe. Eelistavad soomlased

pigem tavalisi ja mitte liiga silmatorkavaid värve ning mugavaid riietusesemeid. Uute võimalike sihtrühmadena võib käsitleda lemmikloomade riietusi, kuna seal on popp omada lemmikloomi. Tihtipeale on nad lühikarvalised või üldse karvutud, seega külma eest on võimalik neid kaitsta soojade riietega, mida võiks arendada ja toota lambavillast. Järgnevas etapis analüüsib autor turu tervikpilti ehk seda, kuhu tasub rohkem energiat suunata ja mis tootegruppi vähem. Lisaks eelnevale kogutud infole koostab autor ka SWOT-analüüsi, kus toob välja ettevõtte tugevused ja nõrkused, võimalused ja ohud.

**Tabel 6.** Karvapall OÜ SWOT- analüüs

	<b>Positiivse mõjuga</b>	<b>Negatiivse mõjuga</b>
<b>SISE- TEGU- RID</b>	<p><b>TUGEVUSED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toodete tuntus Eestis ja osaliselt Soomes.</li> <li>• Kliendibaas nii Eestis kui ka osaliselt Soomes.</li> <li>• Kogemused soomlastega kui klientidega.</li> <li>• Hea hinnatase võrreldes konkurentidega.</li> <li>• Turvalise laoseisu hoidmisvõime.</li> <li>• Kiire tootmismahu suurendusvõime.</li> <li>• Kõrge kvaliteet, usaldusväärsus.</li> <li>• Väikeettevõtet on kerge juhtida.</li> <li>• Lihtne viia läbi muudatusi.</li> <li>• Püsikulud on väikesed.</li> <li>• Personali voolavus on väike.</li> <li>• Hooajatöölised on kergesti leitavad tänu kontaktide arvukusele.</li> <li>• Töötajate head omavahelised suhted</li> </ul>	<p><b>NÕRKUSED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ühe töötaja haigestumisel või lahkumisel muutub teistele koormus liiga suureks.</li> <li>• Äri on samuti kergesti kopeeritav.</li> <li>• Statsionaarsete müügipunktide vähesus.</li> <li>• Ekspordiks personali nappus.</li> <li>• Välisesturitest mõjutatav ettevõtte.</li> <li>• Müügi hooajalisus.</li> </ul>
<b>VÄLIS- TEGU- RID</b>	<p><b>VÕIMALUSED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Võimalus laieneda välisriikidele.</li> <li>• Võimalus taotleda toetusi (sh ekspordi edendamise) väike-ettevõtte arendamiseks fondidest ja sihtasutustest.</li> <li>• Teiste tootegruppide müük.</li> <li>• Hulgimüük edasimüüjatele.</li> </ul>	<p><b>OHUD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müügikäibe olenemine aastaajast ja ilmastikutingimustest.</li> <li>• Uute villatooteid müüvate ettevõtete rajamine.</li> <li>• Internetikaubanduse levik.</li> <li>• Sünteetiliste materjalide eelistamine.</li> <li>• Toode on kergesti kopeeritav, leidub palju analoogseid tooteid.</li> <li>• Konkurentsieelised muutuvad ajas.</li> <li>• Transpordi kallinemine</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud

Kui analüüsida konkurentide tooteid, siis selgub, et Karvapallil on kõige mõistlikum alustada turuosa võtmist laste toodete seas, kuna konkurente selles valdkonnas on vähe ning nende toodete sortiment on väike. Samuti on osaliselt ka hind teistel kõrgem, mistõttu on see hea koht, kust alustada. Vestid ja kindad lastele on kindlasti need, mida teistel peaaegu üldse sortimendis ei ole. Üldiselt on nii, et sussid on esindatud peaaegu kõigil konkurentidel, kuid vestid ja kindad pooltel konkurentidest. Seega on mõttekas ka täiskasvanute vestide turuosa võtma. Kuna sussi on esindatud peaaegu kõigil konkurentidel, siis tuleb erineda tootega piisavalt, et tekiks teiste ees eelis. Soomes jõuluturgudel müümas käinuna võib autor kinnitada, et Karvapalli sortimendis on lambavillased sussid, millel on eriline kuju, mistõttu on see klientidele meeldiv ja kasulik. Selle tõttu julgeb ka autor väita, et Karvapallil on mõistlik ka susside valdkonnas turuosa hakata võtma.

Valdkond, kuhu esialgu ei tasuks Karvapallil ressursse suunata on lambavillast tekid, padjad ning madratsid, kuna selles valdkonnas on konkurendid hõivanud enamuse turuosast ning nende toote sortiment on samuti laiem ning innovaatilisem. Kokkuvõtlikult võib järeldada, et Karvapallil on mõttekas minna turuosa lõikama kinnaste, susside ja vestidega, kuna need on praktilised, kliendile meeldiva disaini ja hinnaklassiga. Samas tuleb arvestada asjaoluga, et tegemist on hooajalise kaubaga. Umbes 70% müügikäibest teenitakse novembris, detsembris ning juunis, juulis ja augustis. Hilissügisel hakkab ilmastik talviseks muutuma ning siis ostetakse villatooteid, et sooja saada. Suvel tekitab enamuse käibest turist, keda käib Tallinnas väga palju.

Turundusliku tegevusplaan lähtub kogu ettevõttest kui tervikust ning arvestab ettevõtte seniseid kogemusi Soome turul. Autor koostab tabeli (vt tabel 7, lk 42), mille jaotab vastavalt aastaegadele ning lisab turundustegevused.

**Tabel 7.** Turundustegevused vastavalt aastaajale

<b>Aastaag</b>	<b>Tegevused</b>
Jaauar, veebruar, märts	Sooduskampaaniad, uute müügikanalite otsing
Aprill, mai	Seostamine villatooted terrassi ja suvilatega
Juuni, juuli, august	Uute kanalite otsing, reklaamimine edasimüüjatele
September, oktoober, november	Reklaamimine edasimüüjatele ning suurematel messidel ja laatadel, turundamine suurematele kaubanduskettidele, ettevõtetele jõuluringituste tutvustamine
Detsember	Reklaamimine suurematel jõuluturgudel ning uute edasimüügikanalite otsing

Allikas: autori koostatud

Kuna aasta esimesed kolm kuud on kaubanduses madalhooaeg, siis on mõistlik teha sooduskampaaniaid, et natukenegi elavdada turgu. Vaiksel ajal on hea turundada villatooted, kuna on veel külm, siis edasimüüjad tunnetavad toodete vajadust. Samuti on turundajal endal aega müügi kõrvalt tegeleda turundustööga.

Kevad on aeg, kus inimesed hakkavad esimeste soojade ilmadega minema aeda, suvilatesse, terrassidele, kus on hea ja mõnus kevadet nautida. Tihti on kevadel siiski külm, niiet siis tuleb villatooted reklaamida ja seostada suvilate ja terrassidega, kuna siis inimesed teadvustavad vajadust ning kujutavad end ette sooja kevadpäikese käes terrassil istumas, soe kohv käes, lambavillane vest seljas ning soojad sussid jalas. Seetõttu tuleb Karvapallil end ise turundada, et nii kliendid kui ka edasimüüjad rohkem ostaksid.

Suvi on villatoodete kohapealt kesine müügiaeg, kuna temperatuurid väljas on soojad ning inimesed kipuvad pigem jahedust otsima kui sooja. Seega on see hea aeg tegeleda uute turunduskanalite otsimisega ning reklaamida end potentsiaalsetele ning olemasolevatele edasimüüjatele, et neil oleks ikka meeles Karvapalli tooteid osta ja müüa.

Sügisel on mõttekas käia suurematel laatadel ja messidel, kuna seal on võimalus teha brändile ja toodetele väga head reklaami, mistõttu suureneb tuntus ja usaldusväarsus. Seetõttu on Karvapalli esindajad sügiseti mõnel suuremal üritusel käinud ning saanud väga head tagasisidet. Samuti on suured laadad ja messid väga head edasimüüjate leidmisel, kuna seal on võimalik kohe ja sealsamas tooteid tutvustada ning müüa. Enne

jõule on mõttekas ka suurematele kaubanduskettidele ja ettevõtetele end turundada, kuna tooted sobivad imehästi jõulukingitusteks.

Detsembrikuu on villatoodete osas täiesti omaette kuu. Arvatavasti kaubanduses üldse, kuna siis tekib inimestel toodete vajadus, mistõttu on väga hea võimalus reklaamida end jõululaatadel ning edasimüüjate kaudu. Kuna lambavillatoodete vajadus on jõulukuul eriti suur, siis on potentsiaalsed edasimüüjad väga aldid neid ostma.

Turunduslike tegevusplaanide loomise kohta võib öelda seda, et soojemal ajal tuleb ettevõttel end n-õ silmapiiril hoida ehk reklaamida klientidele ning edasimüüjatele, et vajaduse tekkimisel tuleks neil mõtetesse esimesena Karvapall. Muidugi ei pea seda tegema pidevalt, läbi aasta, kuid piisavalt ja enne potentsiaalsete vajaduste tekkimist. Neid tegevusplaanide aitab koostada ka ettevõtte juhtkond, mille tõttu on need lähtuvad ettevõtte oskustest ja ressurssidest.

Kokkuvõtlikult võib välja tuua seda, et Soome on turg, kus on Karvapalli toodetel nõudlust palju, kuna kvaliteet ja hinnaklass on konkurentidest parem. Samuti on täiskasvanute ja vanurite osakaal sealsest rahvastikust suur, mistõttu on see ainult kasuks lambavillatoodetele, kuna nemad oskavad hinnata selle kasulikkust ja looduslikkust. Kuna Karvapalli siht on nii otsene kui ka kaudne eksport, siis tuleb turunduslike tegevusplaanidega aidata kaasa hulgimüügi suurenemisele.

#### **2.4.2. Marketing Mix ehk turundusmeetmestik**

Turundusmeetmestik aitab toodete, nende hinna, turustuskanalite ning müügitoetuse kujundamisel. Autor jaotab selle vastavalt jaotusele neljaks ning koostab nende alla loetelu.

Tootestrategia kliendi vajaduste rahuldamiseks:

- toote variatsioonid – pakkuma minimaalselt, kuid piisavalt;
- kvaliteet – olema vastupidav ning eesmärgi täitev;
- disain – olema meeldiv ja mitte äärmuslik;
- iseärasused – välimusest peab olema võimalik järeldada, et tegu on lambavillaga;
- kaubamärk – sünonüüm villatoodetele;
- suurus – et kilekotti ära mahuks.;
- tagastus – mitte klientidest tingitud veaga toode võetakse tagastusse.

Hinna strateegia:

- Hinnakirjahind – konkurentsivõimeline ja mõistlik.
- Allahindlused – müügi madalhooajal klientidele 30% ja edasimüüjatele 10%.
- Makseperiood – hulgimüügi puhul 20 kalendripäeva.
- Krediidisaamise tingimused – Karvapalli juhtkonnale esitatud mõistlik ja veenev edasimüügi plaan.

Müügitoetuse strateegia:

- Reklaam – Soome laatadel eksponeering, Tallinnas turismikauplustes, edasimüüjate reklaam.
- Müügiõud – müüjad, ekspordiga tegelev isik, edasimüüjad, brändi tundvate inimeste suuline reklaam teistele.
- Suhtekorraldus – kiire, konkreetne, ärile suunatud.
- Otseturundus – tootetutvustus kaubanduskeskustele, hulgiostjatele.

Üheks parimaks võimaluseks koostöökontaktide loomisel ja oma kaubale müügi võimaluste leidmisel on messidel ja näitustel osalemine. Sõltuvalt tootest ja huvist ei pruugi ettevõtte olla ise esindatud väljapanekuga, vaid kontakte võib leida ka vastavaid messe külastades, mis tuleb odavam. Suurimaks messikorraldajaks on Suomen Messut. (Ekspordi Sihtmaa Soome 2000) Messid on väga tulusad reklaami tegemise mõttes, kuna seal saab klient tutvuda toodetega, küsida ja tagasisidet kohe saada jne.

Turustuskanalite strateegia:

- Koht, saadavus – Tallinnas statsionaarsed müügipunktid, Soome edasimüüjatelt ja nende kauplustest.
- Ulatus – üle terve Soome.
- Sortiment – põhitooted, paar värvi erinevust.
- Asukohad - suuremates linnades edasimüüjate kauplused, maapiirkonnas laadamüüjad.
- Laod – keskladu Tallinnas, kaugemas tulevikus Soomes.
- Transport – teenused, Karvapalli transport.

Turundusmeetmestikus kajastatu aitab viia toote kliendini temale kõige mugavamal viisil parima hinna eest. Samuti aitab see brändil end tuntumaks teha ning teiste konkurentide seast välja paista.

## 2.5. Karvapall OÜ riskianalüüs

Riskianalüüsiks tuleb esmalt leida riskifaktorid, mis ühel või teisel moed võivad ohustada ettevõtte tegevust. Neid analüüsides leiab autor kriitilised riskid ehk vägagi ohtlikud riskid ja väheolulised riskid ehk firmat mitte nii palju puudutavad riskid. Alljärgnevas tabelis (vt tabel 8) on autor välja toonud peamised riskifaktorid, mida tuleb analüüsida.

**Tabel 8.** Riskide hindamise skaala

Risk	Mõju	Tõenäosus protsentides	Riski suurus
Edasimüüja jääb võlgu	4	10%	0,4
Konkurentsieelised kaovad	8	30%	2,4
Vale turg	7	10%	0,7
Inflatsiooni mõju	4	20%	0,8
Vale turule sisenemise ajastus	3	20%	0,6
Konkurentsi tugevus	5	40%	2,0
Transpordirisk	8	10%	0,8
Varustusrisk	8	20%	1,6
Edasimüüja lõpetab koostöö	8	10%	0,8

Allikas: autori koostatud

Tabeli skaala on 1- 10, kus 1 tähendab madalat mõju ja tõenäosust ning 10 vastupidiselt kõrget. Riskide hindamise skaalal märgitud riski kohta võib lisada, et autor mõtles selle all seda, et turule sisenedes ja seal tegutsedes selgus, et toodete vastu ei ole nii suurt nõudlust kui potentsiaali oli. Inflatsiooni mõju all mõeldi Eestis pinnal toimuvaid muudatusi, mis omakorda tõstavad toodete ja teenuste hindu nii Eestis kui ka hiljem Soomes. Vale sisenemise aja all on mõeldud näiteks kevadet või suve, millal nõudlus villatoodete vastu on väike. Siis võib turust ekslik mulje jääda ning samuti tekitab see alguses ka rahalises mõttes miinust. Transpordiriski ja varustusriski all mõtles autor sama tulemust, kuid erinevatel põhjustel tingituna. Esimene tõttu ei jõua kaup transport-teenuse tõttu kohale või hilineb pikalt. Teise all mõtles autor seda, et keskladu Tallinnas

ei suuda varustada edasimüüjaid piisava kiiruse ja varuga. Vastavalt tabelile jaotatakse riskid nelja erinevasse gruppi, mis on jaotatud järgmiselt:

- Kriitilised riskid – antud tulemuste põhjal on nendeks konkurentsieelise kadumine ning konkurentsi tugevus.
- Tingimuslikud riskid – selleks on varustusrisk.
- Väheste mõjuga riskid – nendeks on vale turg, inflatsiooni mõju, vale turule sisenemise ajastus, transpordirisk ning edasimüüja koostöö lõpetamine.
- Vähe olulised riskid – selleks on edasimüüja võlgujäämine.

Riskide maandamiseks tuleb arvestada riski iseloomuga ning võimalike ressurssidega. Tabelist selgusid kaks kriitilist riski, mille vastu aitavad pidev tootearendus, müügitoetus ning konkurentide muutustega kursis olek. Kuna need kaks kriitilist riski muutuvad ajas nagunii koguaeg, siis on need ka paratamatud riskid, milleks tuleb alati valmis olla.

## KOKKUVÕTE

Töö eesmärk, milleks oli uurida rahvusvahelisele turule sisenemise ja toimimisvõimalusi Karvapall OÜ näitel, sai täietud. Selgus, et tuleb paika panna eesmärgid ning nendeni jõudmiseks kasutada motiivide abi, mis omakorda koosnevad sisemistest ja välimistest motiividest. Nagu selgus uuringust, on kasumi saamine ja suurendamine üks innustavamaid motiive.

Uuriti lisaks, mida tuleb teha selleks, et edukalt välisriiki ettevõtte tegevusega siseneda ja kuidas seda planeerida. Selleks tuleb sihtriigi turgu hästi tunda ning olla teadlik valitsevatest riskidest. Tegelikult on sihturu valimine kogu protsessis esimene etapp ja selleks tuleb analüüsida erinevaid turge. Tuleb teha turu- uuring, mida võib ettevõtte ise teha või tellida turu- uuringu firmast. Turu valikul tuleb arvestada geograafilist lähedust, riske, kultuurilist lähedust ja esmaste kontaktide olemasolu, mistõttu on Soome Karvapallile väga hea ning põhjendatud valik. Pärast seda protsessi sisenetakse potsensiaalsele turule kas tooteid eksporditades või suunatakse ressursse välismaale ning hakatakse seal tootma. Juhul kui eksporditakse kodumaalt, siis jaguneb see omakorda veel kaudseks ja otseseks ekspordimiseks.

Autor tõi välja põhjused, miks on tarvis teha põhjalik turu- uuring ning milleks seda kasutatakse. Seda just sellepärast, et enne rahvusvahelisele turule sisenemist oleks ettevõttele teada, kas sihtturule on kasumlik ja mõttekas minna või tuleb valida uus turg. Välisriigi turule sisenetakse enamasti strateegilise või turustusliku lähenemisviisi kaudu ning see oleneb sellest, kas ettevõtte soovib jääda püsima turule pikemaks ajaks või mitte.

Autor kasutas töö koostamisel enamasti teaduslike raamatute abi, kus leidis asjakohast informatsiooni palju. Samuti kasutas autor ka interneti abi, kust leidis mõningaid huvitavaid seisukohti. Peamiselt sai internetist informatsiooni konkurentide kohta läbi

märksõna analüüsi, mis lubas tabada kõik suuremad konkurendid, kes on internetiga seotud. Suure osa informatsioonist sai autor ka teadusartiklite andmebaasist, mis kirjutasid seniste ettevõtjate kogemustest kui ka teoreetilistest seisukohtadest. Autoril tekkis probleeme konkurentide andmete leidmisega, kuna enamasti olid numbrilised andmed tasulised.

Autor selgitas empiirilises osas välja ettevõtte peamised konkurendid, kes asusid Eestis ja Soomes, märksõna analüüsiga. Selgus, et Karvapallil on konkurentide ees mitu eelist, mille poolest peaksid kliendid seda eelistama. See selgitati välja konkurentide eeliste ja puuduste analüüsiga. Ettevõtte eesmärgiks on pakkuda kõigile potentsiaalsetele klientidele võimalust tooteid näha ning samas ka neid pakkuda. Neid kõiki plaane tehes tuleb arvestada ka riskidega, mis on täitsa realselt ettevõttel olemas. Selleks analüüsis autor erinevaid riske ning seejärel hindas nende esinemise tõenäosust ja mõju, mis selgitasid välja kõige suurema riski, milleks on konkurentsieeliste kaotamine, mis muudaks firma positsiooni halvemaks.

Nii nagu selgus analüüsist, siis on Karvapall OÜ võimalik siirduda välisturule läbi ekspordi. Firmal on piisavalt palju eeliseid konkurentide ees ning ettevõttel on ambitsioone end arendada ja tugevdada. Samuti on sihtturul olemas ettevõtte toodetele nõudlus ning vajadus.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Albaum, G., Duerr, E., Strandkov, J.** 2005. International marketing and export management. England: Pearson Education Limited.
2. **Amal, M., Filho, A.R.F.** 2009. Internationalization of small- and medium- sized enterprises: a multi case study. - European Business Review, Vol. 22 (6), pp. 6-7.
3. Anrek OÜ 2011. [<http://www.e-tekstiil.ee/>] 12.03.2013
4. Carnero Ltd 2013. [<http://www.lambar.fi/index.php>] 12.03.2013
5. **Chan, T.S.** 1995. The Use of Channel Integration as a Strategic Option: A Study of Hong Kong Clothing Manufacturers. – Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 7, pp. 50-51.
6. Finland Age Structure. Index Mundi. [[http://www.indexmundi.com/finland/age\\_structure.html](http://www.indexmundi.com/finland/age_structure.html)] 27.04.2013
7. Finland Climate. Climatemps. [<http://www.finland.climatemps.com/>] 1.05.2013
8. Finnish Business Information System. [<http://www.ytj.fi/english/>] 16.03.2013
9. **Griffin, C.P.** 2002. Strategic planning for the internal marketing and communication of facilities management- Journal of Facilities Management, Vol.1, pp.237-246.
10. Grullo Ltd. [<http://www.futon-1.fi/index.php>] 12.03.2013
11. **Haybyrne, J.** 1998. Get smart with strategy. South China Morning Post. 26.04.2005, lk 13.
12. **Hirjel, J.** 1996. Välismajanduslikud riskid. Võru: AS Täht trükikoda.
13. **Hoecklin, L.** 1995. Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage. England: Addison-Wesley.
14. Keskmise brutokuupalk ja –tunnipalk tõusis kõigil tegevusaladel. Eesti Statistikaamet. [<http://www.stat.ee/65105>] 1.05.2013

15. **Kimball, R.** 1989. An Exploratory Report of Sales Promotion Management.-  
Journal of Consumer Marketing, Vol. 6 (3), pp. 65-74.
16. **Kotler, P.** 2002. Kotleri Turundus. New York: The Free Press.
17. **Kotler, P., Armstrong, G.** 2012. Principles of Marketing. Suur Britannia: Pearson Education Limited 2012.
18. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinstal, I.**  
2010. Teadlik turundus. Tartu: Tartu Ülikooli trükikoda.
19. Majandusaastaaruanne 2009. Karvapall OÜ. Juhatuse deklaratsioon.
20. Majandusaastaaruanne 2010. Karvapall OÜ. Juhatuse deklaratsioon.
21. Majandusaastaaruanne 2011. Karvapall OÜ. Juhatuse deklaratsioon.
22. Methods of Exporting. Exportea. [<http://www.exportea.com/en/about-us/company>]  
1.05.2013
23. **Miljan, M.** 1998. Turunduse juhimine I. Tartu. Tartu Ülikooli Kirjastus.
24. Mõmmibeebi 2013. [<http://www.mommibeebi.ee/>] 15.03.2013
25. Nobel lambavillatooted 2011. [<http://www.levst.ee/>] 15.03.2013
26. **Oblikas, J.** Eksportturgude valik ja analüüs. Management & Marketing Consulting.  
[[www.mmc.ee/popFile.php?id=22](http://www.mmc.ee/popFile.php?id=22)] 14.01.2013
27. **Ortony, A., Clore, G. L., Collins, A.** 1988. The Cognitive Structure of Emotions.  
Cambridge: Cambridge University Press.  
[[http://www.cogsci.northwestern.edu/courses/cg207/Readings/Cognitive\\_Structure\\_of\\_Emotions\\_exerpt.pdf](http://www.cogsci.northwestern.edu/courses/cg207/Readings/Cognitive_Structure_of_Emotions_exerpt.pdf)] 30.03.2013
28. Piiku Ltd 2013.[<http://onlineshop.piiku.fi/?action=247>] 12.03.2013
29. **Pällin, P.** 2004. Väliturule mineku võimalused ja ohud. Tartu: Halo Kirjastus.
30. **Reiljan, J., Roolaht, T.** 2000. Rahvusvaheline ettevõtetmajandus. Tartu: Tartu  
Ülikooli Kirjastus.
31. Ruskovilla Ltd. [<http://www.ruskovilla.fi/>] 12.03.2013
32. Sireli talu. [<http://www.sirelitalu.ee/kasitoo.html>] 12.03.2013
33. **Toonekurg, R.** 2003. Detailne turundusstrateegia viib sihtmärgini – Äripäev,  
14.01.2003. [<http://leht.aripaev.ee/?PublicationId=464dc490-fb94-4024-9b75-258ddc8543a9&articleid=91352&paperid=A155A660-950C-4C37-A8F8-251EF4A5A386>] 12.12.2012.

34. Turundusplaani koostamise juhendmaterjal. Enterprise Estonia. 2005.  
[[http://www.advisio.ee/UserFiles/Tehtud%20t%C3%B6%C3%B6d/Turundusplaani\\_koostamise\\_juhend.pdf](http://www.advisio.ee/UserFiles/Tehtud%20t%C3%B6%C3%B6d/Turundusplaani_koostamise_juhend.pdf)] 13.03.2013.
35. Turundusstrateegia määratlemine. Foronte konsultatsioonid. 2012.  
[<http://www.foronte.ee/index.php?page=52>] 10.05.2013.
36. **Varblane, U.** 1991. Rahvusvaheline marketing. Tartu: TÜ trükikoda.
37. **Vihalem, A.** 1997. Marketing. Toote. Turg. Tarbija. Tallinn. Külim
38. **Vihalem, A.** 1999. Rahvusvaheline turundus. Tallinn: Külim.
39. **Vihalem, A.** 2001. Turundusuuring. Tallinn: Külim.
40. Villa Laurila. [<http://www.laurilan.net/cat/index.php>] 12.03.2013
41. Wages, Salaries and Labor Costs. Statistics Finland.  
[[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_palkat\\_en.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat_en.html)] 1.05.2013

## LISAD

**Lisa 1.** Karvapall OÜ bilansid 2009-2011 (kroonides) (autori koostatud)

<b>BILANSS</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>
<b>AKTIVA</b>			
<b>KÄIBEVARA</b>			
Raha	96 913	35 910	6 445
Nõuded ja ettemaksed	364 679	102 139	561
Varud	289 563	748 340	887 681
<b>KÄIBEVARA KOKKU</b>	<b>751 154</b>	<b>886 389</b>	<b>894 687</b>
<b>PÕHIVARA</b>			
Materiaalne põhivara	0	6 750	10 140
<b>PÕHIVARA KOKKU</b>	<b>0</b>	<b>6 750</b>	<b>10 140</b>
<b>AKTIVA KOKKU</b>	<b>751 154</b>	<b>893 139</b>	<b>904 827</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>KOHUSTUSED</b>			
<b>LÜHIAJALISED KOHUSTUSED</b>			
<b>Laenukohustused</b>			
Lühiajalised laenud	327 000	477 000	211 008
Kokku	<b>327 000</b>	<b>477 000</b>	<b>211 008</b>
<b>Võlad ja ettemaksed</b>			181 107
Võlad tarnijatele	37 796	161 491	227 543
Võlad töövõtjatele	727	24 028	15 220
Maksuvõlad	57 903	28 190	67 408
Kokku	<b>96 426</b>	<b>213 709</b>	<b>491 277</b>
<b>LÜH. KOHUSTUSED KOKKU</b>	<b>423 426</b>	<b>690 709</b>	<b>702 285</b>
<b>KOHUSTUSED KOKKU</b>	<b>423 426</b>	<b>690 709</b>	<b>702 285</b>
<b>OMAKAPITAL</b>			
Osakapital nimiväärtuses	40 000	40 000	40 000
Eelmiste perioodide jaotamata kasum	0	162 430	162 430
Aruandeaasta kasum	287 728	0	112
<b>OMAKAPITAL KOKKU</b>	<b>327 728</b>	<b>202 430</b>	<b>202 542</b>
<b>PASSIVA KOKKU</b>	<b>751 154</b>	<b>893 139</b>	<b>904 827</b>

Allikas: Karvapall OÜ majandusaastaaruanded 2009-2011

**Lisa 2.** Karvapall OÜ kasumiaruanded 2009-2011 (kroonides)(autori koostatud)

<b>Kasumiaruanne</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Äritulud</b>			
Müügitulu	648 179	482 181	1 292 800
Muud äritulud	0	-3	1 173 495
<b>Kokku äritulud</b>	<b>648 179</b>	<b>482 178</b>	<b>2 466 295</b>
<b>Ärikulud</b>			
Kaubad, toore, materjal...	-294 070	-64 140	-1 547 367
Mitm. tegevuskulud	-123 288	-287 607	-622 941
Tööjõukulud	-30 028	-128 272	-245 196
sh palgakulu	-22 415	-96 947	-177 642
sots.- ja töötukind.	-7 613	-31 325	-67 554
Muud ärikulud	-60 855	-123 052	-42 105
<b>Kokku ärikulud</b>	<b>-508 241</b>	<b>-603 071</b>	<b>-2 457 609</b>
<b>ÄRIKASUM</b>	<b>139 938</b>	<b>-120 893</b>	<b>8 686</b>
<b>Finantstulud ja -kulud</b>			
Intressikulud	0	-69 578	-8 572
Muud fin.tulud/kulud	13	1 209	0
<b>Kokku fin.tulud/kulud</b>	<b>13</b>	<b>-68 369</b>	<b>-8 572</b>
<b>KASUM ENNE MAKS.</b>	<b>139 951</b>	<b>-189 262</b>	<b>114</b>
Tulumaks	0	0	0
<b>ARUANDEA. KASUM</b>	<b>139 951</b>	<b>-189 262</b>	<b>114</b>

Allikas: Karvapall OÜ majandusaastaruanded 2009-2011

## **SUMMARY**

### ENTERING INTO INTERNATIONAL MARKET AS THE KARVAPALL LTD

Ando Konrad

Company's internationalisations topic is very actual, because there are many companies in the little Republic of Estonia tightly competing. That is why it is difficult for a small company to succeed in its little domestic market with many competitors. It is a good opportunity for a company to take its products and find customers in some other country, where there is a bigger amount of potential clients and better opportunity to develop. As the labour force is moving away to other countries, the consumption is also decreasing and companies have to find a way to increase the amount of consumers by entering into international markets. However from the perspective of development it is very good and sustainable, because internationalisation makes a firm's position much stronger.

The aim of this paper is to analyse the opportunities of Karvapall Ltd to succeed in the international market, focusing on entering methods and requirements. The basic steps of internationalisation are also examined – especially what a firm has to do, know and so on. The analysis concentrates on the willingness, opportunities, risks, chances to manufacture and market in other countries. In addition, the entering motives and aims of marketing are pointed out. There are following research tasks set to fulfill the objective:

- find out the opportunities to succeed in the international markets,
- get the overview of firm's marketing steps,
- analyse the risks of internationalisation,
- find out, how to plan the entering method,
- implement the risk and competition analysis of Karvapall Ltd,

- prepare a marketing strategy for entering into the market of Finland.

The final paper is divided into two parts. The first part gives an overview of the theoretical concepts of internationalisation, new foreign markets, market entry method, potential risks and competition. The second focuses on Karvapall Ltd and the description of the analysing competitors, potential markets, products, marketing mix and risk.

The analysis showed that to reach the goals company has to determine goals and motives. The most inspiring thing is the increasing profit, which is almost always the aim of a company. Before entering into international market, company has to know the market and its risks very well. It is also important to take into account the geographical nearness, potential risks, cultural differences and existence of contacts in the foreign markets. That is the reason why Finland is a very good choice for Karvapall Ltd. Analysing different entering methods, the best way is to export products.

In the analysis of competitors came out, that Karvapall Ltd has many advantages of competition. Author analysed competitors advantages and disadvantages, which showed, that Karvapall Ltd products have much better prices. The company has a potential to present the products in shops, where costumers can try and touch them.

As revealed from the analysis, Karvapall Ltd is in a good position for export and internationalisation. Company has enough advantages of competition and it has ambition to develop its products and company to make the position much stronger. Especially because there is a need for Karvapall Ltd products in Finland – it has many good reasons to enter into this market.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Ando Konrad

sünnikuupäev: 06. juuni .1991

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Ettevõtte sisenemine rahvusvahelisele turule Karvapall OÜ näitel

mille juhendaja on Mari Erm,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **15.05.2013**