

TARTU ÜLIKOOLI NARVA KOLLEDŽ
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND
NARVA KOLLEDŽ
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Jekaterina Volõnskaja

**ETTEVÕTTE LAIENEMISE VÕIMALUSED SAKSAMAA TURULE KONJU
KITSEFARM OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja lektor Aet Kiisla

NARVA 2019

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

Jekaterina Volõnskaja

.....

21.05.2019

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILINE RAAMISTIK	6
1.1. Välisturgudele sisenemise motiivid	6
1.2. Välisturule sisenemise meetodid.....	9
1.3. Tegurid, mis mõjutavad ettevõtte välisturule sisenemise meetodite valikut.....	13
1.4. Ettevõtte makrokeskkonna analüüs välisturule sisenemisel	15
1.5. SWOT-analüüs	17
2. SAKSAMAA TURULE SISENEMINE KONJU KITSEFARM OÜ NÄITEL	19
2.1. Konju Kitsefarm OÜ tutvustus.....	19
2.2. Uuringu läbiviimise meetodika.....	21
2.3. Saksamaa turule sisenemine motiivid ja meetodid Konju Kitsefarm OÜ näitel.....	23
2.4. Saksamaa kui OÜ Konju Kitsefarm sihtturg.....	26
2.5. Ettevõtte hetkeolukorra analüüs SWOT-meetodil.....	36
2.6. Järeldused ning ettepanekud Saksamaa turule laienemisel	40
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	48
KIRJANDUS	50
LISAD	60
Lisa 1. Uuele turule sisenemise meetodite võrdlemine.....	60
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused ning käsitletud teemad ettevõtte juhatajaga intervjuu jaoks	61
Lisa 3. Küsimused Mahe-Eesti eestvedajaga intervjuu jaoks	62
Lisa 4. Euroopa Liidu riikide SKP 2011-2016, mld.USA dollarites.....	64

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte tulemusliku tegevuse eelduseks on dünaamiline areng, kuid koduturu nõudlus ning maksevõime on tihti piiratud, lisaks võib konkurents olla tihe. Areng välisurgudele on siis aktuaalne, kuna see aitab ettevõttel leida uusi kliente, kasvatada toodangu mahtu ja tulu.

Käesolevas lõputöös püütakse lahendada probleemi, mis seisneb selles, et Konju Kitsefarm OÜ viimaste aastate müük on jõudnud Eesti turul kriitilise piirini. Müüginahu suurendamine ei ole Eesti turul enam võimalik, sest koduturg on piiratud. Ettevõtte seatud arengueesmärkide saavutamiseks on vaja laiendada tegevust välisurgudele.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Konju Kitsefarm OÜ Saksamaa turule sisenemise tingimused ja võimalused ning teha ettevõtte juhtkonnale vastavad ettepanekud. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada teoreetilisel tasandil välja ettevõtte rahvusvahelistumise erinevad motiivid;
- iseloomustada ettevõtte välisurule sisenemise erinevaid meetodeid;
- määratleda tegurid, mis mõjutavad ettevõtte välisurule sisenemise meetodite valikut;
- välja selgitada tegurid, mida kasutatakse ettevõtte väliskeskkonna hindamisel;
- selgitada SWOT-analüüsi kaudu välja olulisemad tegurid, mis mõjutavad ettevõtte positsiooni turul;
- anda ülevaade Konju Kitsefarm OÜ äritegevusest;
- Saksamaa turu makrokeskkonna analüüs PESTLE-meetodil;
- välja töötada Konju Kitsefarm OÜ juhtkonna jaoks ettepanekud Saksamaa turule sisenemiseks.

Lõputöö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimeses, teoreetilises peatükis käsitletakse uutele turgudele sisenemise motiive ja meetodeid ning erinevaid tegureid, mis mõjutavad ettevõtte sobivate meetodite valikut. Samuti iseloomustatakse sihturu keskkonna põhinäitajad, millega ettevõtetel tuleb arvestada uutele turgudele sisenemisel. Seejärel käsitletakse ettevõtte tegelikku strateegilise potentsiaali avastamist SWOT-analüüsi kaudu. Olulisemad autorid, kelle käsitlustele lõputöös viidatakse, on Hollensen, Kotler, Albaum, Johansson.

Teises, empiirilises peatükis iseloomustatakse Konju Kitsefarm OÜ äritegevust ning esitatakse uuringu metoodika, andmete kogumise ja analüüsimise meetodid. Lõputöös on kasutatud juhtumiuuringut. Kvalitatiivsete andmete kogumiseks kasutatakse antud lõputöös poolstruktureeritud intervjuud. Läbiviidud intervjuude põhjal koguti erinevaid andmeid, mis kajastavad reaalset teavet ettevõtte kohta. Lisaks on kogutud eksperdi soovitusi ettevõtte tegevuse laiendamise kohta Saksamaa turule. Kvantitatiivsete andmete kogumiseks on kasutatud ettevõtte mitmeaastase tegevuse finantsaruandeid. Samuti, tuginedes kvantitatiivsetele andmetele, tuuakse välja Saksamaa ärikeskkonna olulised jooned, ning selleks on kasutatud Eurostati andmebaasist ja teistest internetiallikatest saadavat informatsiooni.

Läbiviidud analüüsi põhjal esitab autor uuringu järeldused ja ettepanekud Konju Kitsefarm OÜ Saksamaa turule laienemiseks. Lõputöö tulemused võivad olla kasulikud ka teistele ettevõtjatele, kes plaanivad oma toodetega sisenemist uuele välisturule.

1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1. Välisturgudele sisenemise motiivid

Ettevõtte tegevuse rahvusvahelistumist võib defineerida kui ettevõtte äritegevuse laienemist väljapoole koduturu piire. Rahvusvaheliseks muutumine sõltub ettevõtte võimest viia ellu strateegiaid rahvusvahelisel turul ning rahvusvahelise äritegevuse oskustest (Dado jt 2015: 135).

Edasiviiv jõud nii ekspordiga alustamiseks kui ekspordi rakendamiseks seisneb selles, et ettevõtte soovib oma ressursse ära kasutada ja arendada nõnda, et tema lühiajalised ja pikaajalised majanduseesmärgid saaksid täidetud. Sellest tulenevalt on ekspordi motiivid tugevalt seotud ettevõtte põhieesmärkidega. Ettevõtted laienevad välismaale, kui nad ei saavuta enam rahuldaval määral oma strateegilisi eesmärke ainult siseturul tegutsedes (Albaum, Duerr 2011: 116).

Tabel 1 annab ülevaate peamistest rahvusvaheliseks ettevõtteks muutumise motiividest. Hollensen tuvastas kaks rahvusvaheliseks muutumise motivatsioonide kategooriat: proaktiivsed motiivid ja reaktiivsed motiivid. Proaktiivsed motiivid esindavad tõuget strateegia muutmiseks, tuginedes ettevõtte huvile rakendada ainulaadseid pädevusi (nt tehnoloogiaalaseid eriteadmisi) või turu võimalusi. Reaktiivsed motiivid näitavad, et ettevõtte reageerib survele või ohtudele oma koduturul või välisturgudel ning kohaneb nendega passiivselt, muutes aja jooksul oma tegevust (Hollensen 2014: 55; Dado jt 2015: 136).

Tabel 1. Peamised motiivid ekspordiga alustamiseks

Proaktiivsed motiivid	Reaktiivsed motiivid
Kasum ja kasvueesmärgid	Konkurentsipurve
Juhtkonna ambitsioonid	Siseturg: väike ja küllastunud
Tehnoloogiakompetents/ainulaadne toode	Ületootmine/liigne maht
Välisturgude võimalused/turuinfo	Pealesunnitud tellimused välismaalt
Mastaabisääst	Hooajakaupade laiendatud müük
Maksusoodustused	Rahvusvaheliste klientide lähedus/füüsiline vahemaa

Allikas: Hollensen 2014: 54; Dado jt 2015: 136. Autori koostatud.

Olulisemateks proaktiivseteks motiivideks on suurema kasumi teenimise soov, mis tähendab vajadust rohkema toodangu järele, et lõigata kasu mastaabisäästult ja sellest tulenevast tõukest laiendada äri üle oma riigi. Alates ajast, kui Boston Consulting Group näitas, et toodangu kahekordistamine võib vähendada tootmiskulusid kuni 30%, on ettevõtted üritanud sellist kasvu saavutada. Tootmise suurendamine rahvusvahelise turu jaoks saab seega aidata vähendada ka kohalikuks müügiks valmistatava toodangu kulusid ning muuta ettevõtte konkurentsivõimelisemaks ka siseturul (Czinkota jt 2004: 5). Juhtkonna ambitsioonid peegeldavad juhtimise soovi, vajadust ja entusiasmi rahvusvaheliste turundustegevuste suunas. See entusiasm saab eksisteerida üksnes seetõttu, et juhtidele meeldib olla osaks rahvusvaheliselt toimivast ettevõttest. Rahvusvaheliseks muutumise protsessile võib kaasa aidata ka juhtide kultuuriline sotsialiseerumine. Juhtidel, kes on kas sündinud välismaal või omavad välismaal elamise või seal reisimise kogemusi, võib eeldada, et nad on rahvusvahelisema mõtteviisiga (Hollensen 2014: 43).

Kui ettevõtte võib toota ainulaadset toodet või omada tehnoloogilist eelist, mis ei ole rahvusvahelistele konkurentidele kättesaadav, peaks see eelis viima suure ärieduni välismaal (Biggs 2013: 2). Turuinfo, mis ei ole teistele ettevõtetele laialdaselt teada, näiteks teadmised välisklientide, turgude või turuolukordade kohta, võib olla stimuleeriv põhjus ekspordi alustamiseks. Turuinfo pakub harva pikaajalist motivatsiooni, sest internetis

kasvab pidevalt vabalt kättesaadavate andmete hulk, mida saavad ka teised ettevõtted kasutada (Czinkota jt 2004: 5).

Mõned riigid pakuvad oma ettevõtetele maksusoodustusi, et ergutada eksporti (Czinkota jt 2004: 5). Maksueelis võimaldab ettevõttel pakkuda oma tooteid välisurgudel kas odavama hinnaga või saada suuremat kasumit, kuid riigid kaitsevad kohalikke tootjaid dumpinguvastase seaduse abil (Hollensen 2014: 45; Chinzota jt 2004: 5).

Peamiseks reaktiivseks motiiviks on konkurentsipurvele reageerimine. Ettevõtte võib karta kodumaise turuosa kaotamist konkurentidele, kellel on ülemaailmsel turgudel tegutsemisega saavutatud mastaabisäästu eelis. Ettevõtte võib olla ekspordiks sunnitud siseturu väikese potentsiaali tõttu. Mõne ettevõtte jaoks ei piisa mastaabi- ja mitmekülgussäästu jaoks siseturgudest ning need ettevõtted võtavad eksporditurud automaatselt oma turule tulemise strateegia hulka. Ettevõtte siseturul turustatavad tooted võivad olla toote elutsükli lõpu lähedal ning ettevõtted võivad otsustada toote elutsükli välisurgudele laienemisega pikendada (Hollensen 2014: 46).

Reaktiivsed motiivid on omased ka järgnevatel juhtudel: liigne maht, nt ei kasutata olemasolevaid seadmeid täiel määral ning puuduliku fikseeritud kulude jaotamise tõttu kaotatakse osa majanduslikust eelisest. Sellisel juhul peetakse välismaale laienemist lahenduseks (de Caldas Lima 2006: 7).

Samuti peetakse reaktiivseks motiiviks seda, kui nõudluse hooajalisus siseturul on rahvusvahelistest turgudest erinev. See võib toimida püsiva stiimulina välisurgude avastamiseks, mis võib viia aastaringse stabiilsema nõudluseni (Hollensen 2014: 47).

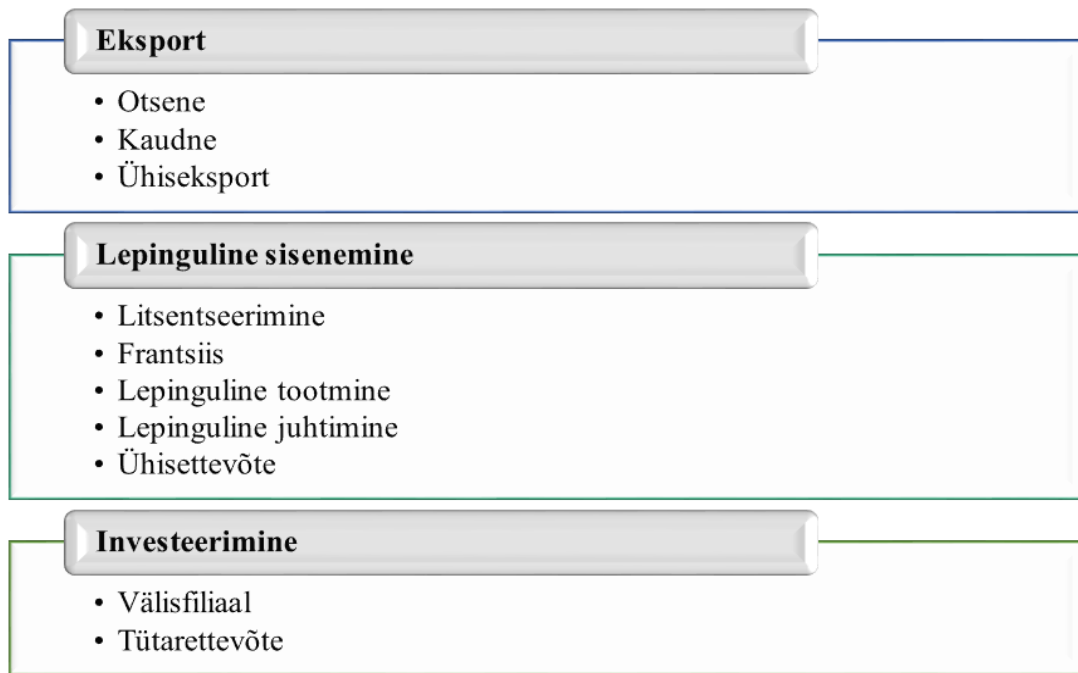
Viimane peamine reaktiivne motivatsioonifaktor on lähedus klientidele ja sadamatele. Füüsiliselt rahvusvahelistele turgudele lähedal asumine võib tihti ettevõtte eksporditegevuses olulist rolli mängida, sest aitab vähendada tarnimiskulusid. Ümberkujuneva majandusega riikide ettevõtete peamine kriteerium välisuru valimisel on territoriaalne lähedus sellele turule (Chinzota jt 2004: 7).

Ettevõtted sisenevad rahvusvahelistele turgudele kasvu- ja arenguvõimaluste leidmiseks, ent motivatsioon on kõigi puhul erinev. Autor soovib märkida, et üldjuhul kehtib uuele turule sisenemisel mitu ajendit. Ettevõtted sisenevad uuele turule nii reaktiivsetel kui ka

proaktiivsetel põhjustel. Peamiste põhjuste määratlemine aitab selgitada, millise strateegia valib ettevõtte juhtkond uuele turule sisenemiseks. Kas ettevõtte võtab passiivse positsiooni, täites välismaiste klientide üksikuid tellimusi, või tegutsevad ettevõtte juhid aktiivselt tegevuse planeerimisel ja laiendamise eesmärgil uuele turule.

1.2. Välisturule sisenemise meetodid

Sisenemisstrateegia on meetod, mida ettevõtte kasutab äritegevuse alustamiseks välisriigis. Sisenemisstrateegia on institutsiooniline korraldus, mis võimaldab ettevõtte toodetel, tehnoloogial, inimeste oskustel, juhtimisel või muudel ressurssidel siseneda välisriiki (Sadaghian jt 2011: 55). Välisriikide turule sisenemise strateegiad erinevad oma riskitaseme, vajalike ressursside kontrollimise ja kaasamise ning investeeringu oodatava tasuvuse poolest (Twarowska, Kakol 2013: 1007). Seega on sisenemismeetodi valik ettevõtte jaoks oluline seoses edu või ebaõnnestumisega ning kõigi tulevaste otsuste mõju ja tegevusega uuel turul. Ettevõtte ei saa endale lubada halbu otsuseid oma piiratud ressursside jaotamisel kahanevatele turgudele, vältides samal ajal atraktiivseid turge või valides vale meetodi turule sisenemise. Otsus selle kohta, millisele turule siseneda ja kuidas valitud turule siseneda, on ettevõtte kasumlikkuse ja jätkusuutliku kasvu jaoks otsustava tähtsusega. Ettevõtetel, kes kavatsesid laiendada rahvusvahelistele turgudele, on mitu sisenemisvõimalust (Tasdemir 2014: 48). Joonisel 1 on välja toodud välisturule sisenemise meetodid.



Andmed: Hollensen 2014:311. Autori koostatud.

Joonis 1. Välisturule sisenemise meetodid.

Eksport on kõige levinum rahvusvahelistele turgudele sisenemise meetod. Eksporti saab korraldada mitmel viisil olenevalt vahendajate arvust ja tüübist. Ekspordikanalite loomisel peab ettevõtte otsustama, millised funktsioonid jäävad väliste vahendajate kanda ja millega tegeleb ettevõtte ise. Kuigi ekspordikanalitel võib olla palju erinevaid vorme, võib lihtsuse huvides välja tuua kolm peamist tüüpi: kaudne eksport, otsene eksport ja ühiseksport (Hollensen 2014: 311).

Kaudse ekspordimeetodi korral kasutab tootja oma riigis asuvaid sõltumatuid ekspordi vahendajaid. Nii ei ole tootjal otsest kontakti välismaa klientide või partneritega ning tehingut käsitletakse nagu siseriiklikku tehingut. Eksisteerib järgmist tüüpi kaudse ekspordi vahendajaid (Wach 2014: 136):

- Ekspordi tellija on välisostjate esindaja, kes asub eksportija riigis, pakub välisostjatele selliseid teenuseid nagu potentsiaalsete müüjate kindlakstegemine ning hinnaläbirääkimised (Wach 2014: 136).
- Ekspordiagendi peamine funktsioon on ostja ja müüja kokku toomine. Seega on agent lepingulise funktsiooni täitmise spetsialist ja ei puutu tegelikult kokku

müüdava ega ostetava kaubaga. Teenuste eest makstakse agendile komisjonitasu tehingu põhisummalt (Hollensen 2014: 314).

- Ekspordijuhtimise ettevõtted nõustuvad tasu eest tegelema ettevõtte ekspordiga (Kotler, Keller 2011: 603). Mõned ekspordijuhtimise ettevõtted maksavad tootjale toodete eest kohe, kas korraldades finantseerimise või otseselt ostes ja müües kaupa edasi (Liraz 2000).
- Üks turustamise strateegia on nn *piggybacking*. See tähendab, et kasutatakse teise ettevõtte (tihtipeale potentsiaalse konkurendi) olemasolevat võrgustikku, et turustada tooteid, tehes konkurendiga lepingu toodete müügiks teatud tasu või komisjonitasu eest (Johansson 2009: 131).

Kontrastina tähendab otsene eksportimine seda, et ettevõtte võtab ise välismaiste ostjatega ühendust (Johansson 2009: 131). Otsesest eksporti saab rakendada mitmel erineval viisil (Wach 2014: 136):

- Müügiagendid on ettevõtte ainuesindajad ja põhimõtteliselt ettevõtte toodete ainsad importijad nende turgudele. Sõltumatud kauplejad, edasimüüjad ostavad enda nimele ja neil on märkimisväärne vabadus valida oma kliente ja määrata müügingimusi. Nad omavad ja juhivad hulgi- ja jaekaubandus- ja jaekaubandusettevõtteid, ladusid ning remondi- ja teenindusasutusi (Hollensen 2014: 318).
- Agent esindab eksportivaid ettevõtteid ja müüb kaupa importiva riigi hulgi- ja jaekaubandus- ja jaekaubandusettevõtteid (Hollensen 2014: 318).
- Ettevõtte ostab oma jaotusvõrgu välismaal, kus eksport on seotud otseste välisinvesteeringutega, enamasti kaubanduse või tütarettevõtete vormis (Wach 2014: 137).

Üldiselt pakub ühiseksport liikmesettevõtetele võimalust jagada esialgseid rahvusvahelisele turule sisenemise kulusid ja riske, jagada infot ja kogemusi ning ühendada ressursse tugevamate reklaamialaste jõupingutuste tegemiseks (Albaum, Duerr 2011: 233).

Teine sisenemismeetodite rühm on lepinguline turule sisenemine:

- Juhtimisleping on ühissettevõtte tüüp, teadmistel põhinev juhtimisteenuse liik (*know-how*), kus eksporditakse juhtimisteenuseid, kuid mitte valmiskaupasid, näiteks finantsjuhtimist, personalijuhtimist ja turundusjuhtimist välismaisele äriühingule tasu eest. Välissettevõtte kasutab siseriikliku operatiivjuhtimise ettevõtte teenuseid, kui pärast lepingu lõppemist tavaliselt ei plaani turule jääda. Kuigi võib juhtuda, et saadud kogemus viib püsiva välisturule jäämiseni (Wach 2014: 140).
- Lepingulise tootmise (*contract manufacturing*) korral palkab ettevõtte kohaliku tootja, kes toodab toote. Lepinguline tootmine vähendab ettevõtte kontrolli protsessi üle ning ettevõtte riskib potentsiaalse kasumi kaotusega. Siiski pakub see võimalust alustada tootmist kiiremini ning teha kohaliku tootjaga koostööd ka hiljem või osta nad välja (Kotler, Keller 2011: 604).
- Ettevõtted võivad välisturgudele tungida ka litsentseerimisstrateegia abil (Kotabe, Helsen 2010: 301). Litsentsiandja annab välisfirmale litsentsi kasutada tootmisprotsessi, kaubamärki, patenti, ärisaladusi või muid väärtuslikke asju tasu või litsentsitasu eest (Kotler, Keller 2011: 604). Litsentsiaat on põhimõtteliselt juba olemasolev ettevõtte. Mõnes mõttes võib frantsiisikaubandust pidada teatud litsentseerimise vormiks, aga praeguses äripraktikas on litsentseerimine ja frantsiisikaubandus märkimisväärselt erinevad ja eristuvad kontseptsioonid. Frantsiisikaubanduses on see ettevõtte kogu ärikontseptsioon, mis on ka frantsiisikaubanduse lepingus, kus kontseptsiooni omanik, frantsiisiandja, lubab teisel ettevõttel, frantsiisivõtjal, kopeerida äri vastavalt samale kontseptsioonile, mudelile, imagole ja kvaliteedistandardile (Caldas Lima 2006: 12).
- Läbi ajaloo on välisinvestorid tihti ühinenud kohalike investoritega ühissetevõtteks, mis on nende ühisomandis ja ühise juhtimise all. Ühissetevõtte võib olla majanduslikel või poliitilistel põhjustel vajalik või soovitud. Välisfirmal võib olla puudus rahalistest, füüsilistest või juhtimisalastest ressurssidest, et asja üksi ette võtta või nõuab välisriik ühissetevõtet sisenemise ühe tingimusena (Kotler, Keller 2011: 605).

Investeeringud on samuti välisturule sisenemise meetod. Üks levinud tüüpiline investeerimismeetodite omadus on füüsiline ja pidev rahvusvahelise äri kohalolek välisturgudel, tehes investeeringuid oma välisfiliaalide või (osaliselt või täielikult sõltuvate)

tütarettevõtete sisse seadmiseks. See meetod põhineb otsesel välisinvesteeringul ning võimaldab madalamaid tootmiskulusid ja otsest kohalolekut välisturul. Investeerimismeetodid jagunevad tavaliselt kahte põhitüüpi (Wach 2014: 141):

- välisfiliaal;
- tütarettevõtte.

Seda, kui tütarettevõtte kuulub 100% emaettevõttele, kutsutakse 100%-se osalusega tütarettevõtteks, muul juhul ühisettevõttena tegutsevaks tütarettevõtteks (vähemusosalus, ühine juhtimine, enamusosalus). Tütarettevõttel on eraldi õiguslik staatus. Välisfiliaal on täielikult emaettevõtte omandis. Sellel ei pea olema eraldi õiguslikku staatust, sest see on emafirma lahutamatu osa ning seega allub nii päritolumaa kui ka asukohamaa seadustele (Wach 2014: 141).

Välisriikide turule sisenemise strateegiad erinevad oma riskitaseme, vajalike ressursside kontrollimise ja kaasamise ning investeeringu oodatava tasuvuse poolest. Kõige väiksema riski ja turukontrolliga turule sisenemise meetod on eksport. Suurim risk ja kulud, kuid ka suurim turukontroll ja eeldatav investeeringu tasuvus, on seotud otseinvesteeringutega (Twarowska, Kakol 2013: 1007).

Igal uuele turule sisenemise meetodil on omad eelised ja puudused. Uuele turule sisenemise meetodite võrdlemine on kajastatud lisas 1 (Wach 2014: 146).

1.3. Tegurid, mis mõjutavad ettevõtte välisturule sisenemise meetodite valikut

Uutele turgudele laienemise meetodi valikut mõjutavad paljud tegurid. Need võib jagada kahte gruppi: sisemised tegurid, välised tegurid. Sisemised tegurid hõlmavad ettevõtte suurust, välisturgude kogemust ja kaupade liiki. Välised tegurid hõlmavad riikide sotsiaalseid ja kultuurilisi erinevusi, äririske, turu suurust ning kasvutempot, kaubandustõkete olemasolu ja konkurentsitaset turul.

Ettevõtte suurus. Ettevõtte suurus ei mõjuta tema suutlikkust eksportida, ent samal ajal näitab see ettevõtte juurdepääsetavust sellistele ressurssidele nagu inim- ja finantsressursid (Monteiro 2013: 25; Tepjun 2016: 82). Seetõttu on väikeettevõtete käsutuses piiratud finants- ja inimressursid, järelikult kasutavad nad tõenäoliselt odavamaid meetodeid

välismaistele turgudele sisenemiseks, nagu näiteks otsene ja kaudne eksport (Hollensen 2014: 298).

Kogemused välisturgudel. Mida suurem on ettevõtte uute turgude kogemus, seda paremini on ettevõtte suuteline prognoosima oma kulusid ja kasumit, hindama turu ja klientide vajadusi ning reageerima paremini muutuvale turukeskkonnale (Mahazomanana jt 2015: 26; Bedi 2014: 11). See omakorda suurendab tõenäosust, et ettevõtte valib juba enne läbi proovitud uuele turule laienemise meetodi või valib suure tõenäosusega alternatiivse uuele turule laienemise meetodi (Koch 2001: 353), mis nõuab ettevõttelt suuri ressursse.

Kauba liik. Uue sisenemismeetodi valikul on toote ja teenuse omadused väga olulised. Näiteks sõlmivad alkoholivabu jooke ja õlut tootvad ettevõtted tavaliselt litsentsilepingud või investeerivad kohalikesse villimis- või tootmiseseadmetesse, kuna tarne maksumus (eriti erinevate turgude puhul) on liiga kõrge (Hollensen 2014: 299). Tehnilised tooted nõuavad müügijärgset teenindust, sellisel juhul peab ettevõtte olema kliendile lähedal. Seepärast kasutavad tehniliste toodetega turule sisenevad ettevõtted otseinvesteeringuid (Bedi 2014: 11; Tepjun 2016: 82).

Riikide sotsiaalsed ja kultuurilised erinevused. Riikide kultuurilised erinevused avaldavad suurt mõju ärikäitumisele ning põhjustavad tihti tõsiseid ärivigu. Seetõttu alustavad ettevõtted sageli oma tegevust kultuuriliselt lähedaste riikide turgudel (Tepjun 2016: 82). Kui kultuuridevaheline erinevus ei ole suur, kasutab ettevõtte arvatavasti sisenemismeetodeid, mis nõuavad suuri ressursse (Bedi 2014: 11).

Äritegevuse risk. Ettevõtlusrisk tuleneb asukohariigi poliitilisest ja majanduslikust olukorrast. Ebastabiilne ja ettearvamatu poliitiline ning majanduslik keskkond suurendab äritegevuse riski konkreetses riigis ning takistab ettevõttel valida sisenemismeetodeid, mis nõuavad suuri ressursse. Teisalt julgustavad poliitiliselt stabiilsed riigid, millel on vabaturu mehhanismid ja makromajanduslikud näitajad küllaltki püsivad, ettevõtteid investeerima valmistoodangusse (Bedi 2014: 11; Tepjun 2016: 82).

Turu suurus ja kasvutempo. Mida suurem on turg, seda suurem on kasvupotentsiaal. Suurriigi suur ja kasvav turg nõuab rohkem ressursse ning eeldab tütar-ettevõtte või ühisettevõtte loomist. Suurem kontroll võimaldab planeerida oma tegevusi turul paremini.

Seevastu väike ja isoleeritud turg ei nõua märkimisväärseid vahendeid ning siin saab kasutada ekspordistrateegiat või litsentsilepingut (Bedi 2014: 11; Koch 2001: 353).

Kaubandustõkete olemasolu. Juurdepääsu välisurgudele võivad takistada tariifsed tõkked, valitsuse määrused, juurdepääs jaotamisele (Koch 2001: 353). Välismaise kauba ja selle komponentide imporditariifide ja kvootide olemasolu aitab kaasa tootmise või kogumisvõime loomisele riigis (väljumise lepingulised meetodid). Kui riigis eelistatakse kohalikke tarnijaid ja kohalikku kaupa, julgustab see välismaiseid ettevõtteid looma ühisettevõtteid kohalike ettevõtetega või kaudseks ekspordiks (Bedi 2014: 11).

Konkurentsi tase. Konkurentsi intensiivsus määratakse turul olevate konkurentide arvu põhjal ning see mõjutab laienemismeetodi valikut. Kui konkurentsi intensiivsus uuel turul on kõrge, muutub sisenemine turule vähem kasumlikuks, seetõttu kasutavad ettevõtted ressursside säästmiseks sagedamini ekspordimeetodeid (Mahazomanana jt 2015: 26).

Välisurgudele sisenemise tegurite tundmine ning arusaamine nende mõjust rahvusvahelistumise meetodi valikutele aitab õigesti hinnata ettevõtte võimalusi ning valida kulude ning riskide seisukohalt kõige atraktiivsema variandi, mis tagab pikaajalise tegutsemise välisturul.

1.4. Ettevõtte makrokeskkonna analüüs välisturule sisenemisel

Iga ettevõtte arengut mõjutab väliskeskkond. Enne uuele turule sisenemist peab ettevõtte väliskeskkonna kohta koguma ja analüüsima võimalikult palju teavet. See aitab ettevõtte juhtkonnal teha otsuse uuele turule sisenemise otstarbekuse kohta (Hollensen 2014: 219). Paljud ettevõtted saavad vajalikku teavet ise koguda. Enamik teabetüüpe tehakse ettevõtetele kättesaadavaks avaldatud aruannete või interneti kaudu (Hollensen 2014: 206). Ettevõtte väliskeskkonda võib jagada kaheks: mikrokeskkond ja makrokeskkond. Mikrokeskkonna moodustavad isikud ja ettevõtted, kellega koos ettevõtte tegutseb. Nende hulgas tuleb märkida ettevõtet, nende kliente, konkurente, strateegilisi partnereid, tarnijaid (Hollensen 2010: 157). Makrokeskkonna analüüsimiseks sobib PESTLE-analüüs, mis hõlmab endas poliitilisi, majanduslikke, sotsioloogilisi, tehnoloogilisi, õiguslikke ning keskkonnaga seotud aspekte (Indris, Primiana 2015: 189).

Poliitiline keskkond. Juhid peavad jälgima valitsuse tegevust ja poliitikat ning stabiilsust, et määratleda poliitiliste muutuste potentsiaali, mis võib negatiivselt mõjutada ettevõtte tegevust (Hollensen 2014: 189). Poliitika on seotud valitsuse suhtumisega ettevõtlusse ning vabadusega, mis võimaldab ettevõtetel tegutseda (Doole, Lowe 2008: 9). Poliitilist keskkonda saab analüüsida selliste näitajate abil nagu poliitilised režiimid ja poliitiline stabiilsus, kaubandustõkked (tariifid, otsesed maksud, kvoodid, embargod), bürokraatia, vahetuskursid, krediidipoliitika (Hollensen 2010: 210; Johansson 2009: 102). Hindamine peaks alati hõlmama teavet piirkondlike kaubandusblokkide kohta, näiteks Euroopa Liit (Johansson 2009: 106).

Majanduslik keskkond. Enne uutele turgudele sisenemist tuleb hinnata riigi peamisi majandusnäitajaid. Kõigepealt tasub vaadelda SKP suurust ja kasvu, majanduse kasvutempot, töötuse määra, tulujaotust, majandusarengu dünaamikat (langus, kasv, stagnatsioon) (Kotler, Armstrong 2011: 69). Majandusnäitajad määravad toodete hinnataseme, kasumlikkuse, klientide maksevõime.

Sotsiaal-kultuuriline keskkond pakub uurimiseks suurt huvi, sest see hõlmab inimesi, kes on turul tarbijad. Sotsiaal-kultuurilist keskkonda saab analüüsida selliste näitajate abil nagu demograafia, keel, religioon, perekondlikud struktuurid, hariduslikud näitajad, elatustase ja elanikkonna vanuseline struktuur (Kotler, Armstrong 2011: 70; Doole, Lowe 2008: 9).

Tehnoloogiline keskkond. Tehnoloogilised muutused toovad endaga kaasa toodete, teenuste, äriprotsesside, jaotuskanalite ja müügiviiside ning äritegevuse ülesehituse muutusi. Infotehnoloogia areng, arvutid, internet, mobiilside, bio- ja nanotehnoloogia on vaid üksikud märksõnad, mis muudavad makrokeskkonda ja mõjutavad peaaegu iga ettevõtet (Kotler, Armstrong 2011: 69). Internet ja e-kaubandus on muutnud seda, kuidas ettevõtted ja kliendid (olgu nad tarbijad või organisatsioonid) ostavad ja müüvad ning õpivad üksteist tundma ja suhtlevad. Turundaja peab ka aktiivselt jälgima tehnoloogiliste muutuste märke ja olema valmis kohandama turundusstrateegiat uute tehnoloogiliste keskkondadega toimetulekuks (Hollensen 2010: 132).

Õigusliku keskkonna analüüs kirjeldab peamiselt selliseid juriidilisi aspekte nagu tarbijakaitse seadused, ohutusstandardid, tööõigus (Rastogi, Trivedi 2016: 385).

Looduskeskkond. Kogu maailmas pööratakse üha enam tähelepanu looduskeskkonnaga seotud teguritele. Arengumaade majanduskasv ja industrialiseerumine suurendavad oluliselt nõudlust ressursside järele. See tugevdab survet paljudele loodusvaradele ja tõstatab jätkusuutlikkuse ja ressursside kättesaadavuse küsimusi ning suurendab teatud ressursside hindu (Rademaekersm jt 2011: 7). Riigid püüavad vähendada keskkonna saastamist ja inimtegevuse mõju kliimamuutustele (näiteks suur maksumäär tootmisettevõtetele ja keskkonnareostuse eest makstavad trahvid). Sellega kaasnevad rangemad keskkonnakaitsenõuded erinevate tegevusalade ettevõtetele.

PESTLE-analüüs aitab koguda analüüsiks vajalikku teabe ning kujundada objektiivse ülevaate Saksamaa turust. Samuti aitab see hinnata turu arenemise perspektiive, arvestada võimalike muudatustega turul ning prognoosida ettenägematuid olukordi.

PESTLE-analüüs on pikaajalise strateegilise planeerimise vahend ning koostatakse mitmeks aastaks. See on mugav strateegia uutele turgudele sisenemisel, kuna pöörab erilist tähelepanu turusuundumuste kindlakstegemisele. PESTLE-analüüsi puudujäägiks on ettevõttesiseste faktorite mitteametamine, mis võivad mõjutada ettevõtte edukust uuel turul. Kuna PESTLE- ja SWOT-analüüs täiendavad teineteist, soovitatakse kasutada neid koos uutele turgudele sisenemise planeerimisel. SWOT-analüüs arvestab nii sisemiste kui ka väliste teguritega ning annab ettevõtte positsioonist täielikuma ülevaate, mis võimaldab mõista ettevõtte võimalusi turul teatud ajahetkel (Arivananthan 2015: 136).

1.5. SWOT-analüüs

Nagu eelnevates peatükkides on korduvalt mainitud, mõjutavad ettevõtteid sisemised ja välised tegurid ning nende avaldumise mõju hindamiseks konkreetse ettevõtte tegevusele võib kasutada SWOT-analüüsi kombineerituna PESTLE-analüüsiga. SWOT-raamistik (ettevõtte tugevate ja nõrkade külgede, võimaluste ja ohtude analüüsimine) on üks kõige laiemalt levinud juhtimismeetodeid ja -vahendeid, mida juhid kasutavad nende tegurite kindlakstegemiseks ja hindamiseks, mis aitavad või takistavad ettevõtet selle kogupotentsiaali saavutamisel ning mis aitab strateegiate loomisel (Oreski 2012: 283; Houben jt 1999: 125). Oluline on kontrollida mitte ainult kõige ilmsemaid ettevõtte nõrkusi, vaid ka ettevõtte tugevusi, mida sageli loetakse enesestmõistetavaks, kuid mis on tõesti selle konkurentsieelise allikas. See on eriti oluline just rahvusvahelistel turgudel, kus

kliendi- ja margitruudus teatud turgudel on oluliselt tugevam kui teistel turgudel ja toodete puhul, mis siseturul olla eluea lõpufaasis, kuid vähem kogunud turgude jaoks võivad olla ideaalsed (Doole, Lowe 2008: 27).

Selle SWOT-raamistiku alusel saavad turundusjuhid koostada alternatiivsed strateegiad (Kotabe, Helsen 2010: 283):

- SO strateegia - tugevate külgede ja võimaluste maksimeerimiseks;
- WO strateegia - nõrkade külgede minimeerimiseks ja võimaluste maksimeerimiseks;
- ST strateegia - tugevate külgede maksimeerimiseks ja ohtude minimeerimiseks;
- WT strateegia - nõrkade külgede ja ohtude minimeerimiseks.

Analüüsi õigesti tegemise korral kasutab SWOT-analüüs nii andmeid kui ka teavet ning võib olla eriti kasulik konkurentsieeliste avastamisel, mida saab võimendada ettevõtte turundusstrateegias. Konkurentsieelised aitavad luua ettevõtte turunduse strateegilist fookust ja suunda (Ferrell, Hartline 2012: 87).

Planeerimisvahendina on SWOT-analüüsil mõned eeliseid. Näiteks lihtsus: SWOT-analüüs ei vaja edukaks kasutamiseks ulatuslikku koolitust ega tehnilisi oskusi. Kuna analüüsi koostamiseks pole erikoolitusi ja -oskusi vajadusi, võib SWOT-analüüsi kasutamine tegelikult vähendada strateegilise planeerimisega seotud kulusid (Hollensen 2010: 239).

Lõputöö esimeses osas tutvustati ettevõtete uuele turule sisenemise teoreetilisi aluseid, tuginedes teaduskirjanduse uurimisele nimetatud teemal. Lõputöö autor arvab, et edukas turule sisenemine on tõsist ettevalmistust nõudev protsess. Ebaõnnestumise riski maandamiseks tuleks teha kindlaks ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed, uurida hoolikalt sihtturgu ja valida sobivaim meetod uuele turule sisenemiseks. Lõputöö teine, empiiriline osa põhineb esimeses osas käsitletud teoreetilistel põhimõtetel.

2. SAKSAMAA TURULE SISENEMINE KONJU KITSEFARM OÜ NÄITEL

2.1. Konju Kitsefarm OÜ tutvustus

Konju Kitsefarm OÜ on 2009. aastal loodud ettevõtte, mille põhitegevusalaks on lamba- ja kitsekasvatus, piimakarjakasvatus ning juustu- ja kohupiimatootmine (Konju Kitsefarm OÜ koduleht).

2018. aasta 31. detsembri seisuga on ettevõtte üks suuremaid kitsefarme Eestis (PRIA 2017). Osaiühingul on 596,98 hektarit maad, peaaegu kõik söödad toodetakse iseseisvalt. Kõiki loomi hoitakse ökoloogiliselt puhastes tingimustes (Konju Kitsefarm OÜ koduleht) Juba 2011. aastal sertifitseeriti ettevõtte kui ökoloogiliselt puhas ettevõtte, mis pakub oma klientidele ainult mahetooteid ning tegutseb mahepõllumajanduse seaduse alusel (Mahepõllumajanduse ... 2019). Mahepõllumajanduse registri järgi tegeleb ettevõtte mahepõllumajandusliku taimekasvatusega, loomakasvatusega, sööda esmatootmisega ning oma ettevõttes toodetud töötlemata põllumajandustoote pakendamise ja turuleviimisega (Konju Kitsefarm OÜ koduleht) 2014. aastal oli Konju Kitsefarm OÜ Eesti parim mahetootja (Parim ... 2014). Tabelis 2 tuuakse välja Konju Kitsefarm OÜ majandusnäitajad 2014 - 2017.

Tabel 2. Konju Kitsefarm OÜ majandusnäitajad aastatel 2014-2017, eurodes

Näitaja	2014	2015	2016	2017
Müügitulu	140 516	166284	92846	89 325
Muud äritulud	155523	155026	267915	195705
Ärikasum	8475	26864	100908	12622
Omakapital	233205	260069	360977	373599
Töötajate arv	10	6	6	4
Tööjõukulud	49145	24970	35296	46586

Andmed: Konju Kitsefarm OÜ majandusaasta aruanded 2014 - 2017. Autori koostatud.

Ettevõtte olulisemad majandusnäitajad on müügitulu, ärikasum (kahjum), omakapital, tööjõukulud ja töötajate arv. Põllumajandus on sektor, kus müügitulu võib olla väiksem kui kasum. Peamine põhjus on toetustes, mida ettevõtte saab sihtfinantseerimisest. Tabelist on

näha, et müügitulu on 2017. aastal väiksem kui kasum. Tulu sihtfinantseerimisest kajastatakse kasumiaruannetes kui muid äritulusid. 2017. aasta müügitulu oli 89 325 eurot ning 2016. aastaga võrreldes see näitaja on langenud. Ettevõttes töötas 2014. aastal 10 inimest, töötajate arv on 2017. aastaga võrreldes vähe nelja töötajani. Kuid tööjõukulud on 2016. aastaga võrreldes tõusnud. Ärikasum näitab, et ettevõtte teenib oma tegevusest tulu, see näitaja on 2017. aastal 12 622 eurot. Väga tähtis on jälgida omakapitali muutust, sest see on ettevõtte tegevuse hindamisel üks tähtsamaid näitajaid. Ettevõtte omakapital on suurenenud, mis näitab, et ettevõtte teenib rohkem kui kulutab, ettevõtte väärtus ja ettevõtte investeeringute atraktiivsus kasvavad.

Toode, millega ettevõtte tuli 2011. aastal Eesti turule, oli kitse- ja lehmatäispiim. Esimesed müügi koha olid Sillamäel, Jõhvis ja Kohtla-Järvel. Tänapäeval valmistab ettevõtte kohupiima, erinevate lisanditega kitsejuustu õlis, mida eriti hästi ostetakse laatadel. Samuti hakati piima pakendama pudelitesse, valmistati etikett ja tarniti müügiks poodidesse. Konju Kitsefarm OÜ toodangut müüakse Tallinna Kaubamajas, Stockmannis, Maxima suurtes kauplustes, Rimi talutoodete osakonnas, Selveris (Repinski 2018).

Ettevõtte juhi soov on parandada inimeste tervist kvaliteetse kitsepiima ja kitsepiimatoodete abil. Eesmärgiks on kitsepiima populariseerimise ja tarbimise kasv Euroopas. Kahekümne aastaga tahaks ettevõtte saavutada seda, et Euroopas oleks kitsepiim populaarsem kui lehmapiim. Samuti püüab ettevõtte juhtkond saada üheks parimaks Eesti tööandjaks põllumajanduse valdkonnas (Repinski 2018).

Ettevõtte omanik on Martin Repinski ning ettevõtte juhatuses on kaks liiget (RIK koduleht). Ettevõtte omaniku sõnul on põhjusel, et ettevõtte on väike, alljaoskonna juhtide funktsioonid väga erinevad, neil tuleb täita väga palju erinevaid kohustusi, kuid see annab võimaluse kiiresti teha otsuseid. Sama arvamust jagab Siim Karbits, kelle sõnutsi väikese ettevõtte eeliseks on otsustamise kiirus ja paindlikkus (Oja 2017). Suvel suureneb töötajaskond 15 inimeseni.

Ettevõtte plaanib rajada juurde lautu ning laiendada kitsefarmi, selleks on ostetud Kuremäel asuvad maad. Farmi suurus võiks olla kuni 4000 kitse, selleks plaanitakse osta Hollandist 1000 kitse, kes juba sama aasta suvel annavad esimese lüpsi. Üks kits annab 2,5 - 3 liitrit piima päevas, keskmiselt 800 liitrit aastas, heal juhul kuni 1200 liitrit. Kuremäel on väga

suured põllud ja sellel maa-alal asus varem talu, mis praegu on täielikult lagunenud, kuid tähtis on see, et osaliselt on säilinud vana farmi juurde viivad kommunikatsioonid.

Peamine ekspordi toodeks on mahe kitsejuust. Ettevõtte omaniku sõnul on tavalise juustuga uuele turule sisenemine väga keeruline, aga kui toode on ökoloogiline, annab see teiste juustude ees konkurentsieelise. Saksamaal ongi nõudlus just ökoloogilise toodangu järele (Repinski 2018).

Juust kui põhitoode, millega Konju Kitsefarm OÜ hakkab uuele turule sisenema, pole valitud juhuslikult. Uutele turgudele sisenemisel tuleb esmajärjekorras võtta arvesse toote säilitamise aega. Jogurtitel, täispiimal, kohupiimal on piiratud ja lühem säilimisaeg, kaubandusagentidel on kasulikum tegelda pika säilivusajaga kauba müügiga. Ettevõtte saavutab parima tulemuse, kui hakkab tootma 5000 liitrit piima päevas, mis annab võimaluse toota 500 kg juustu päevas. Juustu valmimise aeg on kahest nädalast kuue nädalani, samas aga võib juustu hoida ladudes madalatel temperatuuridel kuni poolteist aastat, mille jooksul muutub juust väärtuslikumaks, järelvalmib. Ettevõtte juhtkond planeerib organiseerida lao, milles hoida piisavat kogust juustu õigeaegsete tarnete tagamiseks Saksamaale (Repinski 2018; Kulderknup 2018). Üheks Saksamaa turule sisenemise tingimuseks on kauba püsiva mahu ja katkematute tarnete tagamine, ka selles plaanis sobib juust kõige paremini.

Piima tootmine sõltub aastaajast, juust aga loob midagi puhvritaolist, seda võib koguda, müüa suurte partiidena, kiiresti riknevate partiide korral on see võimatu. Suur eelis on see, et ettevõttel on oma toorainebaas, pole vaja osta piima teistel ettevõtetel, see annab võimaluse toodangu omahinna vähendamiseks, samas olla kindlad toodangu kvaliteedis (Repinski 2018).

2.2. Uuringu läbiviimise metoodika

Lõputöös on kasutatud juhtumiuuringut (*case study*). Juhtumiuuring on empiiriline uuring, mis vaatleb käesolevat ilmingut selle reaalses kontekstis; kui piirid ilmingu ja konteksti vahel ei ole ilmselt silmnähtavad; ja milles kasutatakse arvukaid infovahendeid (Zainal 2007: 1). Erinevate infoallikate kasutamine võimaldab andmeid vastastikku täiendada, kontrollida erinevatest allikatest saadud info konkreetsust ja seda üksikasjus välja töötada.

Kvalitatiivsete andmete kogumiseks kasutatakse lõputöös poolstruktureeritud intervjuud (Harro-Loit jt 2014). Poolstruktureeritud intervjuu korral määratakse kindlaks respondendid, kellel on ammendav info ja ekspertteadmised uuritava ilmingu konkreetsetes küsimustes. Uuringu käigus tehti poolstruktureeritud intervjuud kahe inimesega. Intervjuudest saadud kvalitatiivseid andmeid analüüsitakse kvalitatiivse sisuanalüüsi ehk kontentanalüüsi meetodil (Kalmus jt 2015).

Esimeseks respondentiks valiti ettevõtte juht, kuna ta on teadlik kõikidest ettevõtte tegevuse ja arengu eripäradest, tootmise produktist ja tehnoloogiast, ning võib kindlaks määrata motiivid, mis juhivad teda uue turu otsingul, ning tuua ettevõtte tegevuse tugevad ja nõrgad küljed. Intervjuu ettevõtte juhi Martin Repinskiga toimus 18. veebruaril 2018. aastal. Intervjuu korraldamise koha ja aja leppisime eelnevalt kokku telefoni teel. Intervjuu kestis 1 tund ja 22 minutit. Küsimustikus oli 17 avatud küsimust (Lisa 2). Intervjuu käigus esitati selliseid küsimusi nagu ettevõtte arengu ajalugu, tulevikuplaanid, põhjused, miks ettevõtte juhtkond otsustas otsida uusi turge, millist toodet planeeritakse toota ekspordiks, millisele sihtturule kavatseb väljuda Konju Kitsefarm OÜ, milliseid meetodeid ja miks valib juhtkond sisenemiseks Saksamaa turule.

Teiseks respondentiks valiti Mahe-Eesti eestvedaja, kellel olid Saksamaa turuga töötamise teadmised ja kogemused. Intervjuu Mahe-Eesti esindajaga toimus 2. aprillil 2018. aastal Skype'i teel. Intervjuu käigus esitati 15 küsimust (Lisa 3). Nädal enne intervjuu toimumist saadeti kõik küsimused Mahe-Eesti esindale elektronposti teel tutvumiseks. Intervjuu eesmärk oli välja selgitada, kuidas Mahe-Eesti aitab Eesti põllumajandustootjatel leida uusi kliente ja võimalusi siseneda uutele turgudele.

Kvantitatiivsed andmed on teave, mille on kogunud või avaldanud teised asutused (FRA ... 2012). Lõputöös kasutatakse kvantitatiivsete andmete kogumiseks ettevõtte mitmeaastase tegevuse finantsaruandeid, ettevõtte väliskeskkonna kohta tehtud statistiliste andmete analüüsi, eelnevalt läbi viidud turundusuuringute analüüsi juustu ja mahepõllumajanduslike toodete tootmise ja tarbimise muutuste kohta Saksamaal. Saksamaa äriregistri andmete analüüs annab teavet konkurentide kohta Saksamaa turul. Statistiliste andmete analüüsimisel kasutatakse kirjeldavat statistilist analüüsi (Niglas ...).

Uuringu käigus koguti erinevaid andmeid, mis kajastavad reaalselt teavet ettevõtte ja sihtturu kohta, koguti eksperdi soovitusi ettevõtte tegevuse laiendamise kohta uuele turule ning vastavalt teoreetilises osas toodud informatsioonile töötati välja ettepanekud tegevuse laiendamiseks Saksamaa turule.

2.3. Saksamaa turule sisenemine motiivid ja meetodid Konju Kitsefarm OÜ näitel

Lõputöö teoreetilises osas käsitleti motiive, mis innustavad ettevõtteid uusi turge otsima. Hollenseni klassifikatsiooni põhjal on ettevõttel Saksa turule laienemiseks nii reaktiivsed kui proaktiivsed motiivid (Hollensen 2014: 55). Autor märgib, et ainult üks motiiv on harva äri internaliseerimise aluseks, tavaliselt lähevad ettevõtted turule mitmel põhjusel, mille hulgas on nii reaktiivsed kui proaktiivsed motiivid.

Nagu selgub ettevõtte juhataja intervjuust, võib olulisteks proaktiivseteks motiivideks pidada juhtkonna ambitsioone ja soovi luua ettevõtet, mis kasvab, areneb ja toodab kasumit ning mille toodangut tuntakse paljudes maades. Ettevõtte juhatuse liige märgib samuti, et uute turgude hõivamise oluline motiiv on säästmine tootmise mastaapide pealt ehk võimalus tootmise suurendamise teel vähendada kulusid ühe toodanguühiku kohta, alandades nii toodete omahinda. Uute turgude otsingu olulise reaktiivse motiivina märkis ettevõtte juhtkond Eesti turu ebapiisavat mahtu, uued turud annavad võimaluse suurendada kaupade tootmist ning vähendada kulusid toodanguühiku kohta (Repinski 2018). Välisturgudele laienemise põhjuste identifitseerimine aitab mõista, milliseid tegevusi ettevõtte juhtkond uutele turgudele sisenemiseks ette võtab. Kuna uuele turule laienemise motiivid on peaaegjalikult proaktiivsed, võib teha järelduse, et antud juhul on laienemise strateegiaks mitte ettevõtte juhtkonna reaktsioon survele ja siseturul ähvardavatele ohtudele, vaid eesmärgikindel tegevus.

Hollensen ja Wach toodi välja uutele turgudele sisenemiseks erinevaid võimalusi ning rõhutavad, et sobivate meetodite valikut mõjutavad erinevaid tegureid (Hollensen 2014: 311; Wach 2014: 136). Uuele turule sisenemise meetodit valides tuleb eelkõige toetuda selle küsimuse käsitlemisele teoreetilises osas, samuti firma juhtkonna ja ekspertide arvamusele, kuna neil on Saksamaa turul töötamise kogemus. Neid analüüsid, mis mõjutavad uuele turule mineku meetodi valikut, saab valida konkreetsele firmale kõige sobivama meetodi. Võttes arvesse, et ettevõttel puuduvad raha- ja inimressursid ning ka

Saksamaa turul töötamise kogemus, arvab autor, et turule sisenemiseks ei sobi ühissettevõtte loomine ja investeerimine. Twarowska ja Kakol rõhutavad, et investeerimine on kõige kulukam uuele turule mineku meetod, nõuab turul töötamise kogemust, Saksamaa turu tundmist ja tootmisprotsessi kõrgetasemelist kontrolli (Twarowska, Kakol 2013: 1007).

Wach poolt koostatud võrdlus tabel näitab, et kõige vähem kulukad uuele turule sisenemise meetodid on eksport, litsentseerimine ja frantsiis (Lisa 1). Igal meetodil on nii eeliseid kui ka puudusi. Kõik need meetodid võimaldavad teenida tehingutest kiiresti kasumit, kuid see kasum on üldiselt üpris väike. Litsentseerimisel on sellised puudused nagu lõpptoodangu kontrolli puudumine, kõige väiksem kasum võrreldes teiste internaliseerimisvormidega. Lisaks sellele võib litsentsiaat tulevikus saada Konju Kitsefarmi OÜ konkurendiks turul. Frantsiis võimaldab kiiresti uuele turule minna ja turu kohta infot koguda, kuid üldiselt ostavad frantsiisivõtjad valmis äri ning teiste riikide hästi tuntud kaubamärk. Praegu pole Konju Kitsefarm OÜ kaubamärk Saksamaal tuntud. Enne frantsiisilepingu sõlmimist tuleb firma juhtkonnal teha eeltööd: leida usaldusväärne frantsiisivõtja, kes on huvitatud ettevõtte arengust Saksamaa turul, lisaks sellele peab firma juhtkond teadma, et lepingu sõlmimisel kaotab kaup oma ainulaadsuse.

Kui analüüsida ekspordimeetodeid, tasub märkida, et ka need võimaldavad kiiresti uuele turule minna, lisaks sellele hakkab tootmise ja kvaliteedi eest vastutama tootjafirma. Kaudse ekspordi puhul pole Konju Kitsefarm OÜ juhtkonnal vaja teha kulutusi turundusele, kõik turule sisenemise raskused peab kandma kodumaine vahendaja, kuid tuleb arvestada, et müügitulu on väike ja sõltub oluliselt müügihindadest, mille määrab vahendaja oma äranägemise järgi. Otsese ekspordi puhul on ettevõttel suured veokulud, eriti kui uus turg asub kaugel, peale selle tuleb Saksamaalt leida usaldusväärne esindaja, kes on huvitatud müükide edendamisest turul. Albaumi ja Duerr'i toodud meetoditele toetudes tundub, et väikestele ettevõtetele nagu Konju Kitsefarm OÜ, millel pole piisavalt ressursse, kõige sobivam välisurgudele sisenemise meetod on ühiseksport (Albaum, Duerr 2011: 233). Ühisekspordi puhul saab ettevõtte oluliselt vähendada kaupade veo- ja müügikulusid Saksamaa turul ning saavutada kaupade stabiilsema hinnataseme. Selle tingib eelkõige sünergiaefekt, mis saavutatakse mitme firma ressursside ja jõupingutuste ühendamisel.

Saksamaa turule mineku meetodit valides koguti soovitusi mitmelt eksperdilt, kellel on turul töötamise kogemus. Mahe-Eesti eestvedaja soovitas intervjuu käigus Saksamaa turul töötades kasutada kohalikke esindajaid: turustajaid, kaubaagente või hulgifirmade esindajaid, kellel on kogemused Saksamaa turul tegutsemises, kes tunnevad turul valitsevaid tingimusi, konkurente ja kellel on kohalikul turul hea reputatsioon (Kulderknup 2018). Looduslikke spordigeele Saksamaale müüva HoneyPower LTD juhatuse liikmel on sama arvamus. Tarmo Reinebergi sõnul on Saksamaal edu saavutamise seisukohalt oluline leida seal oma „saadik“. Ideaalis võiks inimene olla toote fänn, et teha müügi -ja turundustööd mitte ainult rahalistel kaalutlustel (Käämer 2018). Niel Hoskins, Institute of Exporti esindaja, soovitab konverentsil enne välisturule sisenemist otsida endale sihtriigis kogemustega ettevõtte, kes oskaks turu kohta nõu anda. Ta rõhutab, et on vaja suhelda inimestega, kes on selle maa ettevõtjatega koostööd teinud, siis on nendega kergem suhteid luua (Kuidas ... 2014).

Kauba transport Eestist Saksamaale on küllaltki kulukas, logistika muudab kauba hinna lõpptarbijale kallimaks. Sellepärast peab välja töötama ühise marketingi ja logistika süsteemi. See tähendab, et peab kasutama Saksamaal äripartnereid, kes ostavad erinevaid kaubaliike nagu kosmeetika, toiduained, puhastusvahendid ja toimetavad neid ühiselt Saksamaale. See aitab logistilisi kulutusi kokku hoida (Kulderknup 2018). Lisaks tasub Reinebergi soovitusel hoida tarneahel võimalikult lühike, et hinnasurve liiga suureks ei paisuks ja iga vahendaja oma osa kätte saaks (Käämer 2018).

Lõputöö autor arvab, et kui ettevõtte raha- ja inimressursid on piiratud ning puudub välisturgudel töötamise kogemus, siis on uuel turul töötamise esmakogemuse saamiseks kõige sobivam meetod ühiseksport. See aitab firmajuhil vähendada kauba veokulusid, tutvuda turuolukorraga, hinnata tegelikku kaubanõudlust, aru saada, millised on toodete puudused, arvestades tarbija kohalikku spetsiifikat. Kui toote järele tekib nõudlus, võib firma üle minna enam kontrollitud tegevusele välisturgudel. Samuti soovitavad Saksamaa turul edu saavutanud eksperdid ja ettevõtjad kasutada just nimelt ekspordi meetodeid, otsida usaldusväärseid koostööpartnereid ja korraldada töö nende abil, et vähendada ebaõnnestumise riski.

2.4. Saksamaa kui OÜ Konju Kitsefarm sihtturg

Uuele turule sisenemise strateegia arendamine peaks algama turu-uuringust. Nagu selgus juba käesoleva töö esimeses peatükis, tuleks riigis, kus ettevõtte alustab oma ettevõtlustegevust, kõigepealt põhjalikumalt tutvuda sealse poliitilise olukorraga, majanduslike teguritega, sotsiaalkultuurilise ja õigusliku taustaga ning muude sedalaadi faktoritega.

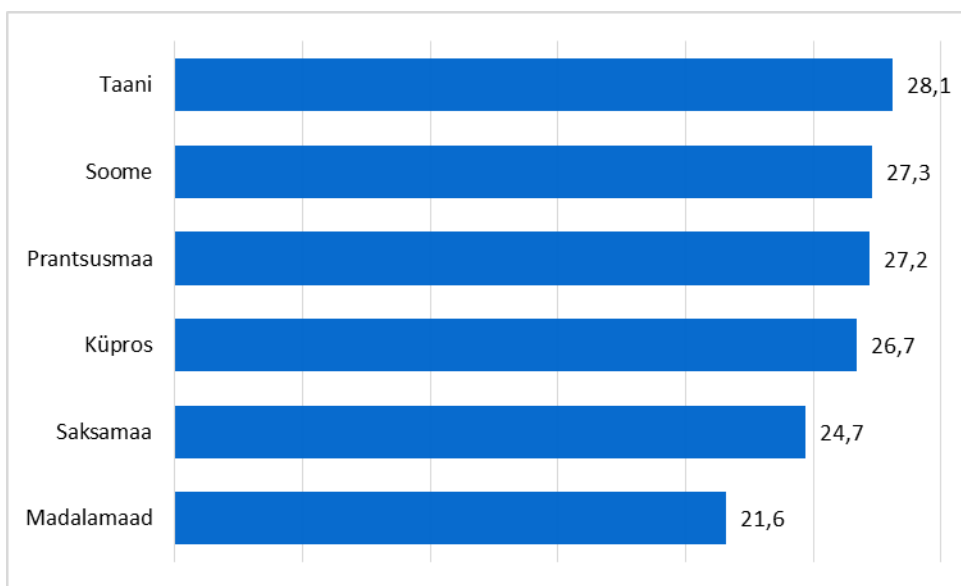
Poliitiline keskkond. Saksamaa on föderaalne parlamentaarne vabariik, mille valitsusjuht on kantsler ja riigipea president. Riik koosneb 16 osalise suveräänsusega liidumaast, mis on ühendatud föderatsiooniks. Saksamaa on nii poliitiliselt kui ka majanduslikult Euroopa Liidu kõige mõjuvõimsam liikmesriik (Germany ... 2018). Euroopa Liidu moodustamise eesmärk oli ühisturu tekitamine ning selle alusel majandusliku stabiilsuse parandamine ja riikide elatustaseme tõstmine. ELi ühtsel turul (siseturul) liiguvad inimesed, kaubad, teenused ja raha sama vabalt, nagu toimuks see ühe riigi piires. Vastastikune tunnustamine on kaubandustõkete kõrvaldamisel kesksel kohal. Sellise ühtse turu loomiseks kõrvaldati sadu tehnilisi, õiguslikke ja bürokraatlikke tõkkeid, mis takistasid vaba kaubandust ja liikumist ELi liikmesriikide vahel (Ühtne ... 2019). Saksamaa välispoliitika seisneb selgete väärtuste tugevas järjepidevuses: rahvusvaheline õigus, humaansus, demokraatia ja õiguse ülimuslikkus (Deutsche ... 2016).

Majanduslik keskkond. Eesti ja Saksamaa suhted põhinevad mitmekülgisel lepingulisel alusel. Alates 2004. aasta 1. maist reguleerivad kahe riigi vahelisi majandussuhteid EL siseturureeglid ning kahepoolsed kokkulepped valdkondades, mis on liikmesriikide pädevuses (Saksamaa ... 2018).

Lõputöö autori arvates on Saksamaa turg väga atraktiivne mahetoiduainete tarnimiseks, sest Saksamaa on Euroopa suurim orgaaniline turg (Statista 2018). Saksamaa osaks langeb kolmandik Euroopa mahetoiduainete turust. Pealegi jääb sisetoodang nõudlusest maha, mistõttu on Saksamaa sunnitud importima suurt hulka mahetoiduaineid teistest riikidest. Seega hõlmavad imporditavad mahetoiduained olulise osa Saksamaa turust ja selle tagajärjeks on mahetoodete kõrged hinnad (Germany ... 2018). 2015. aastal moodustasid orgaaniliste toodete müügist saadavad tulud Saksamaal 8,62 mld. eurot. Olemasolevatest andmetest on näha, et turg jätkab pidevat kasvu ning müügitulud moodustavad Saksamaal

2016. aastal 9,48 mld. eurot, 2017. aastal kasvas turg ligi 6% juba 10,04 mld. euroni (Statista 2018; European organic ... 2017).

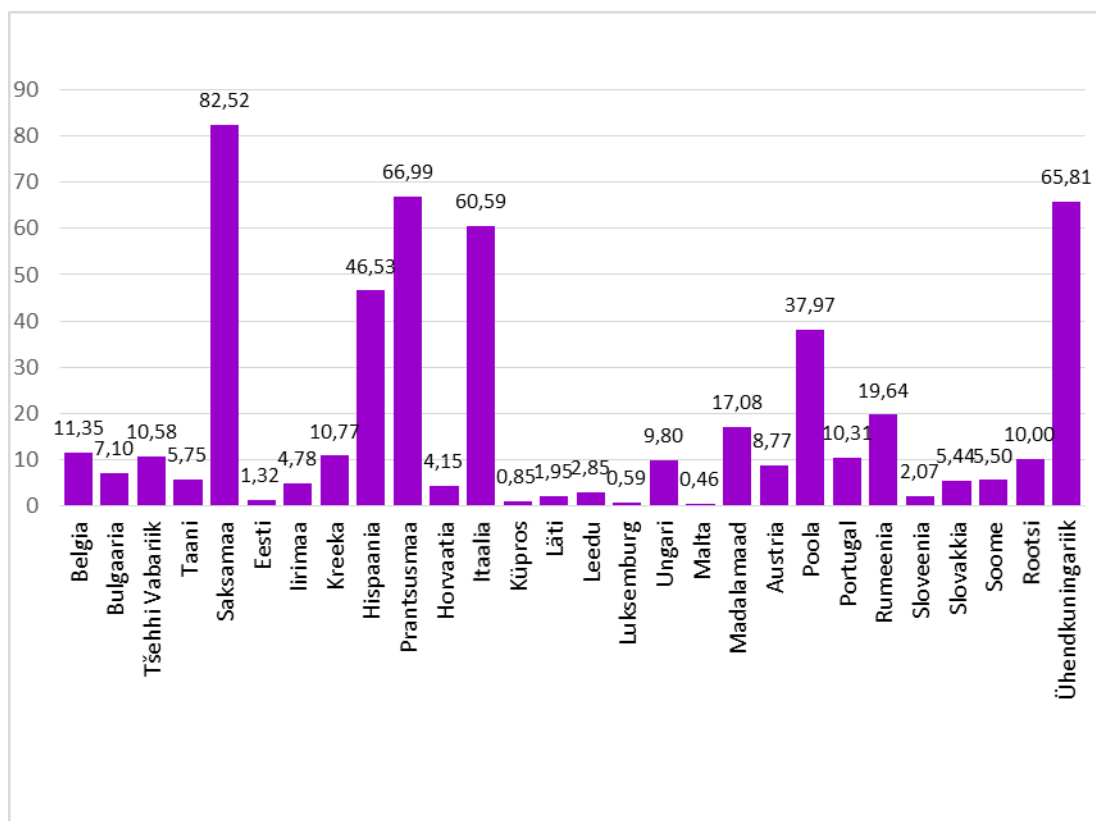
Vastavalt uuringutele kasvab juustu tarbimine Euroopas nagu ka kogu maailmas pidevalt. 2011. aastal tarbis üks inimene Euroopas keskmiselt 17,3 kg juustu aastas, samas kasvas 2016. aastal see näitaja 18,6 kilogrammini aastas. Suurimad juustu tarbijad Euroopas on kujutatud joonisel 2. Saksamaa asub Euroopa juustutarbijate seas 5. kohal (CDIC 2016). Piim ja piimatooted on üks kõige edukamaid tootegruppe mahetoiduainete turul (Schaack 2017).



Andmed: CDIC 2016. Autori koostatud.

Joonis 2. Suurimad juustutarbijad Euroopas, kg inimese kohta.

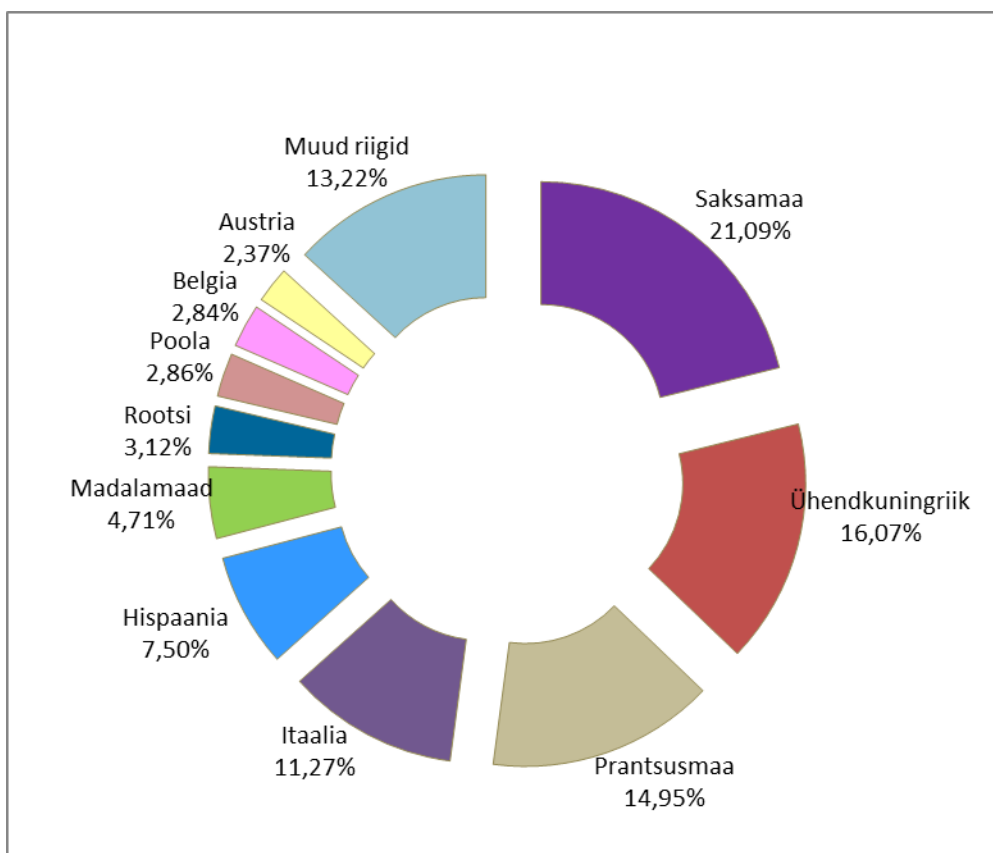
82,52 miljonilise rahvaarvuga (16% kogu Euroopa Liidu elanikkonnast) Saksamaa moodustab Euroopa Liidu suurima tarbijaturu ning tarbimisega ühe elaniku kohta 24,7 kg kilogrammi aastas on ta kõige atraktiivsem turg ELis. Joonisel 3 on toodud EL riikide elanike arv (Eurostat 2017).



Andmed: Eurostat 2017. Autori koostatud.

Joonis 3. Euroopa riikide rahvastik, mln.

Saksamaa majandus on maailmas suuruselt neljas ja moodustab üle viiendiku Euroopa Liidu SKT-st osakaaluga 21% (Exporting ... 2017). Joonisel 4 on toodud Euroopa Liidu riikide SKP (sisemajanduse koguprodukt) näitajad (Lisa 4). Arvutus on tehtud kohaliku valuuta ostujõu baasil USA dollarites, mis tagab rahvusvahelise hindade ja kulude võrreldavuse.



Andmed: World Bank 2018. Autori koostatud.

Joonis 4. Euroopa Liidu riikide SKP, protsentides.

Sisemajanduse koguprodukt elaniku kohta kasvab Saksamaal tõusujoones. 2016. aastal oli Saksamaal SKT ühe elaniku kohta 45551,1 USD, s.t 297 US dollari võrra enam kui aastal 2015, mil vastav summa oli 45253,6 USD (Germany ... 2018). Suurt ostujõudu näitab keskmine palk, mis ulatus 2270 euroni, ning keskmine palk riigis kasvab pidevalt (Statista 2016). Sissetulekute suurenemine on üks faktoritest, mis mõjutab mahetoodete nõudlust kaugemas perspektiivis (Hattam 2002). Veelgi enam, küsitluse tulemused annavad tunnistust sellest, et aastatel 2014–2017 olid Saksamaa elanikud valmis maksta ökopuhaste toiduainete eest kõrgemat hinda. 2017. aastal tehtud küsitlusest selgus, et umbes 7,22 miljonit vähemalt 14-aastast Saksamaa elanikust on täielikult nõus väitega „Olen valmis rohkem kulutama tootele, kui see ei kahjusta keskkonda“ (Statista 2018).

Valitsus prognoosib aastaks 2018 1,8% majanduskasvu, mis on oluliselt kõrgem kui viimase kümne aasta keskmine, 1,3%. See tähendab, et Saksamaa majandus jätkab oma tõusuteed (Germany ... 2018).

Sotsiaal-kultuuriline keskkond. Kui planeerida oma tegevust mõnes välisriigis, on vaja mõista selle riigi kultuuri ning äritegevuse norme ja ärikultuuri. Ettevõtted, kes on Saksamaa turust tõsiselt huvitatud, peaksid tegema põhjalikku eeltööd. Saksa ärimehi huvitavad mitmeaastased tehingud, sest kiire raha tagaajamist peavad nad ebamõistlikuks (Hotmann jt 2017: 11). Saksa ettevõtja on muidugi väga nõudlik ja detailidesse laskuv, mistõttu võtab usalduse võitmine aega. Esimese tehinguni jõudmiseks võib kuluda aasta või kaks. Liigne tormakus, ilma et ollakse isegi messidel kohtunud, ei pruugi lõppeda hästi (Käämer 2018). Ettevõtetel on pikaajalised koostöövõrgud, mis harva muutuvad, kui koostöö on hästi välja kujunenud. Ärialastesse läbirääkimistesse suhtuvad Saksamaa elanikud väga tõsiselt, ärikohtumistele lähevad nad alati konkreetse eesmärgiga. Koosolekud nõuavad selget strateegiat, ettevalmistust ja presentatsiooni vastavalt Saksa praktikale. Põhjalik ja igakülgne ettevalmistusprotsess suurendab edukust ja aitab võita usaldust (Hotmann jt 2017: 11).

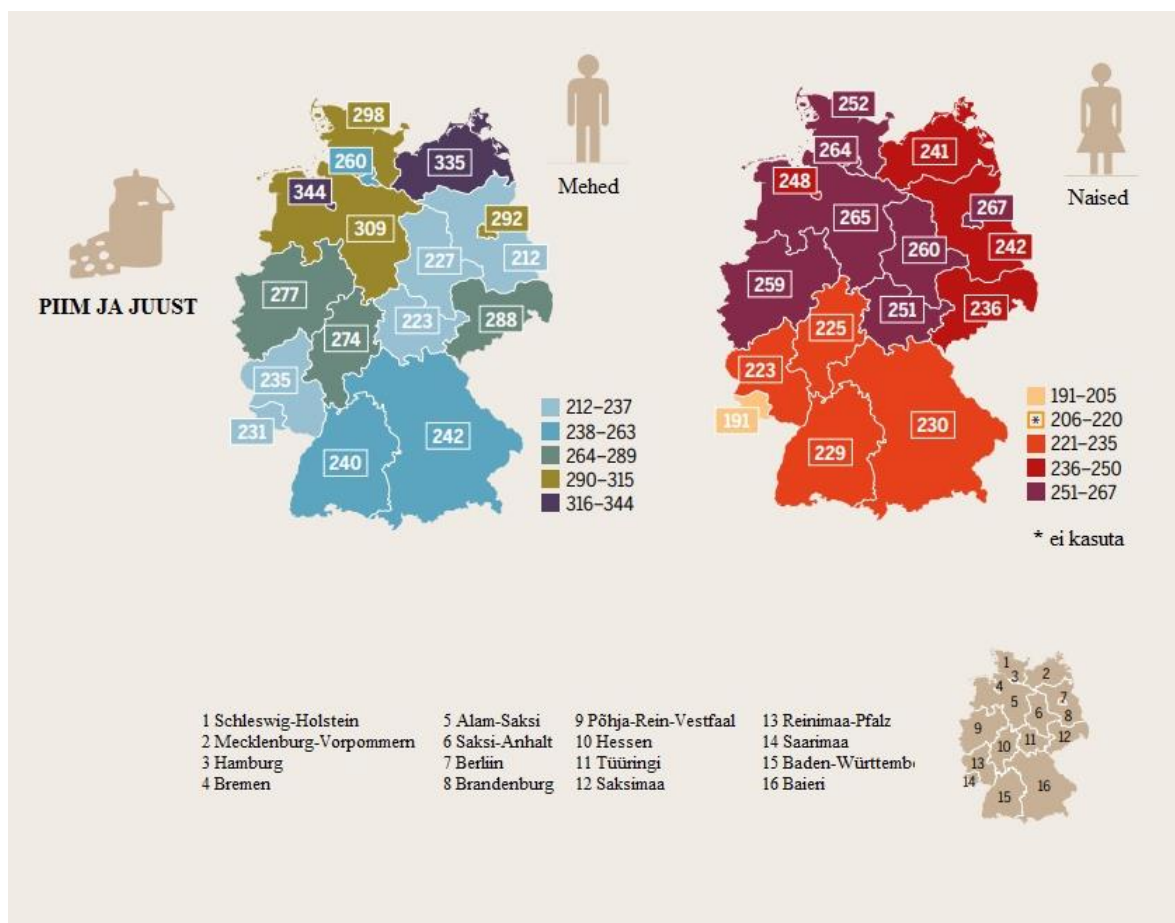
Saksa ettevõtjatega kontaktide loomiseks ei toimi ainult meilide saatmine – neid maandub päevas postkasti sadu. Helistamine on mõjuvam, veel parem kui ettevõtja läheb võimalusel pakutavaga kohale (Käämer 2018). EASi ekspordinõunik Saksamaal Tiina Kivikas räägib samuti: „E-maili teel Saksamaal äri ei alustata. Oluline on osaleda konverentsidel, üritustel, messidel, seminaridel, erialastel kohtumistel – Saksamaa elanik on suhtleja ning isiklikust suhtest saab kõik alguse“ (Sinisalu 2017). Lisaks sellele reeglile eelistavad Saksamaa elanikud esimesel kohtumisel suhelda emakeeles (Sinisalu 2017; Kulderknup 2018). See idee väljendub ka tsitaadis, mis on sõnastanud endine Saksamaa kantsler Willy Brandt: „Kui mina tahan midagi sulle müüa, räägin sinu keeles, aga kui sina tahad mulle midagi müüa, pead sa saksa keelt rääkima“ (Hagen 2011: 7).

Heaks võimaluseks uute partnerite otsimisel on osalemine näitustel ja messidel. Kõige mastaapsemat igal aastal Saksamaal toimuvat rahvusvahelist põllumajanduslikku messi kutsutakse International Green Week (Roheline Nädal) ja see meelitab ligi üle 400 000 külastajat. Mess võtab enda alla näitusekompleksi 26 saali üldpindalaga üle 115 000 m², kus 1700 eksponenti (65 maailma riigist) esitlevad üle 100 000 erineva toidutoote kogu maailmast. 2019 aastal oli Eesti toiduained juba 26. korda esindatud Berliinis avataval maailma suurimal põllumajandus- ja toidumessil International Green Week. Messil osalemist toetab Maaeluministerium (Kuus 2019). Messil osalevad valitsusasutuste,

ettevõtete, vabaihenduste ja meedia esindajad (Madal 2018). Laadal osalemine annab võimaluse mitte ainult leida uusi äripartnereid, vaid ka leida uusi kliente, viia läbi oma toote degusteerimist ja teha elanikkonna maitseeelistuste analüüsi. Laadal osalemise eelised on ilmselged, see annab võimaluse tõmmata oma toodangule tähelepanu läbi massimeediavahendite ja riiklike struktuuride ning suure hulga kontaktide, seda võrreldes madalate kulutustega.

Saksamaa turule planeeritavate toodete valikul peab arvestama, et saksa partnerid on huvitatud toodetest, millel on pikk säilivusaeg ning toote kvaliteet on väga tähtis (Kulderknup 2018). Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Sekurit müügijuhi Toomas Lusti sõnul on Saksamaa turg äärmiselt nõudlik: „Saksamaale tarnides peab toote kvaliteet vastama ettenähtule, kindlasti tuleb kinni pidada kokkulepetest, klienditeenindus peab olema väga hea“ (Saksa ... 2015).

Saksamaa turg on väga mitmekesine ja keeruline. Isegi suurettevõtted ei suuda kogu Saksamaa turgu haarata, sellepärast arwab lõputöö autor, et oluline otsus, mida peaks ettevõtte juhtkond tegema, on see, kust alustada esimest müüki. On vaja teada, kus tarbitakse rohkem juustu, kus asuvad peamised äripartnerid, ning uurida Eesti ettevõtete kogemust Saksamaale eksportimisel. Mahe-Eesti teeb praegu koostööd Saksamaal Hamburgis asuvate äriagentidega (Kulderknup 2018). Lõputöö autor leidis, et 2016. aastal läbiviidud uuringu kohaselt on Hamburg, Alam-Saksi ja Mecklenburg-Vorpommern need piirkonnad, kus tarbitakse kõige rohkem piimatooteid ja juustu päevas. Näiteks on piimatoodete söömisel liidrid Mecklenburg-Vorpommerni mehed, kes tarbivad päevas 335 grammi piima ja juustu. Piim ja juust on samuti populaarsed Alam-Saksi naiste hulgas. Nad söövad neid keskmiselt 265 grammi päevas. Hamburgis täheldatakse samuti suurt juustu tarbimist. Siin söövad mehed 260 ja naised 264 grammi piimatooteid päevas (Fleischatlas 2016). Joonis 5 näitab piimatoodete tarbimist Saksamaal piirkonniti 2016. aastal. Sellest võib autor järeldada, et Mahe-Eesti kaubapartnerid asuvad Saksamaal kohas, kus tarbitakse kõige rohkem juustu päevas, ning see on hea koht esimese müügi alustamiseks.



Andmed: Fleischatlas 2016.

Joonis 5. Piimatoodete tarbimine Saksamaal piirkonniti 2016. aastal.

Peamine mida ettevõtte juhtkond peaks tegema enne sisenemist Saksamaa turule, on otsustada, millist juustu toota ekspordiks. Igas riigis on oma maitseid, mida inimesed eelistavad, ja selleks ei ole vaja teha suuri partiisid ja koguseid, vaid tuleb teha testpartiisid ja leida inimesed, kes aitavad testida juustu maitset (Kulderknup 2018). Uurimuste järgi eelistatakse Euroopa eri riikides erinevaid juustusorte, seega pole mõtet minna turule, kui teatud juust ei ole riigi elanike seas populaarne. Rahvusvahelise ettevõtte YouGov uuring selgitas välja kõige populaarsemad juustusordid seitsme Euroopa riigi elanike seas. Kõige populaarsem juustusort Saksamaal on läbiviidud uuring järgi Gouda juust, mille valis 35% vastanutest, samuti on väga hinnatud Edamer ja Mozzarella (YouGov 2015).

Minteli tehtud uuringud näitavad, et Saksa tarbijad huvituvad üha rohkem mahetoiduainetest ja -jookidest. Pääaegu iga viies (22%) Saksa tarbija kinnitas 2017. aastal, et ostab mahetoiduaineid ja -jooke sageli, 2016. aastal oli see näitaja vaid 17% (Mintel

2017). Pooled küsitletutest (49%) ostavad vahel mahetooteid (Ökobarometer 2017). Veel enam, selliste Saksa täiskasvanute osa, kes soovivad maksta ökopuhaste toiduainete ja jookide eest rohkem, on suurenenud uuritava perioodi jooksul 18%-lt 24%-le (Mintel 2017).

Vastavalt föderaalsete toidu- ja põllumajandusministeeriumi (BMEL) tellitud uuringule oleneb mahetoiduainete regulaarne tarbimine elanike haridusest. Tehnilise või kõrgharidusega vastanutest 35% ostab kas ainult mahetoiduaineid või ostab neid sageli, samas kui keskkooliharidusega vastanutest ostab mahetoiduaineid 13% (Ökobarometer 2017). Statistikaameti andmetel on Saksamaal ülikooli lõpetajate osakaal 30–34 aastaste seas kaks korda suurem kui põlvkond tagasi (Destatic 2018). Lõputöö autori arvates eeldatakse, et tulevikus võib üldise haridustaseme tõusuga kasvada ka mahetoiduainete tarbimise määr.

Lisaks on Minteli raporti kohaselt noored lastega pered teistega võrreldes rohkem altid ostma mahepõllumajanduslikke tooteid. Neljandik (25%) lastega peredest ütleb, et nad ostavad orgaanilisi toite ja jooke, küsitletud lasteta Saksa perede seas on sama näitaja vaid 21%. Lisaks on Saksa tarbijate valmidus maksta kõrgemat hinda mahepõllumajandusliku toidu ja joogi eest suurem lastega perede seas. Näiteks on 27% lastega peredest valmis maksuma orgaaniliste toodete tarbimise eest rohkem, lasteta perede seas on ainult 23% valmis tasuma orgaaniliste toodete eest enam (Mintel 2017).

Saksamaal tehti tarbijate seas uuring ja peamised motiivid, millest juhindub 90% küsitletutest, on veendumus, et nad ostavad õigetes ja tervislikes tingimustes peetavatelt loomadelt pärit tooteid. Samuti arvatakse, et nendes toiduainetes on vähem lisandeid ja töötlemiseks kasutatavaid aineid. Teiseks nimetas 87% Saksamaa elanikku, et need tooted on regionaalsed ehk toodetud seal, kus nad ise elavad, ja et nendes toodetes pole kahjulikke aineid. Peale selle märkisid küsitletud, et mahetooted võimaldavad tervislikult toituda (84%). Ostes selliseid tooteid, annavad nad panuse mahemajanduse arengusse (82%) ja keskkonnakaitsesse (81%) (Ökobarometer 2017). Saksamaal on üle 2400 mahepõllumajanduslike toodete jaemüügikoha. Mahepõllumajandusliku jaemüügiahela juhtivaks kaubamärgiks on Denn.

Saksamaa elanikkudel ei ole eelarvamusi teistes riikides valmistatud toodete ostmisel, ent Saksamaal kasvab huvi piirkondliku päritoluga kauba vastu. Regionaalsus tarbimises kui

tarbimistrend on viimasel ajal edastanud populaarsuse poolest isegi keskkonnasõbralikkust: mahepõllumajanduslikud tooted moodustavad keskmise Saksamaa elaniku ostukorvist 10%, samal ajal kui piirkondlikud tooted moodustavad ostukorvist 20%. Ent erinevalt teistest riikidest ei tähenda „kohaliku toote ostmine“ Saksamaal siiski alati ainult Saksa kauba soetamist, vaid ka teatud kohalikus piirkonnas valmistatud toodete ostmist. Minteli andmetel eelistavad ja ostavad võimalusel regulaarselt 75% Saksamaa elanikkudest „piirkondlikke tooteid“, 70% tarbijatest väidavad ka seda, et nad on valmis tasuma nimetatud kaupade eest rohkem (Mintel 2017). Seepärast saavad Eesti ettevõtjad Saksamaaga äri ajades teha panuse sellele, et pakutav kaup on toodetud maailma ühes ökoloogiliselt puhtaimas riigis. Siim Kabrits, maheõunte eksportija Saksamaale ja Poola ning idee „Mahe-Eesti“ üks autoritest ütleb, vastates küsimusele Eesti eeliste kohta ülejäänud maailma ees ja kuvandi kohta, mida eestlased peaksid piiri taha müüma, järgmist: „Keskfond, kus mingi toode tehakse või teenus osutatakse, on järjest olulisem. Kui puudub puhas õhk või vesi, siis on keeruline ette kujutada, et sellises keskkonnas kasvanud taimest võiks teha korraliku lõpptoote. Eesti ongi ökomaa – seda peaks rõhutama - see on meie uus „Teeme ära!“. Eesti tootjad võiksid oma veebilehtedele panna puhta õhu baromeetrid. Saksamaa elanik ei saa aru, kui me ütleme, et meie toode on puhas. Ta saab aru, kui me ütleme, et 51% meie loodusest on organic“ (Oja 2017).

Mis puutu ökopuhaste toiduainete ostukohti, siis praegu on jaekaubanduses palju võimalusi. Liidrid on supermarketid, mida ökopuhaste toiduainete ostukohana nimetas 86% vastanutest. Supermarketitele järgnevad odavpoed ja turud (vastavalt 70% ja 58%). Pooled mahetoodete tarbijatest ostavad otse tootjalt või mahetoodete poest (Ökobarometr 2017).

Tehnoloogiline keskkond. Arenenud maades on uurimis- ja arendustöö ning sellega kaasnevad innovatsioonid elulise tähtsusega ja otsustavaks teguriks riigi rahvusvahelise konkurentsivõime, tootlikkuse suundumuste ja majanduskasvu jaoks (KFV 2015). Saksamaa on üks uuendusmeelsemaid riike Euroopas. Saksa majandus tehnoloogiasektorites on väga tugev, mille tõenduseks on edukas autode, masinate ja keemiatoodete eksport. Alates aastast 2006 on valitsus koostanud riikliku kõrgtehnoloogilise strateegia, et soodustada uute tehnoloogiate arendamist ning töötada välja ühtne ja sidus üleriigiline innovatsioonipoliitika. Alates 2005. aastast on

teadusuuringutesse investeerimise maht stabiilselt kasvanud, keskmiselt 5% aastas (Development ... 2015).

Saksamaa infrastruktuuri tiipset kinnitavad mitmed hiljutised uuringud, mis näitavad kõrgeid hinnanguid Saksamaa teedele ja lennujaamadele, raudtee- ja sadamataristutele, samuti riigi energia- ja kommunikatsioonitaristule. Ettevõtted lõikavad kasu Saksamaa suurepärasest transpordi- ja logistikavõrkudest: lisaks Hamburgi sadamale, mis on Euroopa suuruselt kolmas konteinersadam, on selle infrastruktuuri osaks ka Bremerhaven, mis on üks maailma suurimatest sõidukiliiklusele orienteeritud autosadamatest, ning Duisburg – mandri suurim siseveesadam. Olles mõõtnud logistika tulemuslikkust 160 riigis, hindas Maailmapanga logistika tulemusindeks (LPI, *Logistics Performance Index*) aastal 2016 Saksamaa logistika tulemuslikkuse ja infrastruktuuri maailma kõrgeimaks (GTAI 2018).

Õiguslik keskkond. Saksamaal on väga kõrgelt arenenud ettevõtlus- ja investeerimisvabadus. Pikaajalist konkurentsivõimet ja üha kasvavat ettevõtlust toetab avatus üleilmsele kaubandusele, hästi kaitstud omandiõigus ja ettevõtluskeskkonna usaldusväärne reguleerimine – seetõttu ongi Saksa turg ettevõtjate jaoks nii ligitõmbav (Germany ... 2018).

Looduskeskkond. Saksamaa on juhtiva jõud rahvusvahelises kliimapolitikas ja taastuvenergiate arenduses ning teeb enim jõupingutusi energia ja ressursside tõhususe suurendamiseks. Saksa valitsus tegeleb aktiivselt keskkonnasäästlike arengusuundade edendamiseks (SGI 2017). Juba palju aastaid on Saksa avalikkus pidanud keskkonnakaitset üheks tähtsaimaks küsimuseks riigis. Inimesed omistavad suurt tähtsust keskkonnavarade – kliima, vesi, muld, õhk – kvaliteedile. Seda peegeldavad avaliku ja erasektori poolt keskkonnakaitse heaks tehtud kulutused: aastal 2010 oli riigi ja ettevõtete ühine panus keskkonnakaitse meetmetesse kokku 35,8 miljardit eurot. See hõlmas veevarude kaitset, jäätmemajandust, õhukvaliteedi kontrolli ning müra vähendamist (Köder jt 2014).

2030. aastaks 20% põllumaast mahepõllumajandusele – see on „Tuleviku mahepõllumajanduse strateegia“ eesmärk, mida föderaalvalitsus tutvustas 2017. aasta kevadel. 2018. aastal on see näitaja esialgu veel ainult 8,2%. Föderaalset mahepõllumajanduslike toiduainete tööstuse (BÖLW) andmetel on Saksamaal praegu ligikaudu 30 000 mahefarmi, s.t umbes iga kümnes farm. Strateegia eesmärkide

saavutamiseks peavad 2030. aastaks mahepõllumundusele üle minema veel 30 000 - 40 000 talunikku. Valitsuse algatused naturaalse toiduainete tootmise edendamiseks ja tarbijate teadlikkuse kasvatamiseks orgaaniliste toiduainete ökoloogilistest eelistest on oluline tegur stimuleerimaks mahetoiduainete turu kasvu. Kuna orgaaniline põllumajandus säästab ressursse ja on ökoloogiliselt puhas, tarbitakse selliste farmide toodangut Saksamaa elanike hulgas üha enam (Zehrt 2019).

Sihtturu analüüsi kokkuvõtteks teeb lõputöö autor järelduse, et Saksamaa on ettevõtetele tegevuse laiendamiseks atraktiivne turg. Saksamaa on poliitiliselt ja majanduslikult stabiilne riik, maheturg areneb dünaamiliselt, nõudlus mahetoodete järele ületab pakkumist, mahetoodete, sh ka juustu tarbimine riigi elanikkonna seas kasvab pidevalt. Lisaks sellele on täheldatav riigi elanikkonna sissetulekute kasv ja Saksamaa elanikud on valmis ökoloogiliselt puhas toiduainete eest rohkem maksma. Samuti on märgata tarbijate teadlikkuse kasvu mahetoiduainete eelistest. Tasub märkida, et edukaks sisenemiseks Saksa turule on vaja leida kohalike ettevõtete hulgast äripartner, kes tunneb hästi kohalikke äritavasid ja hakkab esindama ettevõtte huvisid Saksamaal.

2.5. Ettevõtte hetkeolukorra analüüs SWOT-meetodil

SWOT-analüüs aitab mõista, millise positsiooni võib Konju Kitsefarm OÜ uuel turul hõivata. Tabelist 3 on näha, et ettevõttel on nii tugevaid kui nõrku külgi. Saksa turg pakub küll palju arenguvõimalusi, kuid peidab endas ka mõningaid ohtusid. Edukaks tegevuseks peab juhtkond arendama ettevõtte tugevaid külgi, et kasutada ära kõik Saksa turu võimalused. Konju Kitsefarm OÜ on väikeettevõtte, saab olla juhtimises paindlik ning kiiresti langetada tähtsaid otsuseid. Saksa turule minemiseks on ettevõtte valinud kvaliteetse, eri valmimisajaga ökopuhta juustu (Repinski 2018). Kõikidel ettevõtte toodetel on ökosertifikaat. Ettevõttel on oma toorainebaas, mistõttu ei sõltuta teistest toorainetarnijatest. See võimaldab pakkuda klientidele juustu taskukohase hinnaga. Pealegi on ettevõttel valmistoodangu hoidmiseks ladu, mis on tähtis tegur kauba tõrgeteta tarnimiseks klientidele. Intervjuust ettevõtte esindajaga selgus, et koostööks Saksamaaga on üks tähtsamaid tingimusi tarne tähtaegadest kinnipidamine.

Poolstruktureeritud intervjuude põhjal läbiviidud kontentanalüüsi tulemusel koostas autor SWOT-analüüsi, mis on kajastatud tabelis 3.

Tabel 3. Konju Kitsefarm OÜ SWOT-analüüs

Sisekeskkond	Tugevused	Nõrkused
	<ul style="list-style-type: none"> - paindlik juhtimisstruktuur - toodangu kõrge kvaliteet - ökotoodete (mahepõllumajanduse tõendav dokument nr. 171498) - konkurentsivõimeline hind - valmistoodete ladu - oma toorainebaas 	<ul style="list-style-type: none"> - ebapiisav omavahendite suurus - kvalifitseeritud töötajate puudus - toodete ekspordi kogemuse puudumine - sihtturu ebapiisav tundmine -välja arendamata turundus- ja müügipoliitika - sihtturg asub liiga kaugel - kaubamärk on välisturul tundmatu - tooraine saamise hooajalisus
Väliskeskond	Võimalused	Ohud
	<ul style="list-style-type: none"> - investorite kaasamine - uute klientide võitmise võimalus - uue turu hõlvamise võimalus - oma mahetoodete võrgu arendamine - juustu nõudluse suurenemine - tarnete katkematus - tootevaliku laiendamine - võimalus osaleda EAS programmides, et reklaamida tooteid Saksamaal - võimalus saada mittetulundusühingult Mahe-Eesti toetust - kogunud töötajate värbamine 	<ul style="list-style-type: none"> - uute konkurentide ilmumine - tooraine kulude suurenemine - asenduskaupade olemasolu

Andmed: Autori koostatud

Et olla konkurentsivõimeline Saksa turul, peab ettevõtte oma nõrgad küljed tugevdama. Üks peamisi probleeme on ressursid. Ettevõttel puudub kvalifitseeritud personal, kellel oleks Saksa turul töötamise kogemus, mistõttu tuleb kaasata spetsialiste mujalt. Ka on ettevõtte Saksa ostjatele tundmatu. Osaliselt saab seda probleemi lahendada, eksportides tooteid koos ettevõttega Mahe-Eesti, osaledes uute partnerite leidmiseks iga-aastastel näitustel Saksamaal ja sõlmides lepingud kohalike kaubaagentidega, kellel on Saksamaa turul töötamise kogemus ja hea imago ning kes ise kaupa reklaamivad. Uute partnerite leidmiseks Saksamaalt on palju võimalusi, millega saab lähemalt tutvuda välisministeeriumi veebilehel. Ettevõtte nõrk külg on ka rahaliste ressursside vähesus. Aastaruande analüüsist on näha, et ettevõtte kasum kasvab iga aastaga, ent müügist saadav tulu on väiksem kui kasum. Seda saab seletada asjaoluga, et põllumajandusettevõtted saavad tulu ka sihtfinantseerimisest. Uue farmi ehitamine, kitsede ost ning juustu

tootmiseks vajalike uute seadmete ost on kulukas, ning ettevõtte omavahenditest selleks ei piisa. Omavahendite nappuse katmiseks meelitab ettevõtte investoreid.

Ettevõttel on oma veebileht, kuid teavet jagatakse sellel vaid eesti ja inglise keeles. Saksamaa turule sisenemiseks on väga oluline veebisaidi loomine, mis aitab tõmmata tähelepanu ettevõttele. Ettevõtte veebisait peab olema loodud kõrgel tasemel ja tööks Saksamaal peab selle sisu olema saksakeelne, see peab sisaldama üksikasjalikku informatsiooni ettevõtte ja selle toodangu kohta, mida ta oma klientidele pakkuda saab. Mahe-Eesti eestvedaja sõnul „Kui teil pole saksakeelset veebilehte, pole mõtet Saksa turule jõudmisest mõeldagi“ (Kulderknup 2018). Niel Hoskins märgib samuti, et ettevõtte kodulehel on välisturule sisenemisel väga suur osa, sest tänu sellele on võimalik saada igalt poolt tähelepanu (Kuidas ... 2014). Sellele tuleb pöörata erilist tähelepanu, sest EASi direktori Tanel Rebase sõnul on Eesti ettevõtete kodulehtede tase kehvapoolne ja välisostjat mittekõnetav (Käämer 2018).

Piimatööstuse üks olulisemaid omadusi on toorainete hooajalisus. Kitsed ei anna piima kevadel, kuna sel ajal on neil talled. See on organisatsiooni jaoks ohutegur, kuna Saksamaaga koostöö üheks tingimuseks on lepinguliste mahtude õigeaegne tagamine. Antud probleemide vältimiseks loob ettevõtte juhatuse valmistoodangu laod. Gouda juustu võib toota erineva kestusega, alates kahest nädalast ning lõpetades 12 kuuga ja enam. Kui toorainet on rohkem kui vaja, saadetakse toodetud juustu jäägid madala temperatuuriga lattu, kus ta jääb järelvalmima ning ootama oma tarneaega.

Kui kaaluda ohtusid, mis võivad Saksa turul töötades ette tulla, tasub tähelepanu pöörata tooraine hinnatõusule. See mõjutab tootjaid, kes ostavad toorainet tarnijatelt. OÜ Konju Kitsefarmil on oma toorainebaas, mistõttu suudab ettevõtte juhtkond vältida ebaõnnestumisi tooraine tarnimisel puhul ning toorainete soovimatut hinnatõusu. Ka tuleb juhtkonnal tähelepanu pöörata sellele, et ajapikku võivad muutuda elanikkonna maitse-eelistused. Et olulised muutused ei jääks märkamata, tuleb käia laatadel ja degusteerimistel, suhelda ostjatega, saada neilt tagasisidet.

Saksa turule sisenevale ettevõttele on ohuks uute konkurentide ilmumine. Saksa turgu iseloomustab väga suur konkurents. Sinna pürgivad ettevõtted peavad oma konkurentidest kõike teadma. Need kompaniid, mis korraldavad konkurentsianalüüsi ja kasutavad seda

oma kaupade ja teenuste edendamisstrateegiate väljatöötamiseks, omavad arenguvõimalust ja võimalust suurendada turul oma mõjusfääri. Konkurentsianalüüsi peab tegema mitte ainult uuele turule sisenemise planeerimisel, vaid ka juhul, kui ettevõtte on turul juba mingi nišši hõivanud, kuna turg muutub pidevalt ja turule tule pidevalt uued kompaniid.

Saksamaa toodab ja ekspordib juustu suurtes kogustes ning samal ajal impordib palju juustu teistest riikidest. Näiteks 2017. aastal imporditi Saksamaale 31,4 tonni juustu, kõige suuremad importijad on Holland ja Prantsusmaa (Workman 2018; Where does ... 2016).

Samuti kasvab statistilistest aruannetest saadud andmete põhjal Saksamaal pidevalt kitsejuustu tootmine. Kui 2012. aastal toodeti Saksamaal kõigest 0,61 tonni kitsejuustu aastas, siis 2015. aastal toodeti juba 1,62 tonni kitsejuustu (Eurostat 2018). 2016. aasta 1. märtsi seisuga on Saksamaal registreeritud umbes 9808 majapidamist, kus peetakse umbes 138 810 kitse, nende hulgas 1506 orgaanilist farmimajandust. Peamiselt kasvatatakse kitsi väikestes farmides, kus on vähem kui 50 looma. Samuti on riigis 11 suurt farmi, milles on 500 ja enam kitse (Destatis 2018).

Saksamaal toodetakse erinevaid kitsepiimast valmistatud juustusid. Üheks kõige kuulsamaks kitsepiimajuustu tootjaks on Kaserei Altenburger Land Gmb Hand Co KG. See ettevõtte toodab pehmeid, erinevate lisanditega kitsejuustusid Der Grüne Altenburger, mida müüakse praktiliselt kõikides suurtes kauplustes. Saksamaa kuulu kitsejuustu tootja on ettevõtte Andechser Molkerei Scheitz GmbH, kes toodab ökopuhtaid juustusid, nii pehmeid kui kõvasid sorte. Suureks kitsejuustu tootjaks on saksa ettevõtte Hofburger, mis tegeleb lõike-, poolkõvade ja pehmete kitsepiimajuustude tootmisega. Ettevõtte Rohmilch Käserei Backensholz GmbH&Co KG toodab umbes 16 liiki bioloogiliselt puhast, erineva kõvadusega kitsejuustu. Kõige suuremateks kitsejuustu tarnijateks Prantsusmaalt Saksamaale on ettevõtted Chavroux, President, Cabrifin, Picandou, kes tarnivad kaupluste lettidele kitsepiimast valmistatud pehmeid juustusid. Kuna Prantsusmaa tootjad on Saksamaa turul esindatud peamiselt pehmete juustudega, ei ole need Konju Kitsefarmi OÜ jaoks otseseks konkurendiks.

Suurimaks kitsejuustu tarnijaks Hollandist on ettevõtte Henri Willig, kes ühena esimestest hakkas tootma kitsepiimajuustu Gouda. Samuti võib kaupluste lettidel sageli leida juustusid ettevõttelt Polderkaas, mis toodab ja tarnib Saksamaale kõvasid ja poolkõvasid kitsepiima

juustusid, ettevõttelt Frico, mis tarnib turule pehmeid ja lõikesorti Gouda juustusid, samuti on populaarsed juustud ettevõttelt Old Amsterdam, mis tarnib Saksamaale Gouda juustu kõvasid sorte. Saksamaa turule sisenemiseks tuleks erilist tähelepanu pöörata Hollandist pärit konkurentidele, kuna need toodavad samu juustusid nagu ka Konju Kitsefarm OÜ.

Saksamaa elanikkude maitse-eelistuste analüüsi läbiviimisel selgitati välja, et Saksamaal on kõige armastatum juustusort Gouda juust. Kõige suurem kitsepiimast valmistatud Gouda juustu tootja ja tarnija on Holland. Konju Kitsefarm planeerib samuti toota Saksamaa turule Gouda kitsejuustu. Hollandi tarnijad on tarninud edukalt ja pika aja vältel oma juustusid Saksamaale, nad on tuntud ja neil on välja töötatud kliendibaas - see on hollandi konkurentide tugev külg, nõrgaks küljeks aga on see, et nende tooted ei ole ökopuhtad. Konju Kitsefarm võib seda kasutada konkurentsieelisena Saksa turule sisenemisel.

Saksa turule sisenevale ettevõttele on ohuks uute konkurentide ilmumine, tooraine hinnatõus, asenduskaubad. Juustu tootmine ning tarbimine suureneb iga aastaga, seetõttu tuleb ettevõtte juhatusel olla valmis ka konkurentide tekkeks ning asenduskaupade levikuks. Mida unikaalsem on toode turul, seda raskem on sellega konkureerida. Ettevõttel OÜ Konju Kitsefarm on mitu eelist konkurentide ees, ettevõtte plaanib toota ökoloogiliselt puhas juustu. Üldjuhul on tooteid lihtne kopeerida, ent ökoloogiliselt puhta toote staatuse saamiseks tuleb konkurentidel teha täiendavaid investeeringuid tootmisesse ning seda sammu ei astu iga tootja.

2.6. Järeldused ning ettepanekud Saksamaa turule laienemisel

Uurimuse läbiviimise käigus määras autor kõigepealt põhjused, mis innustavad ettevõtte juhtkonda otsima laienemiseks uut turgu. Autorite Hollensen ja Dado poolt väljatöötatud uutele turgudele sisenemise motiivide tabelite alusel tehti kindlaks, et põhiliselt Saksamaa turule laienemise põhjusteks on proaktiivsed motiivid (Hollensen 2014: 54; Dado jt 2015: 136). Esmajärjekorras sooviks juhtkond saavutada ettevõtte kasvu ja suurt kasumit ning tootmise mahu suurendamise läbi vähendada kulusid kauba tootmisele ning seeläbi kauba hinda lõpptarbija jaoks. Lisaks proaktiivsetele motiividele märgiti, et üks tähtsatest reaktiivsetest motiividest on Eesti siseturu piiratud maht.

Saksamaa turule laienemise võimaluste läbivaatamise puhul on tähtsaks strateegiliseks otsuseks uuele turule sisenemise meetodi valik. See otsus mõjutab kompanii edasise välismaisel turul funktsioneerimise efektiivsust. Lõputöö autor oletab, et uuel turul esimeste kogemuste saamiseks, kui ressursid on piiratud ja puuduvad kogemused tööks välisturgudel, sobib paremini ühiseksport. See aitab ettevõtte juhtkonnal vähendada kulutusi kauba tarnimiseks Saksamaale, ühendades ressursid teiste ettevõtetega, tutvuda turuolukorraga, hinnata reaalselt nõudlust kauba järele ning mõista toote puudusi, arvestades kohalikku tarbimisspetsiifikat. Kui aga toode hakkab nõudlust koguma, saab ettevõtte üle minna kontrollitavamate ja kulukamate välisturul laienemise meetoditele.

Ettevõtja, kes on huvitatud efektiivsusest tööst Saksamaa turul, peab teadma asjade reaalselt olukorda turul ja võtma oma teadmiste alusel vastu põhjendatud otsused. Ettevõtte sisekeskkonna analüüsi läbiviimise aluseks võttis autor PESTLE-analüüsi, mille on pakkunud välja sellised autorid nagu Hollensen, Kotler ja Johansson (Hollensen 2014:311; Kotler, Keller 2011: 603; Johansson 2009: 131). See aitab mõista, kuidas makrokeskkonna tegurid ning turu- ja tarbijatrendid saavad mõjutada äri tegemist Saksamaal. Saksamaa turu ligitõmbavusest räägib eelkõige riigi stabiilne poliitiline ja majanduslik olukord. Vastavalt statistikale elab Saksamaal 82,52 miljonit inimest ning aastas tarbib iga Saksamaa elanik keskmiselt 24,7 kg juustu. Seega on Saksamaa EL kõige suuremaks juustutarbijaks (Eurostat 2017). Kuna Saksa turule pakutav toodang on ökoloogiliselt puhas, siis pööras autor Saksamaa turuanalüüsi tegemise käigus põhitähelepanu looduslike toiduainete turul toimivatele tendentsidele. Saksamaa osaks langeb kolmandik Euroopa mahetoiduainete turust, seetõttu Saksamaa on Euroopa suurim orgaaniline turg (Statista 2018). Lisaks sellele ilmnes, et loodusliku turu maht kasvab Saksamaal pidevalt ning need andmed on väljendatud Saksamaa statistika online portaali ametlikes statistilistes aruannetes (Statista 2018). Pealegi jääb sisetoodang nõudlusest maha, mistõttu on Saksamaa sunnitud importima suurt hulka mahetoiduaineid teistest riikidest. Seega hõlmavad imporditavad mahetoiduained olulise osa Saksamaa turust ja selle tagajärjeks on mahetoodete kõrged hinnad (Germany ... 2018).

Läbiviidud turuanalüüsist võib teha järelduse, et Saksamaa tarbijad huvituvad üha enam looduslikest toiduainetest. Seda kinnitab Mintel poolt läbi viidud uuring. Näiteks 2016. aastal väitis 17% küsitletutest, et nad ostavad looduslike toiduaineid sageli, ent 2017.

aastal oli see protsent kasvanud juba 22-le. Lisaks sellele on väga tähtsaks ja mõjukaks Saksamaa turule laienemise otsuse vastuvõtmise näitajaks Saksamaa elanike kasvav valmidus maksta looduslike toiduainete eest rohkem kui tavaliste toodete eest (Mintel 2017).

Saksamaa turu sotsiaal-kultuuriliste tegurite analüüsist on näha, et regulaarne looduslike toiduainete tarbimine sõltub tugevasti elanikkonna haridusest. Küsitletute seast ostavad looduslikke toiduaineid 35% tehnilise või kõrgema haridusega inimestest ja ainult 13% keskharidusega küsitletutest (Destatic 2017). Saadud informatsioonist võib teha järelduse, et kui kasvab elanikkude seas hariduse tase, siis suureneb ka looduslike toiduainete tarbimine.

Lõputöö autori arvates on ettevõtja jaoks enne uuele turule sisenemist väga tähtis arusaamine sellest, mis stimuleerib tarbijaid ostma looduslikke toiduaineid. Seetõttu sihtturu analüüsi käigus uuriti looduslike toiduainete ostmise motiive. Selgus, et Saksamaa elanike jaoks on tähtis, et need loomad, kelledelt saadud tooteid ostetakse, elaksid heades ja tervetes tingimustes, mistõttu tooted ei sisalda lisandeid ja kahjulikke aineid. Samuti märkisid küsitletud sakslased, et nende jaoks on väga tähtis, et et mahetooded võimaldavad tervislikult toituda. Lisaks sellele on sakslaste jaoks tähtis, et looduslikke tooteid ostes annavad nad panuse mahemajanduse arengusse ja keskkonnakaitsesse (Ökobarometer 2017). Käesoleva töö autor leiab, et neile andmetele tuleb Saksa turule sisenemist planeerides tähelepanu pöörata, sest saadud informatsiooni saab kasutada reklaami loomiseks ja elanikkonna nõudluse stimuleerimiseks.

Viimasel ajal kasvab lisaks looduslike toodete tarbimisele sakslaste hulgas ka huvi regionaalset päritolu kaupade vastu. See oleks looduslike toodetega Saksa turule siseneda planeeriva Eesti ettevõtte jaoks häirivaks teguriks, kui poleks fakti, et sakslaste jaoks ei ole „regionaalne“ toode alati Saksamaa territooriumil toodetu. Regionaalsete kaupade alla liigitavad Saksamaa elanikud ka kaubad, mis on toodetud nende jaoks hästi tuntud piirkondades. Seetõttu on oma toote Saksamaale viimiseks tähtis luua Eestist ligitõmbav imago. Selle jaoks soovitab maheõunte Saksamaale eksportija Siim Karbits Eesti ettevõtjatel lisada oma veebilehtedele andmed Eesti õhu puhtuse näitajatega ja kasutada informatsiooni sellest, et 51% Eesti loodusest on orgaaniline (Oja 2017).

Saksamaa turg on väga mitmekülgne ja keeruline ning isegi suured firmad ei suuda haarata kogu Saksa turgu korraga. Seetõttu on firma juhtkonna jaoks tähtsaks strateegiliseks otsuseks oma kauba või teenuste realiseerimise koha valik. Käesolevas töös puutus autor turule sisenemise koha valiku määramisel kokku statistiliste andmetega, mis olid saadud uurides juustude tarbimist Saksamaal piirkondade kaupa, ning informatsiooniga sellest, kus asuvad Mahe-Eesti peamised äripartnerid. Kogutud andmete põhjal tehti järeldus, et kõige ligitõmbavamaks ekspordialase tegevuse alustamise kohaks on Hamburg (Fleischatlas 2016).

Erinevate riikide tarbijate maitse-eelistused on erinevad. Seetõttu tasub uuele turule sisenemist planeerides pöörata suurt tähelepanu elanikkonna maitse-eelistuste uurimisele ning toote kohastumisele nendega. Töö autor selgitas firma juhtkonnaga intervjuu läbiviimise käigus, et kauba sortimendi valikul valiti Gouda juust välja tänu võimalusele toota seda erinevate valmimisaegadega, ning samal ajal selgus YouGov poolt läbi viidud uurimuse tulemusena, et just Gouda juustusort on Saksamaa elanike hulgas kõige populaarsem (YouGov 2015). Neid andmeid analüüsid võib teha järelduse, et antud juhul on õige otsus valida Saksamaa turul realiseerimiseks just Gouda juust.

Lisaks sellele Saksamaa turule sisenemisel peab ettevõtte juhtkond mõistma selle riigi ärikultuuri. Suurt tähelepanu on vaja pöörata suhtlemiskeelele esimestel kohtumistel ja eksperdid soovivad kasutada saksa keelt. Lisaks on vaja välja töötada atraktiivne saksakeelne tarbijale kättesaadav ja mõistetav veebileht, kuhu on märgitud kogu vajalik info ettevõtte, toodangu ja kvaliteedi kohta (Kulderknup 2018; Kuidas ... 2014). Usaldusväärsete partnerite otsimiseks parem sobib osalemine rahvusvahelistel messidel. Osalemine messidel ja näitustel annab võimaluse leida äripartnereid, uusi kliente, reklaamida ennast massimeedia abil, viia läbi oma kaupade degusteerimisi ja õppida tundma oma konkurente.

SWOT-analüüsi läbiviimise resultaadina õnnestus selgitada välja ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed. Ettevõtte nõrgad küljed on ressursside piiratus ja välisturgudel töötamise kogemuse puudumine. Need omasid mõju Saksamaa turule laienemise meetodi valikule. Ettevõtte tugevate külgede alla kuuluvad ettevõtte juhtimise paindlik struktuur, oma juustubaas ja ökoloogiliselt puhas toode, mida tarbijale pakkuma hakatakse. Töö autori arvates on need tugevad küljed ettevõtte konkurentsi eelisteks uuele turule sisenemisel.

Uuringutulemuste ja teoreetilise ülevaate põhjal tehti ettevõtte juhtkonnale, kes planeerib minna Saksa turule, järgmised ettepanekud:

1. Laienemist planeerides peab firma juhtkond valima antud ettevõtte jaoks kõige sobilikuma Saksamaa turule sisenemise meetodi.

Õige otsuse vastuvõtmiseks tuleb tutvuda teguritega, mida on kirjeldatud diplomitöö teoreetilises osas kuna need omavad sisenemise meetodi valikule tugevat mõju ning firma juhtkond ei saa eksida strateegiliselt tähtsate otsuste vastuvõtmisel.

2. Viia läbi ettevõtte väliskeskkonna analüüs.

Analüüsi koostamisel tuleb pöörata tähelepanu sellele, mis toimub ettevõtte töövaldkonnas. Hädavajalik on teha kindlaks turu maht, selle potentsiaal ja nõudlus, samuti mõista antud turul olemasolevate tarbijate tüüpe ning määratleda kauba tarbimise tendentsid. Turuanalüüs aitab leida ja kasutada Saksamaa turul avanevaid võimalusi või valmistuda võimalikeks negatiivseteks sündmusteks turul.

3. Valida Saksa turule sisenemise piirkond.

Saksamaa turg on väga mitmekülgne, seetõttu võib huvi kauba või teenuse suhtes erinevates liidumaades ja linnades tugevasti üksteisest erineda. Ettevõtte peab analüüsima nõudlust enda kaubale või teenusele Saksamaa erinevates piirkondades ja valima kõige sobivama koha oma tegevuse alustamiseks Saksamaa turul.

4. Vajaduse korral tuleb kaupa Saksa turule kohandada.

Töö kirjutamise käigus jõudis autor järeldusele, et maitselised eelistused võivad erinevate maade elanikkondade seas üksteisest tugevasti erineda.

5. Arvestada Saksamaal äri ajamise spetsiifikat.

Ettevõtjad peavad pöörama tähelepanu sellele, et Saksamaa elanikud ei sõlmi tehinguid elektroonilise posti teel, vaid kasutavad selle asemel ainult isiklikke kohtumisi. Lisaks sellele eelistavad nad kohtumistel rääkida oma emakeeles.

6. Osaleda messidel ja näitustel.

Osalemine messidel ja näitustel annab võimaluse leida uusi äripartnereid ja kliente, viia läbi oma kauba degusteerimisi, reklaamida ennast massimeedias, tutvuda konkurentide poolt pakutavate kaupadega ning selle abil õppida tundma tervet turuosa, milles firma töötab. Laadad toimuvad kõigis majandusvaldkondades.

7. Luua saksakeelne veebileht.

Saksakeelse informatsiooniga veebileht võimaldab tõmmata firmale ja selle toodangule tähelepanu.

8. Leida ettevõtte, kellel on juba töökogemus Saksamaal.

Ettevõtte juhtkond võiks minimiseerida Saksamaa turule sisenemise riski. Selleks on vaja leida ettevõtte, mis on juba sisenenud Saksa turule ja töötavad seal, ning mis võiksid jagada oma kogemust.

9. Kasutada selliseid ressursse nagu saatkond, kaubandus-tööstuskoda, ettevõtluse arendamise fond, mis aitavad organiseerida eksporttegevust, osutades ettevõtetele õigusabi ja nõustades neid.

10. Viia läbi ettevõtte SWOT-analüüs.

See võib selgitada välja ettevõtte nõrgad ja tugevad küljed, hinnata seda, milliseid ressursse ettevõtte omab. See on tähtis oma tegevuse Saksamaal planeerimise etapil, sest ettevõtte juhtkond saab võtta kasutusele abinõusid ettevõtte nõrkade külgede negatiivse mõju vähendamiseks välisturul. Tugevate külgede tundmine aitab kaasa konkurentsieeliste väljaselgitamiseks teiste tarnijate ees.

Kokkuvõtteks võib lõputöö autor kinnitada, et otsuse uuele turule laieneda peab ettevõtte juhtkond igal juhul langetama pärast sihturu põhjalikku uurimist, ettevõtte ressursside ja oma võimaluste hindamist ning uuele turule laienemise meetodi valikut, et minimeerida ebaõnnestumise riskid. Samuti tuleb uurimise käigus saadud andmeid pidevalt uuendada, kuna informatsioon muutub väga kiiresti, tekivad uued konkurendid ning ka tarbijate maitse-eelistused muutuvad pidevalt.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada Konju Kitsefarm OÜ Saksamaa turule sisenemise tingimused ja võimalused ning teha ettevõtte juhtkonnale vastavad ettepanekud. Eesmärgi saavutamiseks tehti konkurentsikeskkonna ülevaade, tuvastati ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed, tehti väliskeskkonna analüüs, uuriti Saksamaa turu rahvusvahelistumise motiive ja meetodeid, ning tuginedes teooriaosale ning uuringu tulemusele töötati välja ettepanekud Konju Kitsefarm OÜ juhtkonnale Saksamaa turule laienemiseks.

Lõputöö teoreetilises peatükis käsitletakse uutele turgudele sisenemise motiive ja meetodeid ning erinevaid tegureid, mis mõjutavad ettevõtte sobivate meetodite valikut. Samuti iseloomustatakse sihtturu keskkonna põhinäitajad, millega ettevõtetel tuleb arvestada uutele turgudele sisenemisel. Seejärel käsitletakse ettevõtte tegelikku strateegilise potentsiaali avastamist SWOT-analüüsi kaudu.

Lõputöö empiirilises peatükis antakse lühiülevaade ettevõtte tegevusest ning esitatakse uuringumetoodika, andmete kogumise ja analüüsimise meetodid. Lõputöös on kasutatud juhtumiuuringut. Kvalitatiivsete andmete kogumiseks kasutatakse lõputöös poolstruktureeritud intervjuud. Läbiviidud intervjuude põhjal koguti erinevaid andmeid, mis kajastavad reaalselt teavet ettevõtte kohta. Lisaks on kogutud eksperdi soovitusi ettevõtte tegevuse laiendamise kohta Saksamaa turule. Kvantitatiivsete andmete kogumiseks on kasutatud ettevõtte mitmeaastase tegevuse finantsaruandeid. Samuti, tuginedes kvantitatiivsetele andmetele, tuuakse välja Saksamaa ärikeskkonna olulised jooned, ning selleks on kasutatud Eurostati andmebaasist ja teistest internetiallikatest saadavat informatsiooni.

Tulemuste analüüsist selgub, et Saksamaa on kõige huvipakkavam looduslik turg Euroopa Liidus. Ettevõttel on võimalused oma tootega Saksa turule laienemiseks, selle üle saab otsustada läbiviidud uurimuse resultaate põhjal. Looduslike toodete turg areneb Saksamaal pidevalt, elanikkonna seas suureneb nõudlus looduslike toiduainete järgi ning lisaks sellele on elanikkond valmis maksta loodusliku kauba eest rohkem kui tavalise eest. Töö autor leiab, et üheks kõige peamiseks oma tegevuse edukaks Saksa turule laiendamise tingimuseks on suur ettevalmistav töö turu, tarbijate ja suundade kohta käiva informatsiooni kogumisel ja analüüsimisel.

Uuringu tulemuste ja teoreetilise ülevaate põhjal tehti ettevõtte juhtkonnale järgmised ettepanekud:

- laienemist planeerides peab firma juhtkond valima antud ettevõtte jaoks kõige sobilikuma Saksa turule sisenemise meetodi;
- viia läbi ettevõtte väliskeskkonna analüüs;
- õigesti valida oma toodete realiseerimise regioon, tuginedes tootmise statistilistele andmetele riigis;
- vajaduse korral tuleb kaupa Saksa turule kohandada;
- arvestada Saksamaal äri ajamise spetsiifikat;
- osaleda laatadel ja näitustel;
- välja töötada atraktiivne saksakeelne tarbijale kättesaadav ja mõistetav veebileht;
- leida Saksa turule mineku kogemusega ettevõtted, kes võivad oma internaliseerimiskogemust jagada;
- kasutada selliseid ressursse nagu saatkond, kaubandus-tööstuskoda, ettevõtluse arendamise fond, mis aitavad organiseerida eksporttegevust, osutades ettevõtetele õigusabi ja nõustades neid;
- viia läbi ettevõtte SWOT-analüüs.

Planeerides uutele turgudele sisenemist, peab ettevõtte arvestama, et maailmas pole ühesuguseid turge, mistõttu on erinevad ka turgudele sisenemise ja eduka arengu tingimused. Kindlasti on mõtet olukorda sügavamalt analüüsida, ning üks suund selle teema uurimiseks on näiteks Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise kogemuse uuring Saksamaa turul.

SUMMARY

OPPORTUNITIES FOR THE COMPANY TO EXPAND INTO THE GERMAN MARKET ON THE EXAMPLE OF KONJU KITSEFARM OÜ

The purpose of the thesis was to find out the conditions and opportunities of entering the German market for Konju Kitsefarm OÜ and make relevant proposals to the company's management. To achieve this goal, a review of the competitive environment was done, the company's strengths and weaknesses were identified, analysis of external environment was carried out, the reasons and methods of internationalization of the German market were studied. Based on the theoretical part and the results of the research, proposals for the management of Konju Kitsefarm OÜ, on how to expand into the German market, were developed. Key characteristics of the target market environment were also explained.

In the theoretical chapter of the thesis, the reasons for entering new markets are discussed, as well as various factors that influence the choice of appropriate methods for the company. Key characteristics of the target market environment are also explained, especially those, that should be taken into account when entering new markets. Then, the company's actual strategic potential is explored through SWOT-analysis.

In the empirical chapter of the thesis, was given a brief overview of the company's activities and was presented research methodology, data collection and analysis methods. A case study has been used in the thesis. The semi-structured interviews in this thesis are used to collect qualitative data.

Various data was collected based on the interviews that reflect real business information about the company. In addition, expert advice on expanding the company's business to the German market has been collected. The financial statements of the company's multiannual activities have been used to collect quantitative data. Also, based on quantitative data, the key features of the German business environment are highlighted, and information from the Eurostat database and other internet sources has been used for this purpose.

Analysis of the results shows that that Germany is the most interesting market of natural products in the European Union. The company has opportunities to expand its products to the German market, this can be decided on the basis of the results of the research. The

market of natural products in Germany is constantly evolving, the demand for natural foods is increasing among the population, and, moreover, the population is willing to pay more for the natural goods than for the ordinary ones. The author of the thesis considers that one of the most important conditions for successful expansion on the German market is a major preparatory work of collecting and analyzing information about the market, consumers and directions.

Based on the survey results and the theoretical overview, to the company management (who plan to expand into German market) were proposed the following suggestions:

- when planning expansion, the company's management must choose the most suitable method of entering the German market for that company;
- conduct an analysis of the company's external environment;
- correctly choose the region where your products will be sold, based on production statistics of the country;
- if necessary, the goods must be adapted to the German market;
- consider the specifics of doing business in Germany;
- participate in fairs and exhibitions;
- develop an attractive German language website, that is easily approachable and understandable for the consumer;
- find companies with experience of entering the German market who can share their internalization experience;
- use resources such as Embassy, Chamber of Commerce and Industry, Enterprise Development Fund, which help to organize export activities by providing legal help and advice to companies;
- conduct SWOT analysis.

When planning to enter new markets, the company must take into account that there are no similar markets in the world, so the conditions for each market entry and successful development also differ. Certainly, it makes sense to analyze the situation more deeply, and I see some direction to study this issue, for example, studying the internationalization experience of different Estonian companies on the German market.

KIRJANDUS

Albaum, Gerald; Duerr, Edwin 2011. *International Marketing and Export Management*. Financial Times Press, seventh edition, p 1024.

Arivananthan, Meena 2015. *UNICEF Knowledge Exchange. Group methods for sharing, discovery and co-creation*. UNICEF: 136-139. Available at https://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/UNICEF_Knowledge_Exchange_Toolbox.pdf#page=138, accessed March 25, 2019.

Bedi, Priyanka; Kharbanda, Ekta 2014. *Factors affecting the choice of entry mode by MNCs*. International Research Journal of Commerce Arts and Science, Volume 5, Issue 5: 10-13 Available at http://www.academia.edu/9912839/FACTORS_AFFECTING_THE_CHOICE_OF_ENTRY_MODE_BY_MNCs, accessed December 17, 2018.

Biggs, Richard P. 2013. *10 Reasons to go International*. CEO Atlantric LLC 2013, p 5 Available at http://choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2013/06/10_Reasons_to_go_International.pdf, accessed January 12, 2018.

Czinkota, Michael R; . Ronkainen, Ilkka A; Buonafina, Marta Ortiz 2004. *The export marketing imperative*. Cengage Learning, Inc, first edition, 2004, p 252.

Dado, Jaroslav; Wictor, Jan.W.; Zbikowska, Agnieszka. 2015. *Foreign markets entry motives and strategies of Polish exporters*. The journal Economics and Management 2015 Vol.18 Iss 2 pp 136-150 Available at http://www.ekonomie-management.cz/download/1433862256_aa3a/10_FOREIGN+MARKETS+ENTRY+MOTIVES+AND+STRATEGIES.pdf, accessed April 29, 2018.

Datta, Deepak K.; Hemmann, Pol.; Rasheed, Abdul A. 2002. *Choice of foreign market entry modes: Critical review and future directions*. Advances in International Management. Vol. 14: 85-153.

de Caldas Lima, José M.; F. Mithat 2006. *Alliances and joint ventures: patterns of internationalization for developing country enterprises*. Viena: United nations industrial development organization (UNIDO), 2006, p 70 Available at http://keypartner.ru/files/keypartner/alliances_and_joint_ventures_part_1.pdf, accessed January 12, 2018.

Development of innovation and technology in Germany. Research Office. Legislative Council Secretariat. FSC13/14-15. Available at <http://www.legco.gov.hk/research-publications/english/1415fsc13-development-of-innovation-and-technology-in-germany-20150225-e.pdf>, accessed April 24, 2018.

Deutsche Interessen in der Außenpolitik. Beschluss des CSU-Parteivorstands 9./10. September 2016, Schwarzenfeld Available [https://www.csu.de/common/csu/content/csu/hauptnavigation/politik/beschluesse/Papiere/Deutsche Interessen in der Aussenpolitik Beschluss final.pdf](https://www.csu.de/common/csu/content/csu/hauptnavigation/politik/beschluesse/Papiere/Deutsche%20Interessen%20in%20der%20Aussenpolitik%20Beschluss%20final.pdf), accessed March 21, 2019.

Doole, Isobel; Lowe, Robin 2008. *International Marketing Strategy: analysis development and implementation, fifth edition*. South-Western, Cengage Learning: 462 Available at <http://www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/bijaoui/891/case/2009/booklet.pdf>, accessed May 01, 2018.

European organic market growth in double digits 2017. Available at <http://www.freshplaza.com/article/170975/European-organic-market-growth-in-double-digits>, accessed May 11, 2018.

Exporting to Germany - Market Overview. Germany Country Commercial Guide 2017 Available at <https://www.export.gov/article?id=Germany-Market-Overview>, accessed April 24, 2018.

Ferrell, O.C.; Hartline, Michael D. 2012. *Marketing Strategy: Text and Cases, Sixth Edition*. Cengage Learning: 624.

Fleischatlas 2016 = *FLEISCHATLAS 2016 Daten und Fakten über Tiere als Nahrungsmittel* von BUND, Heinrich-Böll-Stiftung p. 52 Available at

https://www.boell.de/sites/default/files/fleischatlas_regional_2016_auf1_3.pdf?dimension1=division_oen, accessed April 20, 2018.

FRA 2012 = *FRA: usaldusväärseid ja võrreldavad andmed ning objektiivne analüüs*. 2012 Austria: European Union Agency for Fundamental Rights <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8016520a-4f1f-42f8-9f43-d9e48dc46e5c/language-et> (viimati vaadatud 17.03.2019).

Germany Organic Food Market Size And Forecast, By Type 2018. Hexa research. March, 2018. Available at <https://www.hexaresearch.com/research-report/germany-organic-food-market>, accessed March 20, 2019.

Germany. 2018 index of economic freedom. The Heritage Foundation. 2018 Available at <https://www.heritage.org/index/country/germany>, accessed April 24, 2018.

GTAI 2018 = *World's Top-Ranked Infrastructure*. GTAI 2018 Available at <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/Business-climate/infrastructure.html>, accessed April 24, 2018.

Hagen, Stephen 2011. Keelejuhend majandustegevuseks. Euroopas. Edukas suhtlus rahvusvahelises kaubanduses. Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus, 2011: 40 file:///D:/Downloads/NC3110923ETC_002.pdf (viimati vaadatud 16.05.2019).

Harro-Loit, Halliki ; Kello, Katrin; Lepik, Kristo; Linno, Merle; Selg, Marju, Strömpl, Judit 2014. *Intervjuu* Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas <http://samm.ut.ee/intervjuu> (viimati vaadatud 21.03.2018).

Hattam, Caroline; El-Hage Scialabba, Nadia 2002. Organic Agriculture, Environment and Food Security. Food & Agriculture Org. Available at https://www.researchgate.net/publication/305160748_Organic_Agriculture_Environment_and_Food_Security, accessed March 22, 2019.

Hollensen, Svend 2010. *Marketing management: a relationship approach. Second edition*. Financial Times Press: 656.

Hollensen, Svend 2014. *Global Marketing*. Pearson Education Limited. Six Edition, p 792.

Hotmann, Vera; Schnicke, Anke; Stegmaier, Fabian; Wander, Julia 2017. Saksamaa majandus ja ärikultuur. Saksa-Balti Kaubanduskoda Eestis, Lätis, Leedus. Teine, täiendatud trükk: 32 https://issuu.com/ahkbaltaktuell/docs/wirtschaftsprofil_deutschland_ee_20 (viimati vaadatud 18.04.2018).

Houben, G.; Lenie, K.; Vanhoof, K. 1999. *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. Decision Support Systems, 26: 125–135 Available at <https://pdfs.semanticscholar.org/afde/e0c28bab0579d534f30a04c5658aece019e7.pdf>, accessed May 01, 2018.

Indris, Sofyan; Primiana, Ina 2015. *Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia*. International Journal of Scientific & Technology Research 2015, Vol. 4, Issue 04: 188-196.

Johansson Johny K. 2009. *Global Management: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*. 5th edition.

Kalmus, Veronika; Linno, Merle; Masso, Anu 2015. *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas <http://samm.ut.ee/intervjuu> (viimati vaadatud 17.04.2018).

KFV 2015 = *An international comparison of R&D: Germany benefits from industrial research strength*. KFW Research 2015, № 105: 1-5 Available at <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-englische-Dateien/Fokus-Nr.-105-August-2015-FuE-an-international-comparison.pdf>, accessed April 24, 2018.

Koch, Adam J. *Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*. Marketing Intelligence & Planning, 19/5: 351-361 Available at <https://pdfs.semanticscholar.org/ed10/e5518dc7172d768eefda5973977bca12360e.pdf>, accessed December 17, 2018.

Kotabe, Masaaki; Helsen Kristiaan 2010. *Global Marketing Management*. John Wiley & Sons, Inc 5th Edition: 717 Available at

www.m5zn.com/newuploads/2013/02/27/pdf/m5zn_7061d76ab91e9d5.pdf, accessed May 03, 2018.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary 2011. *Principles of Marketing, 14th Edition*. Published by Prentice Hall: 720 Available at [http://library.aceondo.net/ebooks/Business_Management/Principles_of_Marketing\(14th.Edition\).pdf](http://library.aceondo.net/ebooks/Business_Management/Principles_of_Marketing(14th.Edition).pdf), accessed May 03, 2018.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane 2011. *Marketing management 14th Edition*. Pearson: 816.

Kuidas siseneda uuele turule? Äripäev 2014.

<https://www.aripaev.ee/uudised/2014/06/01/kuidas-siseneda-ueele-turule> (viimati vaadatud 11.04.2019).

Kulderknup, Krista 2018. Autori intervjuu. Programmi „Mahe-Eesti“ eestvedaja. 02.04.2018.

Kuus, Indrek 2019. Eesti meelitab maailma suurimal toidumessil virtuaalse suitsusaunaga. ERR 2019 <https://www.err.ee/899189/eesti-meelitab-maailma-suurimal-toidumessil-virtuaalse-suitsusaunaga> (viimati vaadatud 17.05.2019).

Käämer, Lennart 2018. Kuidas välisturul mitte libastuda? Äripäev 2018 <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/04/23/kuidas-valisturgul-mitte-libastuda> (viimati vaadatud 20.03.2019).

Köder, Lea; Dr. Burger, Andreas; Dr. Evkermann, Frauke 2014. *Environmentally Harmful Subsidies In Germany, update edition 2014*. Federal Environment Agency: 115 Available at https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/environmentally_harmful_subsidies_in_germany_2014.pdf, accessed April 24, 2018.

Liraz, Meir 2000. *Export Goods: Methods of Exporting and Channels of Distribution* Available at <http://www.bizmove.com/export/m7e.htm>, accessed May 03, 2018.

Madal, Tiiu 2018. Nädalakiri 21. - 25. mai 2018 nr. 12. Eesti Linnade ja Valdade Liit <https://www.elvl.ee/nadalakiri-2018/12> (viimati vaadatud 17.05.2019).

Mahazomanana, Christophe; Miarisoa, Leoncine Paul; Ravelomanana, Fidelys; Yan, Liang 2015. *The External and Internal Factors That Influence the Choice of Foreign Entry Modes at Wuhan Iron and Steel Corporation*. Open Journal of Business and Management, Vol.03, No.01: 26-27 Available at https://file.scirp.org/Html/3-1530127_52995.htm, accessed December 17, 2018.

Mintel 2017 = *One-quarter of food and drink launches in Germany in 2016 carried an organic claim*. Mintel Press Team Available at <https://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/one-quarter-of-food-and-drink-launches-in-germany-in-2016-carried-an-organic-claim>, accessed March 22, 2019.

Monteiro, Tatiana Maria Correia 2013. *Relationship between Firm Size and Export Performance: overtaking inconsistencies*. Dissertation.

Niglas = *Andmeanalüüsi loengumaterjale: Andmete esmane töötlemine, analüüsimine ja esitamine*. Koost. Katrin Niglas. Tallinna Ülikool informaatika instituut http://www.cs.tlu.ee/~katrin/wp/wp-content/uploads/2013/11/Kirjeldav_statistika.pdf (viimati vaadatud 23.04.2019).

Oja, Silja 2017. Eesti turg on nii väike, et selleks, et ellu jääda, tuleb vaadata välja. *Best Marketing*. 10.04.2017 <https://www.bestmarketing.ee/uudised/2017/04/10/eesti-turg-on-nii-vaike-et-selleks-et-ellu-jaada-tuleb-vaadata-valja> (viimati vaadatud 29.03.2019).

Oreski, Dijana 2012. *Strategy development by using SWOT – AHP*. TEM Journal, Vol. 1, Number 4: 283-291 Available at <http://www.temjournal.com/documents/vol1no4/pdf/Strategy%20development%20by%20using%20SWOT%20-%20AHP.pdf>, accessed may 01, 2018.

Parim mahetootja 2014 on Konju mõisa talu. 2014: Maaeluministerium <https://www.agri.ee/et/uudised/parim-mahetootja-2014-konju-moisa-talu> (viimati vaadatud 15.05.2018).

Rademaekersm, Koen; Van der Laan, Jeroen; Smith, Matthew; Van Breugel, Christina; Pollitt, Hector 2011. *The role of market-based instruments in achieving a resource efficient*

economy. Final report. ECORYS, Rotterdam, October 2011: 291 Available at http://ec.europa.eu/environment/enveco/taxation/pdf/role_marketbased.pdf, accessed May 07, 2018.

Rastogi, Nitank; Dr. Trivedi, M.K. 2016. *PESTLE technique – a tool to identify external risks in construction projects*. International Research Journal of Engineering and Technology, Vol. 03, Issue 01: 384-388 Available at <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>, accessed May 07, 2018.

Repinski, Martin 2018. Autori intervjuu. Konju Kitsefarm OÜ juhatuse liige. 18.02.2018.

Sadaghian, Jamshid Salehi; Dehghan, Nabi Allah; Zand, Kambiz Navabi 2011. *Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance*. The Journal of Mathematics and Computer Science. Vol 3, Issue 1: 53 – 70 Available at <http://www.isr-publications.com/jmcs/articles-168-impact-of-international-market-entry-strategy-on-export-performance>, accessed May 02, 2018.

Saksa turg nõuab mägureeglite tundmist. Äripäev 2015. <https://www.aripaev.ee/uudised/2015/09/02/saksa-turg-nouab-mangureeglite-tundmist> (viimati vaadatud 24.04.2019).

Sander-Sõrmus, Meelika 2017. Organic Estonia: kodanikualgatuses üleriigiliseks programmiks <http://www.pollumajandus.ee/uudised/2017/03/06/organic-estonia-kodanikualgatuses-uleriigiliseks-programmiks> (viimati vaadatud 25.04.2018).

Schaack, Diana 2016. *The organic market in Germany and chances for Estonian producers and processors*. Enterprise Estonia, Tallinn / AMI GmbH Available at http://www.organicestonia.ee/wp-content/uploads/2016/12/Diana-Schaack-AMI_organicmarketDE_Tallinn_20161201.pdf, accessed May 01, 2018.

Sinialu, Hando 2017. Saksa turule sisenemise eeldused: kannatlikkus, isiklikud suhted ja saksa keele oskus. *Best Marketing*. 16. juuni 2017 <https://www.bestmarketing.ee/uudised/2017/06/16/saksa-turule-sisenemise-eeldused-kannatlikkus-isiklikud-suhted-ja-saksa-keele-oskus> (viimati vaadatud 24.04.2019).

Tasdemir, Ahmet 2014. *A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 5, No. 6(1): 47-54 Available at https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_6_1_May_2014/5.pdf, accessed December 21, 2017.

Tepjun, Chidapa 2016. *Factors Affecting Market Entry Modes of Small and Medium Enterprises (SMEs) to China - A Multiple Case Study of Thai SMEs*. European Journal of Business and Management, Vol.8, No.6: 78-85 Available at <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/29059/29823>, accessed December 17, 2018.

Twarowska, Katarzyna; Kąkol, Magdalena 2013. *International business strategy –reasons and forms of expansion into foreign markets*. Active Citizenship BY Knowledge management & Innovation. International Conference 2013: 1005-1011. Available at <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-349.pdf>, accessed May 02, 2018.

Wach, Krzysztof 2014. *Market entry modes for international businesses*. Wydawnictwo Episeteme. 1 Edition, Chapter 7: 136-147.

Workman 2018 = Cheese Exports by Country. 2018 By Daniel Workman Available at <http://www.worldstopexports.com/cheese-exports-country/>, accessed May 22, 2018.

Where does Germany import Cheese from? (2016). The Observatory of Economic Complexity. Available at https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/import/deu/show/0406/2016/, accessed May 22, 2018.

YouGov 2015 = Europaweite Käseumfrage: Gouda in Deutschland vorne. Available at <https://yougov.de/news/2015/06/04/europaweite-kaseumfrage-gouda-deutschland-vorne/>, accessed April 24, 2018.

Zainal, Zaidah 2007. *Case study as a research method*. Jurnal Kemanusiaan bil.9, Jun 2007: 1-6 Available at http://psyking.net/htmlobj-3837/case_study_as_a_research_method.pdf, accessed May 11, 2018.

Zech, Tanja 2019. Bitte mehr Bio. Ehrgeizige Pläne: Wie Deutschland die ökologische Landwirtschaft vorantreibt. Deutschland-Plattform deutschland.de. Available at <https://www.deutschland.de/de/topic/umwelt/wie-deutschland-die-oekologische-landwirtschaft-ausbaut>, accessed March 29, 2019.

Ühtne turg 2019. Euroopa Liit. https://europa.eu/european-union/topics/single-market_et (viimati vaadatud 21.03.2019).

Andmed

CDIC 2016 = *Per Capita Global Consumption of Cheese*. Canadian Dairy Information Centre 2016 Available at http://www.dairyinfo.gc.ca/index_e.php?s1=dff-fcil&s2=cons&s3=consglo&s4=tc-ft, accessed May 12, 2018.

Destatis 2018 = Rund 140 000 Ziegen und 440 000 Einhufer in Deutschland Available at <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/AktuellSonstigeNutztiere.html>, accessed May 02, 2018.

Destatis 2018 = *Anteil der Akademikerinnen bei 30- bis 34-Jährigen doppelt so hoch wie vor einer Generation*. Statistisches Bundesamt Available https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_332_2_17.html, accessed March 22, 2019.

Eurostat 2017 = *Population change - Demographic balance and crude rates at national level*. Eurostat Available at http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind&lang=en, accessed April 24, 2018.

Eurostat 2018 = Cheese from goats milk (pure).- annual data. Eurostat 2018 Available at http://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node_code=org_1stspec, accessed May 11, 2018

Konju Kitsefarm OÜ koduleht: <http://piim24.eu/> (viimati vaadatud 21.03.2018).

PRIA 2017. Loomade register. http://www.pria.ee/et/Registrid/Loomade_register (viimati vaadatud 15.02.2019).

RIK koduleht. Registrate ja Infosüsteemide Keskus: <https://ariregister.rik.ee/ettevotja> (viimati vaadatud 23.04.2019).

Saksamaa. Välisministeerium koduleht:

<https://vm.ee/et/riigid/saksamaa?display=relations#poliitilised> (viimati vaadatud 21.03.2019).

SGI 2017 = *Germany. Environmental Policies*. Bertelsmann Stiftung 2017 Available at http://www.sgi-network.org/2014/Germany/Environmental_Policies, accessed May 11, 2018.

Statista 2016 = *Average annual net earning salary of singles in selected European Union (EU) countries in 2016 (in euros)* Available at <https://www.statista.com/statistics/557638/average-salaries-of-singles-in-european-union/>, accessed April 24, 2018.

Statista 2018 = *Germany: Unemployment rate from 2007 to 2017*. Statista 2018 Available at <https://www.statista.com/statistics/375209/unemployment-rate-in-germany/>, accessed March 22, 2019.

Statista 2018 = *Willingness to pay higher prices for green products in Germany 2015-2018*. Statista 2018 Available at <https://www.statista.com/statistics/504122/willingness-to-pay-more-for-green-products-germany/>, accessed March 22, 2019.

World Bank = *GDP. European Union*. World Bank national accounts data Available at <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EU&view=chart>, accessed April 24, 2018.

Mahepõllumajanduse seadus 2006. RT I, 13.03.2019, 26 <https://www.riigiteataja.ee/akt/13318633?leiaKehtiv> (viimati vaadatud 13.06.2018).

LISAD

Lisa 1. Uuele turule sisenemise meetodite võrdlemine

		Kaudne eksport	Otsene eksport	Litsents/frantsiis	Ühisettevõtte	Tütarettevõtte
Strateegiline plaan	Kohest kasumit	***	***	**	*	*
	Võimalus turgu tundma õppida			*	**	***
Kontrolli vajadus	Suur				**	***
	Väike	***	**	*		
Ettevõtte ressursid	Rahvusvaheline kogemus		*		***	***
	Hea rahaline seis				**	***
Toode	Kerge kohandada		**	**	*	**
	Raske kohandada				***	***
Vedu	Keeruline		**	**	***	***
Kohalik omavalitsus	Soodne normatiivne ja õiguslik keskkond		*	*	**	***
	Ebasoodne normatiivne ja õiguslik keskkond	***	*			
Geograafiline asend	Pikk vahemaa turgude vahel			**	**	**
	Lühike vahemaa turgude vahel	**	***			
Kultuur	Suur kultuuriline erinevus	**	*	**	***	*
	Väike kultuuriline erinevus	***	***		*	***

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused ning käsitletud teemad ettevõtte juhatajaga intervjuu jaoks

1. Ettevõtte ajalugu ja kirjeldus.
2. Ettevõtte eesmärgid, missioon, visioon ja väärtused.
3. Konju Kitsefarm OÜ juhtimisstruktuur. Töötajate arv.
4. Pakutavad tooted. Toodangu realiseerimise kohad.
5. Kas teie toode on mahepõllumajanduse nõuete kohaselt toodetud?
6. Kes on teie klient?
7. Millised on teie tulevikuplaanid?
8. Ettevõtte majandusnäitajad aastatel 2015 - 2017.
9. Ettevõtte varasem rahvusvaheline kogemus.
10. Mis motiveerib teid uute turgude sisenemisel?
11. Miks valisite Saksamaa sihtturuks?
12. Kas oli tehtud eelnev turuanalüüs?
13. Olemasolevate ressursside kirjeldus.
14. Toode ekspordiks. Konkurentsieelis.
15. Kuidas valisite toodet ekspordiks? Selgitada.
16. Sisenemiseks valitud meetodid.
17. Ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed.

Lisa 3. Küsimused Mahe-Eesti eestvedajaga intervjuu jaoks

1. Millised on Organic Estonia töökogemus teiste riikidega? Kes on teie partnerorganisatsioonid, kellega koostööd teete?
2. Kuidas Organic Estonia aitab Eesti põllumajandustootjatel leida uusi kliente ja võimalusi siseneda uutele turgudele?
3. Mis on selleks vajalikud tingimused, millele tootja ja tooted peavad vastama? Milliseid teenuseid pakutakse põllumajandustootjatele?
4. Millistel tingimustel võib loota abile?
5. Eesti naaberriigid on Rootsi ja Soome ning seal on suured turud. Miks praegu palju ettevõtteid soovib oma maheoteid müüa Saksamaal? Võib olla oleks parem alustada Soomest või Rootsist, sest siis on tarnekulud väiksemad.
6. Kus asuvad teie partnerid, kas kogu Saksamaal?
7. Kui ettevõtte tahaks tarnida tooteid Saksamaale, mida juhataja peab teadma? Näiteks, millest alustada, millised on toote kvaliteedinõuded, põhilised nõuded kauba märgistusele, kas on vaja rääkida saksa keelt, et olla edukas Saksa turul?
8. Kui populaarsed on Saksamaa elaniku hulgas mahetooted, millised täpsemalt? Kas inimeste eelistused on muutunud?
9. Mahetooted on kallimad kui tavalised. Kas Saksamaa elanikud eelistavad mahetooted ning nad on valmis mahetoote eest kõrgemat hinda maksma võrreldes tavatootega? Kas võib-olla, et selle kohta on uuringuid läbi viidud?
10. Millised raskused võivad tekkida Saksa turule sisenemisel? Millised on turule sisenemise piirangud?
11. Kas Saksamaal on lihtsam müüa Eesti tooteid läbi Saksamaal tegutseva äripartneri, kellel on vastava toote müügiga seotud pikaajalised kogemused, kes tunneb turgu, konkurente, kellel on hea maine?
12. Kuidas on võimalik leida uusi partnereid Saksamaal?
13. Kes kontrollib ja annab loa toote turule toomiseks?
14. Kas Saksamaa elanikud eelistavad kodumaiseid tooteid? Millised on Eesti toote konkurentsieelised?

15. Võib-olla Te teate ettevõtteid, kes saaks oma kogemusi jagada? Kes juba ekspordib
Saksamaale?

Tänan Teid küsimustele vastamise eest!

Lisa 4. Euroopa Liidu riikide SKP 2011-2016, mld.USA dollarites

Country Name	2011	2012	2013	2014	2015	2016	%
Belgium	527,01	497,88	520,93	531,08	455,20	467,96	2,84
Bulgaria	57,42	53,90	55,76	56,73	50,20	53,24	0,32
Czech Republic	227,95	207,38	209,40	207,82	186,83	195,31	1,18
Denmark	344,00	327,15	343,58	352,99	301,30	306,90	1,86
Germany	3757,70	3543,98	3752,51	3890,61	3375,61	3477,80	21,09
Estonia	23,17	23,04	25,14	26,22	22,57	23,34	0,14
Ireland	239,02	225,57	239,39	258,10	290,62	304,82	1,85
Greece	287,80	245,67	239,86	237,03	195,54	192,69	1,17
France	2862,68	2681,42	2808,51	2849,31	2433,56	2465,45	14,95
Croatia	62,24	56,49	57,77	57,08	48,92	50,71	0,31
Italy	2276,29	2072,82	2130,49	2151,73	1832,87	1859,38	11,27
Cyprus	27,43	25,04	24,08	23,36	19,68	20,05	0,12
Latvia	28,22	28,12	30,25	31,34	26,97	27,57	0,17
Lithuania	43,48	42,85	46,42	48,52	41,51	42,77	0,26
Luxembourg	60,00	56,68	61,74	66,33	57,78	58,63	0,36
Hungary	140,78	127,86	135,22	140,12	122,88	125,82	0,76
Malta	9,50	9,20	10,15	11,22	10,29	11,00	0,07
Netherlands	893,76	828,95	866,68	879,64	758,00	777,23	4,71
Austria	431,12	409,43	430,07	441,89	382,07	390,80	2,37
Poland	528,73	500,28	524,20	545,08	477,28	471,36	2,86
Portugal	244,90	216,37	226,07	229,63	199,42	205,18	1,24
Romania	185,36	171,66	191,55	199,49	177,91	187,59	1,14
Slovenia	51,29	46,35	48,12	49,90	43,07	44,71	0,27
Slovak Republic	98,18	93,41	98,48	100,95	87,50	89,77	0,54
Finland	273,67	256,71	269,98	272,61	232,46	238,68	1,45
Spain	1488,07	1336,02	1361,85	1376,91	1197,79	1237,26	7,50
Sweden	563,11	543,88	578,74	573,82	497,92	514,46	3,12
United Kingdom	2619,70	2662,09	2739,82	3022,83	2885,57	2650,85	16,07
European Union	20363,58	19302,20	20039,77	20646,31	18426,32	16491,32	100,00

Andmed: Maailmapank. Autori koostatud

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jekaterina Volõnskaja (sünnikuupäev: 16.01.1983),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ettevõtte laienemise võimalused Saksamaa turule Konju Kitsefarm OÜ näitel“, mille juhendaja on Aet Kiisla.
 - 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.

Narvas, **21.05.2019**

