

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtluskeskus

Indrek Valge

**UUTE VÄLISTURGUDE VALIKUT
MÕJUTAVAD TEGURID AS A. LE COQ-i
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Kalev Kaarna
Kaasjuhendaja: Andres Kuusk

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " " 2013a.

..... õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. RAHVUSVAHELISELE TURULE SISENEMINE	6
1.1. Välisturgudele sisenemise motiivid ja meetodid	6
1.2. Uute välisturgude valikut mõjutavad tegurid	12
1.3. Välisturgude valiku ja sisenemise eripärad alkoholitööstuse puhul	22
2. AS A.LE COQ-i TEGEVUS RAHVUSVAHELISEL TURUL	28
2.1. Analüüsi meetodika ja AS A.Le Coq-i senine tegevus rahvusvahelisel turul	28
2.2. Uute välisturgude valikut mõjutavate tegurite analüüs Venemaa ja Hollandi turu valiku näitel	33
2.3. Järeldused ja soovitused AS A. Le Coq-ile uute välisturgude valikul	41
KOKKUVÕTE.....	47
VIIDATUD ALLIKAD	50
LISAD	53
Lisa 1. Struktureerimata intervjuude teemad AS A. Le Coq-i juhtivtöötajatega	53
SUMMARY	54

SISSEJUHATUS

Eelmise sajandi 1990. aastate alguses toimusid Eestis ajaloolised sündmused, mil Eestist sai jälle iseseisev riik. Pärast iseseisvuse taaskontestamist toimusid muutused ka majanduskeskkonnas. Majanduspoliitiliste reformide teostamine lõi eelduse minemaks üle plaanimajanduselt turumajandusele, mis andis võimaluse majandust kaasaja nõuetele vastavaks kujundada ning Euroopa ja maailma majandussüsteemi lülituda. Eesti soodne geograafiline asukoht ja avatud turumajanduspoliitika loovad ettevõtetele soodsa platvormi rahvusvahelistumiseks.

Tänapäeva globaliseerunud maailmapildis on ettevõtete tegevuse laiendamine välisurgudele väga aktuaalne teema. Eduka ettevõtte üheks põhiliseks eesmärgiks peaks olema tulu ja kasumi maksimeerimine, mida piiratud tarbijaskonnaga kodumaine turg sageli pakkuda ei suuda. Eesti majandusruumi väiksuse tõttu on rahvusvahelistumine lausa hädavajalik. Organisatsiooni ja tegevusmahtude kasvamisel püütakse leida uusi väljundeid teistes riikides, et oma kasvupotentsiaali ja tegevusmahtusid realiseerida. Samuti loob välismaisel turul tegutsemine ettevõttele võimaluse hankida kogemusi, laiendada silmaringi ja tegeleda innovaatilise tootearendusega, millele tihtipeale kodumaiselt tiheda konkurentsiga mikroturul pühenduda ei suudeta.

Käesolev teema on aktuaalne kuna koduturu väiksusest tingituna on Eesti ettevõtete kasvu eelduseks rahvusvahelistumine. Lisaks eelnevale on teema aktuaalsus põhjendatud ka teoreetiliste seisukohtade poolest, kuna lisaks Eesti ülikoolides uuritud uute välisurgude valikut mõjutavatele üldistele teguritele antakse käesolevas bakalaureusetöös ülevaade spetsiifilisematest joogiturgude valikut mõjutavatest teguritest. AS A. Le Coq on Eesti vanim õlletehas ning ühtlasi ka Eesti suurim joogitootja, kes käesoleval aastal plaanib siseneda suurt potentsiaali omavale Venemaa ja Hollandi joogiturgule.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uute välisturgude valikut mõjutavate tegurite välja selgitamine AS A. Le Coq-i laienemise näitel Venemaa ja Hollandi joogiturule.

Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- uurida välisturgudele sisenemise motiive ja ekspordi meetodeid;
- tuua välja uute välisturgude valikut mõjutavad tegurid;
- analüüsida joogituru eripärasid turu valikul välisturule sisenemisel;
- tutvustada AS A. Le Coq-i ja ettevõtte senist eksporttegevust;
- analüüsida turu valiku tegurite teooria ja praktika vahelisi seoseid läbiviidavate intervjuude põhjal;
- anda soovitused AS A. Le Coq-ile uute välisturgude valikul.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis tutvustatakse ettevõtete rahvusvahelistumise motiive ja erinevaid teoreetilisi ja praktilisi meetodeid uutele välisturgudele sisenemiseks. Teises alapeatükis käsitletakse turuvaliku protsessi kulgu ja meetodeid ning tuuakse välja sihturgude valikut mõjutavad tegurid. Teoreetilise osa viimases alapeatükis analüüsitakse joogitööstuse eripärasid ja antakse ülevaade, kuidas joogitööstuse eripärad mõjutavad uute välisturgude valikut. Töö teoreetiline osa koosneb paljude tunnustatud teadlaste seisukohtadest, mis on kokkuvõtlikult koostatud nii välismaise kui kodumaise kirjanduse toel.

Bakalaureusetöö teises ehk empiirilises osas tutvustatakse AS A. Le Coq-i ja selle praegust välisturgudel tegutsemise kogemust. Samuti tuuakse välja ettevõtte olulisemad eksportturud ja ettevõtte sisesed ajendid neid välisturge valides. Analüüsitakse turu valiku teooria ja praktika vahelisi seoseid, mis baseerub ettevõtte tegevdirektori- ja ekspordijuhiga läbiviidud intervjuudel. Viimaks tehakse järeldused Venemaa ja Hollandi turuvaliku õigsuses ja pakutakse välja üks alternatiivne sihtturg AS A. Le Coq-ile ettevõtte jaoks olulistest turuvaliku kriteeriumidest lähtuvalt.

1. RAHVUSVAHELISELE TURULE SISENEMINE

1.1. Välisturgudele sisenemise motiivid ja meetodid

Ettevõtete rahvusvahelistumine on märksõna, mis peaks iseloomustama iga ettevõtte püüdlusi, kelle majanduslikud ambitsioonid ulatuvad kaugemale kodumaisest turust. Ettevõtete rahvusvahelistumist defineeritakse kui meetmete kogumit, kus tarbijate vajaduste rahuldamiseks pakub tootja oma toodangut kindlasse majanduslikku, poliitilisse, seadusandlikku, kultuurilisse ja tehnoloogilisse keskkonda. (Keegan 1995: 4)

1980. aastatel muutus ettevõtete rahvusvahelistumine eriti populaarseks. Nüüd käsitletakse rahvusvahelistumist kui mõtteviisi, protsessi ja lõppresultaati. Maailma juhtivad kompaniid pööravad põhitähelepanu just rahvusvahelisele äriks, säilitamaks eeliseisundit konkurentide ees. Teistele ettevõtetele mängib rahvusvahelistumine samuti väga olulist rolli, sest välisturule minek toob sageli kaasa turuosa, käibe ja kasumi suurenemise. (Vihalem 1999: 6)

Iga ettevõtte, kes planeerib uuele välisturule siseneda peab teadvustama enese jaoks rahvusvahelisele turule sisenemise planeerimise olulisuse. Eesmärksüsteemi loomine on rahvusvahelistumise edukuse baasaluseks. Uuele välisturule sisenemise üldisteks eesmärkideks on (Susman 2007: 228-229):

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

Uutele välisturgudele sisenemise motiivid tulenevad ettevõtte lähematest ja kaugematest eesmärkidest. Ettevõtete rahvusvahelistumise motiivid jagatakse omakorda kaheks, proaktiivseteks ja reaktiivseteks motiivideks. **Proaktiivsed** motiivid seisnevad välisturu võimalustes, ettevõtete kasutuses on unikaalne teadmine ja ressurss või mõne spetsiaalse tehnoloogia tundmine, mis mõjutavad firmasid vaatama välisturu võimaluste

poole. **Reaktiivsed** motiivid tekivad eelkõige koduturu ja potentsiaalse välisturu ohtude ja pakutavate võimaluste nägemises (Hollesen 2011: 50). Järgnevalt tuuakse välja põhilised proaktiivsed ja reaktiivsed rahvusvahelistumise motiivid.

Tabel 1. Peamised rahvusvahelistumise motiivid

Proaktiivsed motiivid	Reaktiivsed motiivid
Kasumi ja kasvu eesmärgid	Konkurentsi surve
Juhtkonna tahe	Kodumaise turu olemus: väike või küllastunud
Ainulaadne toode	Ületootmine
Välismaise turu võimalused/turu informatsioon	Välismaised tellimused
Mastaabiefekt	Hooajatoodete laiem turustamine
Maksusoodustused	Rahvusvahelise turu lähedus/psühholoogiline distants

Allikas: autori koostatud Hollesen 2011: 51 põhjal

Oluliseimateks **proaktiivseteks motiivideks** on kasumi teenimisega ja ettevõtte kasvuga seotud eesmärgid, samuti juhtkonna tahe püstitatud eesmärgi ellu viia. Mida tugevam on organisatsiooni kasumi ja laiendamise motivatsioon, seda energilisemalt analüüsitakse uusi turge oma ambitsioonide rahuldamiseks. Üheks oluliseks proaktiivseks motiiviks peetakse ettevõtte tootevalikus pakutavat ainulaadset toodet, mida teised konkurentsis olevad ettevõtted turul ei paku. Samuti peetakse proaktiivseks motiiviks seda, kui ettevõtte omab tehnoloogilist eelisseisundit teatud tootmisharus, mis suurendab ettevõtte indu välisturule laieneda. Tootmismahu suurendamine aitab vähendada tootmiskulusid ja muudab seeläbi ettevõtte konkurentsivõimelisemaks ja tugevamaks ka koduturu piires (Hollesen 2011: 52). Oluliseks proaktiivseks motiiviks on maksusoodustused, mis aitavad pakkuda toodet odavamalt ja teenida suuremat kasumit kui koduturul tegutsedes (Wattanasupachoke 2002: 7)

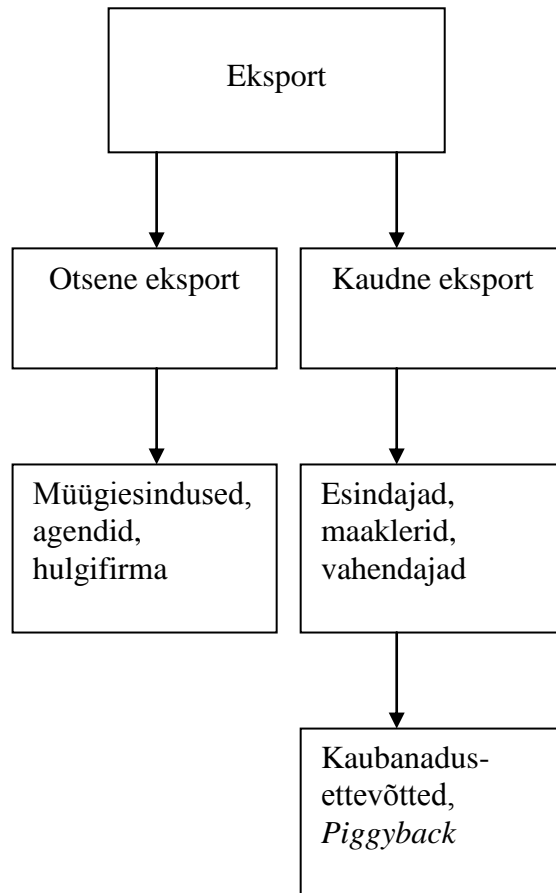
Peamiseks **reaktiivseks motiiviks** peetakse konkurentsipurvet. Samuti on ettevõtte sunnitud vaatama rahvusvahelise turu poole, kui kodumaise turu tarbijaskond on väga väike või suurte tootmismahude tõttu üleküllastunud. Leonidou peab reaktiivseteks motiivideks veel tellimusi välisriikide ostjatelt, mis annavad hea võimaluse ettevõttele

siseneda uutele välisurgudele (1995: 19). Hooajaliselt nõutavate kaupade korral on tootja huvitatud nende pikemast müügiperioodist. Aastaringseid turustusvõimalusi pakub ülemaailmne tegutsemine. Rahvusvahelise turu lähedus mängib väga olulist rolli ettevõtete rahvusvahelistumise tegevuses. Enamus Euroopa ettevõtteid sisenevad automaatselt rahvusvahelisele turule, sest nende naaberrigid on neile väga lähedal. Näiteks Belgia ettevõtte vajab ainult 100 km suuruse vahemaa läbimist, et siseneda rahvusvahelisele turule. (Hollesen 2011: 54-55)

Ettevõttel on mitmesuguseid põhjusi välisurule sisenemiseks. Mõningaid ettevõtteid tõukab välisurgudele sisenema koduturu kehv olukord, teisi aga välismaa paremad ja suuremad võimalused. Lähtuvalt motiividest ja eesmärkidest tuleb ettevõtetel leida sobivaim meetod rahvusvahelisele turule siirdumiseks.

Välisurgudele sisenemiseks on mitmeid erinevaid praktilisi meetodeid, millest tuleb valida ettevõtte jaoks sobivaim. Kuna AS A.Le Coq omab suurt rahvusvahelistel turgudel tegutsemise kogemust ja tugevat ekspordisakonda, siis käesolevas bakalaureusetöös võetakse vaatluse alla ekspordimeetodid, mida ettevõtte saab rakendada läbi ekspordisakonna.

Ettevõtete üheks enim levinuimaks uuele välisurule sisenemise meetodiks on eksportimine. Eksportimine annab ettevõttele võimaluse toota toodang kodumaal ja toimetada see potentsiaalsesse sihtriiki. Riikides, kus on probleemiks välisuru väiksus annab eksportimine ettevõttele olulise mastaabisäästu eelise (Bradley 1991: 289) Järgneval joonisel tuuakse välja ekspordi meetodid.



Joonis 1. Välisturule sisenemise ekspordi meetodid (autori koostatud Datta 2002: 89 põhjal)

Ettevõtetel on valida kahe ekspordi meetodi vahel: otsene (*direct exporting*) ja kaudne (*indirect exporting*). (Jeannet, Hennessey 1995: 297). Otsese ekspordi korral täidab kaupa pakkuv ettevõtte või tema esindaja kõiki turunduse ja väljaveodokumentidega seonduvaid funktsioone. Sel juhul loobutakse koduvahendajatest ja kasutatakse sihtriigi vahendajaid või tullakse ettevõtte siseselt oma jõududega toime. Otsene ekspordimine on korraldatav sihtriigi agendi, turustaja abil või firma esinduse, filiaali kaudu. (Vihalem 1999: 97) Otsene ekspordi meetod nõuab valitud sihtriigi kohta täpset informatsiooni. Samuti on vajalik eelnevalt tegeleda turuuringute, logistika planeerimise, hinnakujunduse ja reklaamiga. (Young 1989: 11).

Otsesel ekspordil tegelevad eksportiva ettevõtte toodangu müügiga tavaliselt välismaised müügiesindused ja müügiagendid. Nad on kohanenud kohaliku turu iseärasustega, rohkem teadlikud kultuurist ja kohaliku elu kommetest. Samuti on neil

olemas ärikontaktid ja kohalik töajõud, mis hõlbustab oluliselt toodete turustamist valitud turul. (Hollensen 2011: 342). Järgnevalt tuuakse välja otsese ekspordi eelised ja puudused.

Tabel 2. Otsese ekspordi eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Suurem müügikogus ja kasum	Suuremad investeeringud
Tugevam kontroll rahvusvahelise plaanide koostamise ja täitmise üle	Suurem risk ebaõnnestuda

Allikas: autori koostatud McAuley 2001: 65 põhjal

Tabelis 2 toodud eelised muutuvad ettevõtte jaoks kasutoovaks vaid sel juhul kui tootja organiseerib eksporttegevust oskuslikult ja rakendab suuri investeeringuid välisurule sisenemiseks. Suuremad investeeringud ja kõrgem risk ebaõnnestuda on õigustatud vaid siis, kui ettevõtte teeb välisurul suuremaid marketingialaseid jõupingutusi. Otsese ekspordi meetod on ettevõtte jaoks kulukas, kuid annab kiirema tagasiside turul valitsevast olukorrast, konkurentsist ja toote sobivusest valitud turul.

Kaudne eksportimine tekib olukorras, kui ettevõtte toodangut müüakse välisurul kodumaiste eksport vahendajate kaudu, kes korraldavad kogu eksporditöö. Kõik toimingud, mis hõlmavad eksportimist, nagu dokumentatsiooni vormistamine, füüsiline kauba liikumine, jaotuskanalite koordineerimine tehakse ära ekspordi vahendaja poolt. Hollensen (2011: 337-338) toob välja viis põhilist sisenemise viisi kaudselt eksportides:

- Ettevõtte kasutab kodumaal resideeruvaid müügiesindajaid, kes esindavad välismaiseid ostjaid. Müügiagent pakub toodet või teenust välismaistele tarbijatele, samas otsib potentsiaalseid tarnijaid ja osaleb läbirääkimistel.
- Ettevõtte kasutab maaklereid, kelle põhitöök on ostja ja müüja vahendustasu eest kokkuviiimine.
- Ettevõtte kasutab ekspordivahendajaid, kus vahendaja esindab ennast tootjafirma nime all, kuid kõik kokkulepped jäävad tootja otsustada. Ekspordi vahendaja poolt korraldatav dokumentatsiooni haldamine, teadmised kohalikust turust ja valitsuse regulatsioonidega kursis olek on väga suureks abiks keerulistele turgudele sisenemiseks.

- Ettevõtte kasutab kaubandusettevõtteid, mis on praegusel ajal veel levinud eelkõige arengumaades ja Aasia turgudel. See on kaudse ekspordi viis, kus ettevõtte tegeleb kaubavahetusega teiste kaupade vastu, vastutades transpordi, ladustamise ja finantsteenuste eest. Eesmärgiks on leida kaubale kiire ostja, kes vahetab selle mingi teise toote vastu. Kaubandusettevõtte eelisteks on suur globaalne turg, mis annab mastaabisäästu suuremahuliste tehingute läbiviimise kaudu.
- Ettevõtte kasutab jaotuskanali ühiskasutuse (*piggyback*) strateegiat, kus kasutatakse oma toodangu eksportimiseks ettevõtet, kes omab laialdast välisurgudel tegutsemise kogemust. *Piggyback* strateegia kohaselt annab lisandväärtust see mõlemale osapoolele. Järgnevalt tuuakse välja kaudse ekspordi eelised ja puudused.

Tabel 3. Kaudse ekspordi eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Väiksed investeeringud	Väike kasum
Tagasihoidlik risk	Olematu turukontroll
Tegutsemisvõimalus sihtturgu tundmata	Otsekontakti puudumine tarbijatega
Turustusprobleemidest vabanemine	Paindumatus ja aeglus tarbijaelistuste muutumisel
Kohene tulu	Ekspodifirmast sõltumine

Allikas: autori koostatud McAuley 2001:67 põhjal

Kaudne eksportimine sobib eelkõige väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele, kellel on rahvusvahelistel turgudel tegutsemise osas vähe kogemusi. See võimaldab ettevõtjatel välja selgitada nõudlust oma toodete vastu välismaisel turul, riskimata seejuures suurte finantsiliste kaotustega. (Hessels, Terjesen 2007: 8)

Kui õige eksporditegevuse juhtimisega kaetakse ekspordiosakonna tegevuse kulud, on suurematel turgudel tegutsevatel ettevõtetel kasulikum kasutada otsese ekspordi meetodit. Otsese ekspordi edukus sõltub tulevastest tarbijatest ja nendeni jõudmise kulukusest. Praktikas ei välista otsene ja kaudne eksport teineteist. Seega on ettevõtteil võimalus neid kombineerida. Näiteks võib ettevõtte kasutada otsese ekspordi meetodit

suurtel ja tasuvamatel välisturgudel ning kaudset ekspordi meetodit väiksematel ja vähem tasuvamatel välisturgudel. (Hessels, Terjesen 2007: 16)

Ettevõtlus on äri ja välisturgudel tegutsemine parandab võimalusi ärilisi eesmärke täita. Uutele turgudele sisenemisel jääb alati õhku risk, kas ettevõtte seisab silmitsi edu või ebaeduga. Pole olemas valemit, mis garanteeriks edu välisturgudel. Turust ja selle muutustest teadlik olemine on väga oluline. Järgnevalt on välja toodud elemendid, mis on olulised edu saavutamiseks välisturgudel (McAuley 2001: 97-98):

- vaatlema turgu ja selle muutusi pikas perspektiivis;
- olema pühendunud rahvusvahelistumisele;
- leidma heal tasemel partnerid;
- olema keskendunud tarbijate vajaduste rahuldamisele;
- olema paindlik ja kannatlik.

Järjest tiheneva konkurentsi tingimustes ei saa ükski ettevõtte loota asjaolule, et valmistatav toode on sobiv kõikidel turgudel edu saavutamiseks. Potentsiaalsete sihtturgude jaoks kujundatav turundusplaan ei saa kindlasti mitte olla ühekordne protsess, mida tulevikus välisturule sisenemisel rangelt jälgima hakatakse. See peab olema järjepidev protsess, mis sisaldab pidevaid uuringuid, info kogumist ja analüüsimist, hindamist, ülevaatamist ning vajadusel plaani ja eesmärkide ümberformuleerimist. Oluline on valida sobivaim sihturg ja tunda turu iseärasusi nendele sisenemisel. Seetõttu käsitletakse järgnevas peatükis turu valiku protsessi ja seda mõjutavaid tegureid.

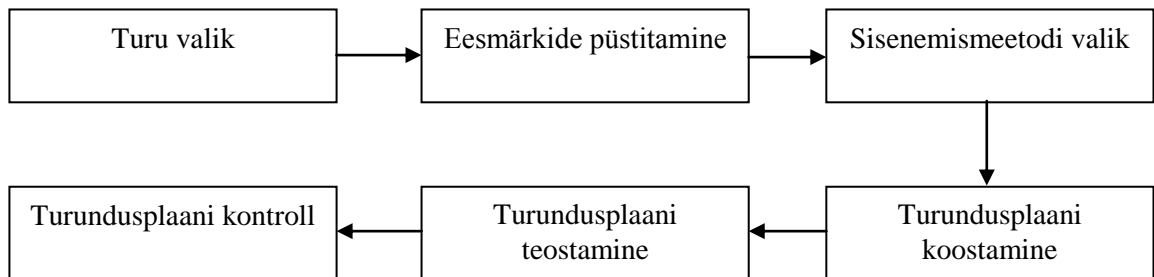
1.2. Uute välisturgude valikut mõjutavad tegurid

Sihtturu valik on üheks kesksemaks teemaks uutele välisturgudele sisenemisel, mis määrab ära, millise riigi turul soovib ettevõtte pakutavat toodet või teenust realiseerida. Sihtturu valikul peab rahvusvaheline turundaja erinevate riikide lõikes arvestama paljude erinevate mõjuteguritega. Võttes arvesse iga riigi eripärasid tuleb välisturgudele sisenemisel ettevõtetel arvestada erinevate tõrgetega. Rahvusvahelistumisel on eriti oluline välja valida sobilikud sihtturud, seda mitmel põhjusel (Hollisen 2007 218):

- see võib olla suur õnnestumise või ebaõnnestumise määraja, eriti veel varajases rahvusvahelistumise faasis;

- käesolev otsus mõjutab ka turundusplaani iseloomu valitud sihtriigis;
- valitud riikide geograafiline asukoht mõjutab ettevõtte võimet koordineerida väliturunduslikke tegevusi.

Ettevõtete rahvusvahelistumise protsess koosneb mitmest erinevast etapist, millest esimene on uute välisurgude valimine ja nende põhjalik analüüs. Järgnevalt toob autor välja rahvusvahelisele turule sisenemise etapid, mis näitab sobivaima välisuru valiku olulisust ja kohta kogu protsessis.



Joonis 2. Rahvusvahelisele turule sisenemise etapid (Hollesen 2011: 8)

Ettevõtete rahvusvahelistumise esimeseks etapiks on sihtriigi valimine. Selle etapi keskseks probleemiks on koht, kus oma toodet realiseerida. Enne seda, kui rahvusvaheline turundaja hakkab toodangut välismaale pakkuma on vaja potentsiaalseid välisurget hoolikalt uurida. Sihturu valiku eesmärgiks on potentsiaalsete riikide järjekorda seadmine atraktiivsuse alusel. (Gaston-Breton 2011: 269) U. Varblane on toonud välja järgmised olulised küsimused, millele peab ettevõtte leidma vastused välisuru valiku protsessis (1991: 5):

- Kui suur on atraktiivsete turgude ring?
- Missugused on võimalikud turud?
- Missugused on kõige tõenäolisemad turud?
- Kas turustada ühes riigis või paljudes?
- Millist tüüpi riikides turustada (kõrgeltarenenud, vähearenenud)?
- Missugune on sihtriigi majanduslik seisund, poliitiline olukord, tööstuse arengutase ja ärikultuur?
- Kas toote järele on sihtriigis vajadus? Kui suur see on?
- Millisel tasemel on analoogtoodete tootmine, nende import, toodetele esitatavad kvaliteedinõuded?

- Kes on potentsiaalsed ostjad?
- Kui suur on tarbijate sissetulek?
- Missugused on tarbijate ostuharjumused?
- Millised on tarbijate ostumotiivid?
- Missugused on turustuskanalid, veovahendid ja- viisid?
- Missugused on reklaamikanalid ja –vahendid, messid ning näitused?

Järgnevalt käsitletakse uute välisturgude valiku peamisi meetodeid. Potentsiaalse sihtturu valimisel on kasutusel kaks põhilist meetodit, milleks on grupeerimine ja filtreerimine (Backhaus 2005: 97).

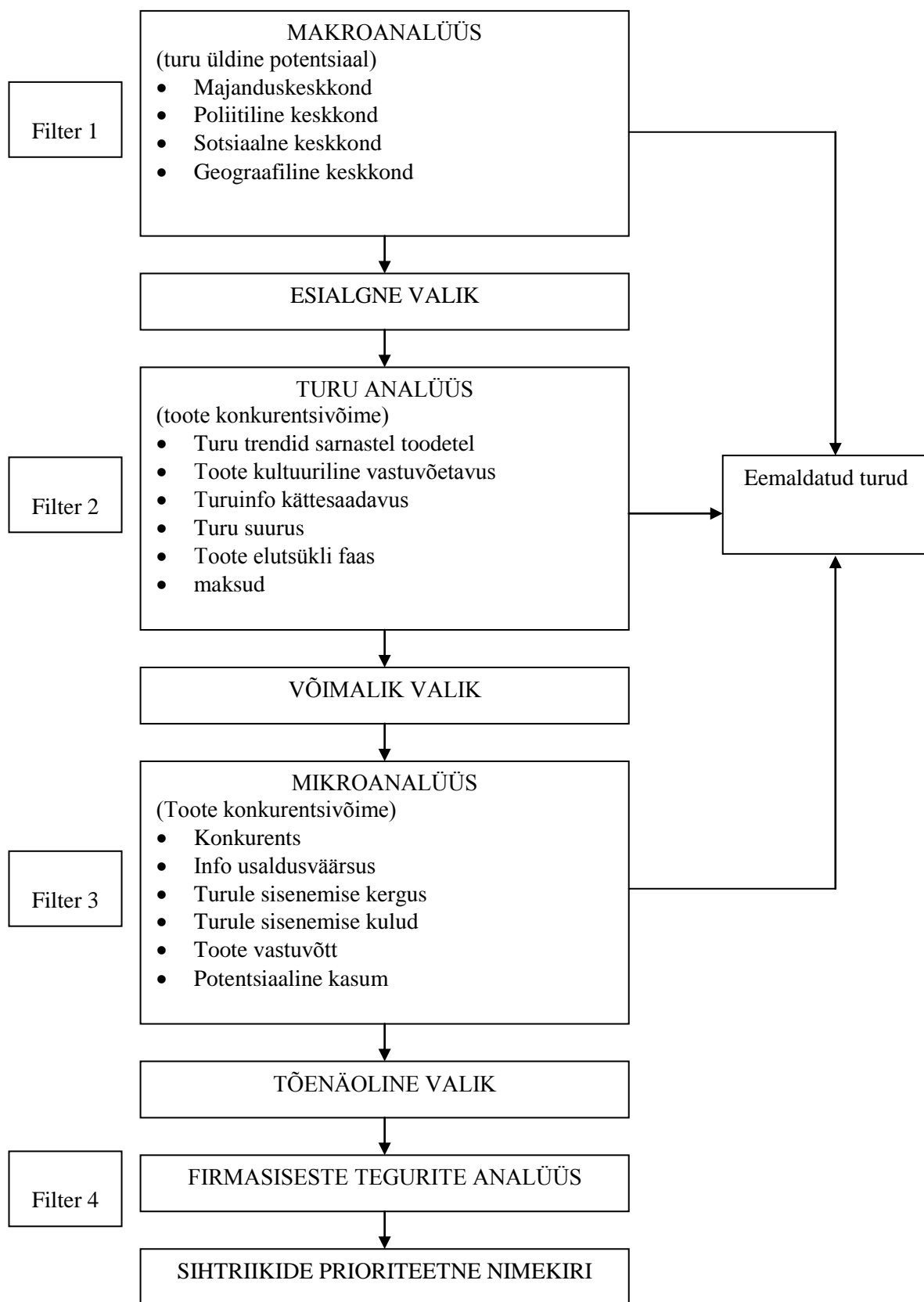
Grupeerimise meetodi korral jaotatakse potentsiaalsed sihtturud gruppidesse võttes arvesse nende sarnasusi. Sageli grupeeritakse sihtriigid nende kultuuriliste sarnasuste või olemasoleva turupotentsiaali järgi. Selle meetodi eesmärgiks on välja valida sobivaim turg või turgude grupp. Rühmitamisel kasutatakse näitajatena sotsiaalseid, majanduslikke ja poliitilisi indikaatoreid, kuid arvesse ei võeta toote potentsiaalset turu nõudlust. Grupeerimise käigus leitud sarnasused aitavad ettevõttel võrrelda erinevaid sihtriike, mille lõppresultaadiks oleks sobiva sihtturu leidmine. (Gould 2002: 41)

Eeltoodust selgus, et grupeerimise eesmärgiks on moodustada sihtriikidest grupid nende sarnasuse alusel. Grupeerimise vastand protsessiks on filtreerimine, kus kogu protsess on jaotatud filtriteks. Pärast igat filtreerimise faasi langevad vaatluse alt välja turud, mis ei vasta ettevõtte poolt seatud kriteeriumidele. Filtreerimisprotsessi lõpuni alles jäänud sihtriigid ongi ettevõtte jaoks sobilikud välisturud. (Sakarye et al. 2007: 214)

Eeltoodud välisturu valiku meetoditel, grupeerimisel ja filtreerimisel on mõlemal omad eelised ja puudused, mistõttu võib järeldada, et ainult ühe meetodi kasutamisest saadav tulemus ei ole parim. Seega tasuks kaaluda ettevõttel mõlemaid meetodeid kombineerida, kus esialgu filtreeritakse välja optimaalne arv sihtriike ning seejärel grupeerimise tulemusena selgitatakse ettevõtte jaoks välja sobivaim sihtturg.

Järgnevalt tutvustab autor välisturgude valiku üldist mudelit, et sõeluda välja ettevõtte jaoks vähem atraktiivsed turud. Mudel koosneb neljast filtrist ja on esitatud joonise kujul järgmisel leheküljel. Jooniselt 3 on näha, et esimeses filtreerimise etapis

teostatakse potentsiaalsete sihtriikide vahel makroanalüüs, mis iseloomustab riike kõige üldisemas mõttes. Selles etapis võetakse vaatluse alla riigi majanduskeskkond, aga ka poliitiline, sotsiaalne ja geograafiline keskkond. Sageli tuvastatakse makroanalüüsis, et vaatluse all olev turg on liiga väike või poliitiline keskkond on väga ebastabiilne, mistõttu vaatluse all olev turg eemaldatakse teiste turgude seast ning järgmistes filtrites enam arvesse ei võeta. Välisturu valiku mudeli teiseks etapiks on turu analüüs, kus võetakse vaatluse alla turu suurus, turuinfo kättesaadavus, toote kultuuriline vastuvõetavus, turu trendid, toote elutsükli faas ja maksud. Eeltoodud tegurid aitavad eemaldada mudelist varajases staadiumis turud, mis on ettevõtte jaoks kõige vähem atraktiivsemad. Näiteks, kui ettevõttel ei ole plaanis toota toodet sihtriigis, aga sihtriigis kehtivad kõrged tollimaksud ekspordile, siis võib vaatluse all olev turg kujuneda liiga kulukaks ning ettevõtte loobub sellest mudeli teises filtris. Mudeli kolmandaks filtriks on mikroanalüüs, kus võetakse vaatluse alla turul valitsev konkurents, turuinfo usaldusväärsus, turule sisenemise kergus, turule sisenemise kulud, toote vastuvõtt ja potentsiaalne saadav kasum. Eeltoodud tegurid peaksid iseloomustama edu või ebaedu, mis kaasneks toote turustamisega vaatluse all oleval turul. Mudeli neljandaks etapiks on potentsiaalsete sihtturgude hindamine, mis tugineb ettevõtte ressursidele, eesmärkidele ja erinevatele strateegiatele. (Jeannett, Hennessey 1995: 146)



Joonis 3. Välisurgude valiku mudel (Jeannett, Hennessey 1995: 145)

Autor käsitleb turuvaliku protsessi mõjutavaid tegureid kahe tasandilise süsteemina, millest esimene on välisturu või sihtriigi atraktiivsust mõjutavad tegurid, teiseks tegurite grupiks on konkurentsieelise saavutamist mõjutavad tegurid. Järgnevalt toob autor välja uute välisturgude valikut mõjutavad tegurid. Samuti paigutab autor järgnevad tegurid ülaltoodud mudeli nelja filtri alusel nelja erinevasse gruppi.

Tabel 4. Uute välisturgude valikut mõjutavad tegurid.

	Välisturu atraktiivsus	Konkurentsieelise saavutamine
Filter 1	Füüsiline distant	
	Majanduslik ja poliitiline stabiilsus	
Filter 2	Turu suurus	
	Turu kasvutempo	
	Maksud	
	Turu trendid	
	Turu hooajalisus ja stabiilsus	
	Tarbija ostujõud	
	Infrastruktuur	
Filter 3	Keskmine edasimüüja hinnalisa	
	Konkurentsi olemus (koondatus, intensiivsus, sisenemise barjäärid)	Konkurentsi olemus
		Hind
		Toote vastavus turu nõudlusele
		Toote kvaliteet
		Juurdepääs jaotuskanalile
Heade partnerlussuhete leidmine		
Filter 4		Finantsilised ressursid
		Turundustegevuse kogemused
		Tehnoloogiline eelis

Allikas: autori koostatud, McAuley 2001: 148 põhjal

Kuna bakalaureusetöö eesmärgiks on uute välisturgude valikut mõjutavate tegurite välja selgitamine, siis ülaltoodud tabelist lähtuvalt käsitleb autor uute välisturgude atraktiivsust mõjutavaid tegureid üksikhaaval eraldi, mis annab täpsema ülevaate kõikidest mõjuteguritest.

Sihtturu füüsiline kaugus on üks olulisemaid aspekte ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis. Toote olemusest lähtuvalt võivad transpordikulutused piirata rahvusvahelistumise protsessi edukust väga suurel määral. Kui ettevõtte turustab suhteliselt odavat toodet väga kauges sihtriigis, siis võib transpordikulude maht kogukuludes olla väga suur, mistõttu ei suudeta sihtriigis kehtestatud hinnatasemega konkureerida. (Agan: 1-2)

Majandus- ja poliitiline keskkond tähendab sihtriigi majanduslikke ja poliitilisi faktoreid, mis mõjutavad firma turundustegevust. Majanduskeskkond näitab riigi praegust ja tulevast tarbimist, samuti on majanduslikud faktorid olulised inimeste ostujõu kujunemisel ja määramisel. Rahvusvaheline turundaja peab analüüsima, kuidas pakutav toode sobib välisriigi üldise poliitilise ja majandusliku struktuuriga. (Vihalem 1999: 24)

Potentsiaalse sihtturu suurus ja kasvutempo on olulised mõjutavad tegurid välisturgude valikul. Mida suurem on turu nõudlus eksporditava toote järele, seda atraktiivsemaks kujuneb potentsiaalne sihtturg välisturule sisenejale. (Jeannet, Hennessey: 147). Turu suuruse hindamist tuleb alustada turu üldisest määratlemisest (peamised kliendid, nende vajadused, tooted nende vajaduste rahuldamiseks, vajaduste rahuldamise koht ja aeg), seejärel saab hinnata olemasoleva turu suurust. Lisaks eksisteerivale turule tuleks vaadelda ka võimalikku turgu. Toote uus kasutusviis, tihedam kasutamine või uued tarbijad võivad tunduvalt muuta turu suurust või arenguvõimalusi. (Johansson 2000: 105)

Turu suuruse hindamise järel tuleb vaatluse alla võtta turu kasvutempo. Turu kasvutempo suurus on indikaator, mis hindab turu suuruse kasvu. Turu kasvutempo hindamisel võetakse arvesse eelmiste aastate turu suurused ja sellest lähtuvalt arvutatakse turu kasvutempo määrad. (Johansson 2000: 105). Turu kasvutempo hindamine aitab ettevõttel kindlaks teha, kas on tegemist kasvava või kahaneva turuga ning vastavalt sellele oma edasist strateegiat kujundada.

Uute välisturgude valikul mängib suurt rolli sihtriigi maksusüsteem, mis on ettevõtte jaoks soodne või ebasoodne. Maksud, tariifid ja aktsiisid on üks enam levinud sisenemisbarjääre ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis. Ettevõttel on vaja hinnata

võimalikke sisenemisbarjääre, nende ületamist ning sellega seotud kulusid. Järgnevas alapeatükis käsitletakse täpsemalt joogiturgude valikut mõjutavaid makse ja aktsiise. (Hollesen 2011: 111)

Turu trendide välja selgitamine täidab olulist rolli välisturgude analüüsis. Turu trendidega arvestamine loob uusi võimalusi turul edu saavutamiseks, samuti aitab vältida võimalikke ohtusid. Erilist tähelepanu tuleb pöörata muutustele, mis toimuvad majanduslikus ja poliitilises keskkonnas, samuti muutustele, mis on seotud potentsiaalse välisturu tarbijatega ja nende ostukäitumisega. (Branch 1985: 23) Turu trendidega kursis olek annab ettevõttele olulise eelise välisturule sisenemisel. Konkreetsetelt joogitööstust mõjutavatele trendidele pööratakse tähelepanu järgmises alapeatükis.

Turu trendid on seotud suurel määral ka turu hooajalisusega. Rahvusvahelisel turundajal on väga oluline selgeks teha, kas välisturgudele pakutav toote või teenuse nõudlus sõltub aastaajast või mõnest muust hooajast. Lahja alkoholi turustamisega tegelevad ettevõtted peaksid hoolikalt jälgima tarbimise ja nõudluse trende suvekuudel, kui lahja alkoholi tarbimine rahva seas on kõige kõrgem. (Branch 1994: 23)

Potentsiaalse sihturu kliendi kohta on vaja samuti informatsiooni koguda. Tarbija ostujõud võib olulisel määral mõjutada välisturu valikut ja motive. Tarbija ostujõud on kindla rahasumma eest saadavate kaupade ja teenuste hulk. Olukorras, kus tarbijate ostujõud on suur on ettevõttel võimalik müügimahtusid suurendada ning seeläbi ka suuremat kasumit teenida. (Johansson 2000: 33)

Infrastruktuur ehk taristu tähendab üldises mõttes füüsilisi ja organisatsioonilisi struktuure, mis on vajalikud ettevõtte või ühiskonna toimimiseks. Samuti on infrastruktuur oma kitsamas tähenduses majandusliku arengu jaoks vajaminevad teenused ja asutused. (Nolan, Simpson 2009: 1)

Keskmine edasimüüja juurdehindlus on hinnalisa protsentides, mis näitab kui suur osa ostuhinnast on lisatud müügihinna saamiseks. Toidukaupade puhul on keskmiseks edasimüüja hinnalisaks 20% ostetava kauba hinnast.

Enamasti valitseb välisturgudel tugev konkurents. Potentsiaalsete riikide järjekorda seadmisel on oluline hinnata konkurentsi tugevust tööstusharus. Konkurentsi analüüsis

võrreldakse enda ettevõtet teiste välisurul tegutsevate ettevõtetega, kes otseselt või kaudselt konkureerivad samal turul. Välisurule siseneja jaoks on kõige olulisem otseste konkurentide määratlemine, ehk kes pakuvad sama toodet samale tarbijaskonnale. Kaudne konkurent pakub omaduste poolest erinevat toodet või teenust, kuid see rahuldab kas osaliselt või täielikult samu kliendi vajadusi. (Hollesen 2007:110)

Toote analüüs mängib väga olulist rolli potentsiaalseid sihtturge analüüsid. Toote analüüs võib-olla erinev, kuid üldiselt tähendab see tarbijate vajadust rahuldavate toote omaduste välja selgitamist. Konkreetsetel tootel võib eri riikide elanike ja kultuuride seas olla erisugune tähendus. Toodet defineeritakse omaduste kogumina, mis rahuldab tarbijate vajadusi. Seega tarbija ei osta mitte lihtsalt füüsilist toodet, vaid eelkõige kasu ja rahuldust, mis tulenevad toote omadustest. (Aaker 2010: 289)

Uuele välisurule sisenemisel on oluline ettevõttel teada kui kerge või raske on potentsiaalsel sihtturul kasumit teenida. Michael Porter töötas välja kasuliku teoreetilise raamistikku, mis aitab hinnata ettevõtte kohta tööstusharus. Seda raamistikku nimetatakse Porteri viie jõu mudeliks, kus eristatakse viis tegurit, mis mõjutavad turul tegutsemise kasumlikkust. Autori arvates võiks kuuluda Porteri raamistikku elemendid samuti ülaltoodud välisuru valikut mõjutavate tegurite rühma, kuid antud töös jäetakse need tegurid vaatluse alt välja. Nendeks viieks teguriks on (Porter's Five Forces: 5):

- ostjate mõjukus;
- tarnijate mõjukus;
- asenduskaupade olemasolu;
- sisenemisbarjäärid;
- ettevõtete konkureerimist mõjutavad tegurid.

Ettevõtte välisurule siirdumise üheks peamiseks motiiviks on kasumi teenimine rahvusvahelisel tasandil, seetõttu on oluline pöörata tähelepanu edu saavutamise teguritele. Edukas maailmaturgudel sõltub eelkõige sellest, kuidas ettevõtte suudab pakkuda tarbijatele toodet või teenust pidevalt muutavas majanduskeskkonnas ja rahvusvahelise konkurentsi tingimustes. Oluline on arvestada, et edu saavutamise võtmetegurid võivad aja jooksul muutuda, eriti kui toode läbib oma elutsükli faasi.

Peamised tegurid välis turul edu saavutamiseks on (Sakarye et al. 2007: 211):

- juurdepääsu võimalus olulistele ressurssidele;
- võime saavutada mastaabisäästu;
- juurdepääs turustuskanalitele;
- tehnoloogiline areng.

Võimalike välis turude kohta on vaja teha põhjalik ja usaldusväärne analüüs. Ettevõtte peab uurima valikut mõjutavaid majanduslikke, kultuurilisi, poliitilisi ja seadusandlikke keskkonnategureid. Teavet võib koguda ise või tellida kas kodu- või välismaiselt turu-uurimisettevõtelt. Hea oleks käia sihtriigis kohapeal vahetuid kogemusi hankimas, samuti messidel ja näitustel, kus saab tutvuda konkureerivate toodete või teenustega, kohtuda sihtturul tegutsevate ettevõtetega ning hankida infot sealse arengu kohta. Välis turu õigeks valikuks on soovitatav koostada olemasoleva ja tulevase turupotentsiaali, müügi potentsiaali, kulude ja kasumi ning investeeringute tasuvuse prognoosid. Ennustused ei pruugi osutada õigeteks, kuid annavad põhjendatud ettekujutuse välis turudest. (Vihalem 1999: 83)

Eelnevast selgus, et välis turude analüüs peab olema põhjalik ning usaldusväärne, mille eesmärgiks on välja selgitada parim sihtturg eksporttegevuse laiendamiseks. Välis turude analüüsi järgselt on ettevõttel vaja otsustada, kas valitud riigi kultuuriruumist lähtuvalt on vaja kohandada toote kaubamärki ja pakendi disaini. See on vajalik eelkõige selleks, et vältida hilisemaid eetilisi ja kultuurilisi probleeme valitud sihtriigis. Samuti on vajalik mõelda läbi turustuskanalid ja leida sobivad partnerid, kellega koostööd tegema hakatakse.

Käesoleva bakalaureusetöö teine alapeatükk andis ülevaate rahvusvahelisele turule sisenemise etappidest ja turuvaliku positsioonist rahvusvahelistumise protsessis. Ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis on esmaseks etapiks uue sihtturu valik, mis selgitab välja, millises riigis tahetakse oma toodet või teenust realiseerida. Välis turude valikut mõjutavad nii ettevõtte sisened kui välised tegurid. Ettevõtte sisesteks teguriteks on näiteks toote kvaliteet, iseloom, hind ja ettevõtte finantsilised ressursid ning välisesteks teguriteks sihtriigi majanduslik ja poliitiline stabiilsus, konkurentsi olemus ja sihtturu kaugus tootmisüksusest. Autori arvates on turuvaliku protsess kõige olulisem etapp ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis. Sobiva sihtturu valik ja seda protsessi

mõjutavate tegurite ära tundmine ja arvestamine määrab ära ettevõtte õnnestumise või ebaõnnestumise rahvusvahelisel turul. Käesoleva bakalaureusetöö järgmises alapeatükis käsitletakse täpsemalt välisturu valiku ja sellele sisenemise eripärasid joogitööstuse puhul.

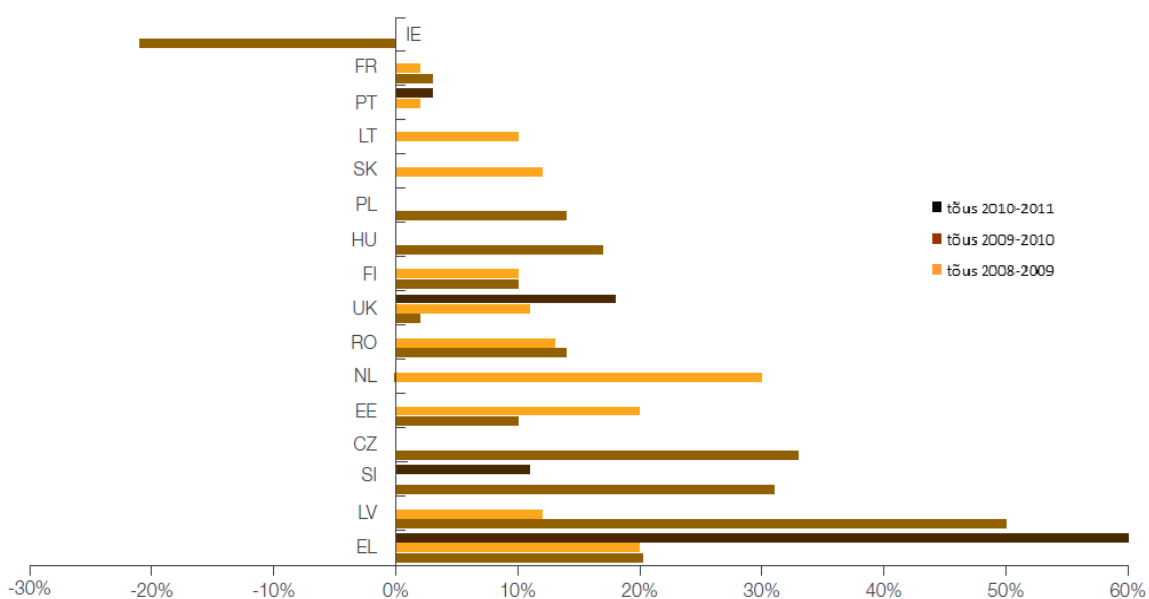
1.3. Välisturgude valiku ja sisenemise eripärad alkoholitööstuse puhul

Joogitööstus on üks toiduainetööstuse alaliike ja tegeleb jookide tootmisega, mis omakorda jaguneb kaheks alltööstuseks, ühel poolt mittealkohoolsete jookide tootmine ja teiselt poolt alkohoolsete jookide tootmine. Eesti tingimustes tegeleb enamik alkohoolsete jookide tootmisele spetsialiseerunud tootjaid ka mittealkohoolsete jookide tootmisega ning vastupidi. Käesolevas bakalaureusetöö alapeatükis käsitletakse välisturgudele sisenemise eripärasid alkohoolsete jookide lõikes.

Alkohol ja selle tarbimine on Euroopas pika aja vältel juurdunud traditsioonina kultuuri ja on sotsiaalse suhtluse üks osa. Alkoholi tootmisel ja turustamisel on märgatav roll riikide majanduses. Samas põhjustab alkohol pea kõikjal, kus seda märkimisväärses koguses tarbitakse, teravaid probleeme nii üksikisikute kui kogu ühiskonna jaoks. Liigne ja väärsti tarbimine põhjustavad vägivalda ja õnnetusi, tervisekadu ja varaseid surmasid, langenud õpi- ja töövõimet. Alkoholi liigtarbimisest põhjustatud majanduslik kahju, mis eri hinnangutel võib ulatuda kuni 5 %-ni SKPst, võib ületada selle majandusharu poolt toodetud tulu. (Riiklik Alkoholi poliitika 2009: 2)

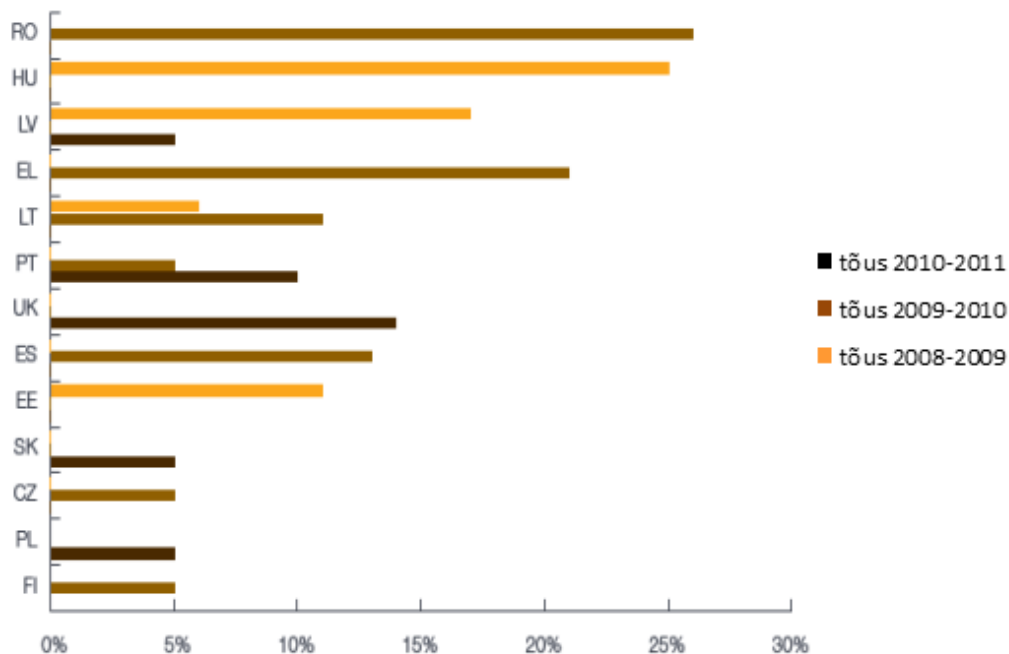
Lähtuvalt alkoholi tootmisega ja tarbimisega seotud probleemidest on iga riik kehtestanud piirangud selle tootmiseks, tarbimiseks ja ekspordiks erinevate maksude näol, mida reguleerib alkoholiseadus. Alkoholiseadus sätestab erinõuded alkoholi käitlemisele, piirangud alkohoolse joogi tarbimisele, erinõuete ja piirangute järgimise üle teostatava järelevalve korralduse ning vastutuse seaduse rikkumise eest. Erinõuded on nõuded, mis kehtivad alkoholiga teostatavatele toimingutele lisaks muus õigusaktis sätestatule. (Alkoholiseadus 2001: 1)

Joogitööstuses tegutsevatele ettevõtetele, kelle eesmärgiks on rahvusvahelistumine, on alkoholiaktsiisi määr ja käibemaks väga olulised mõjutavad tegurid potentsiaalsete välisurgudel valimisel. Euroopa Liidu alkoholiseaduse kohaselt on minimaalne aktsiisimäär lahjale alkoholile 9 eurot hektoliitri kohta. Viimastel aastatel on Euroopa Liidu siseselt tõstnud alkoholiaktsiisi 15 riiki, ainuke riik, kes on langetanud alkoholi aktsiisi on Iirimaa. Järgneval joonisel on toodud lahja alkoholi aktsiisimäärade muutused protsentides riikide lõikes.



Joonis 4. Euroopa Liidu riikide alkoholi aktsiisimäärade muutused (The Contribution...European Economy 2012:25)

Teiseks oluliseks maksuks, mis mõjutab ettevõtete rahvusvahelist tegevust on käibemaks. Käibemaksuga maksustatakse ettevõtluse käigus müüdavaid kaupu ja teenuseid, kauba impordi riikidest väljaspool Euroopa Liitu ja kaupade soetamist Euroopa Liidu riikidest. Käibemaks on lisandunud väärtuse maks ja selle tasub lõpptarbija. (Käibemaksuseadus: 1). Euroopa Liidu 27 liikmesriigist 13 on tõstnud käibemaksu määrasid viimase 5 aasta jooksul. Euroopa Liidu keskmine käibemaksu määr 2008. aastal oli 19,4% ja 2010. aastal 20,7%, mis näitab samuti tõusvat trendi. Järgnevalt jooniselt on näha, et Euroopa Liidu liikmesriikide käibemaksu määra tõus on 5-15% ümber.



Joonis 5. Euroopa Liidu riikide käibemaksu tõusud (The Contribution...European Economy 2012:26)

Joogitööstuses tegutsevatel ettevõtetel tuleb uue välisuru valikul ja sellele sisenemisel välja selgitada globaalsed joogitööstuse trendid. Iga *megatrend*¹ võib tuua ettevõttele, kas positiivset või negatiivset mõju. Väljakutse ettevõtete juhtidele seisneb globaalsete *megatrendide* ärakasutamise oskuses oma äritegevuse edukuse saavutamiseks välisurgudel. Globaalse joogitööstuse raport toob välja järgmised *megatrendid* (Global beverage Outlook 2012: 12):

- toorainhindade tõus;
- arenevate turgude kasvamine;
- harunemine, kahestumine;
- strateegilise eelise loomine;
- tootmissegmentide kokkulangemine.

Õlle tootmiseks ja turustamiseks tehtud kulutuste summa on kasvanud ligi 30%, millest 15% moodutub toorainhindade tõus ja 15% pakkematerjali hindade tõus. **Toorainhindade kasv** on tingitud eelkõige halvast odra saagist ja põllumeeste eelistustest kasvatada teisi viljakultuure, mis omavad suuremat potentsiaali tulu

¹ *megatrend*- lähikümnenäendi kõige olulisemad joogitööstuse muutused

teenimiseks. Joogitootjatel, kes sisenevad uutele tekkivatele turgudele on eeltoodud protsendid märgatavalt kõrgemad. (Global beverage Outlook 2012: 12)

Euromonitori kohaselt kasvab õlle tarbimine 2013. aastal ligi 2% ja kogutarbimiseks ennustatakse 196 miljardit liitrit. Kõige suuremaid kasvu numbreid ennustatakse **arenevatele turgudele**, suurimat potentsiaali omavad Aasia ja Aafrika turud. Põhja-Ameerika, Lääne-Euroopa ja Austraalia küpsusfaasi jõudnud joogiturgude tarbimine on langemas, kuid nišitoodete tarbimine on kasvamas. 2012 aasta jooksul toodab Hiina ligi poole kogu õlletoodangust, järgnevad Brasiilia, Venemaa, Vietnam, Nigeeria ja India. Kõige suuremat languse trendi näitavad Ameerika Ühendriigid, Saksamaa ja Inglismaa. Ida-Euroopa turgudest kõige suuremat perspektiivi omab Venemaa joogiturg, mille oodatav kogutarbimine tõuseb 2013 aastal ligi 17%, samuti Poola, mille tõusuks ennustatakse 4%. (*Ibid.*)

Lager tüüpi õllesort moodustab 83% kogu maailma õlleturu tootmismahust ning annab ligi 87% kogu õllemüügi tulust. Lahjade õllekokteilide turuosa on väike, kuid omab väga suurt potentsiaali, kuna tervislikkuse trend ja karmimad alkoholi tarbimisega seotud seadused loovad ideaalse kasvueelise eelkõige arenenud turgudel. Ameerika Ühendriikide turgudel on jõudsalt kasvanud nisu tüüpi õlled turuosa, kuna tarbijad on enam hakanud otsima valgeid käsitöö õllesid. Globaalne õlleturg on toodete lõikes tugevalt segmenteerunud. Globaalselt on *standard lager* hetkel kõige suurem õlle kategooria, kuid tõus on suurim eelkõige *premium ja economy* lager tüüpi õlledel, mis peegeldab jällegi **harunemise** megatrendi kogu joogitööstuses. (*Ibid.*: 13)

Traditsiooniliselt hangivad joogitootjad otra ja linnast suurtest teraviljakasvatustest. Kanada, Ida-Euroopa ja Austraalia on tootnud enam otra ja linnast, kui koduturu õlletootmise vajadus tegelikult on, seega on eeltoodud piirkonnad eksportinud toorainet ka Ameerika Ühendriikidesse, Aasiasse, Aafrikasse ja Lõuna-Ameerikasse. **Strateegilise konkurentsieelise loomiseks** on edukamad õlletootjad mastaabiefekti saavutamiseks loonud tooraine tarnijatele erinevaid motiveerimise programme ja koolitusi teravilja tootmise arendamise tõhususe tõstmiseks, eesmärgiga kodumaist vilja odavamalt osta. (*Ibid.*)

Praeguses konkurentsitihedas majanduskeskkonnas on tootmissegmentide kokkulangemine ettevõtete jaoks tavaliseks tegumoeks. Õlletootjad vaatavad üha enam väljapoole traditsioonilistest kategooriatest ja püüavad leida võimalusi turuosa kasvuks niši toodete läbi, eriti on see tegumood levinud küpsusfaasis Euroopa ja Põhja-Ameerika joogiturgudel. Praegusel ajal on siider üks kiiremini kasvavaid joogitööstuse kategooriaid, mille prognoositav turumahu kasv on 2013. aastaks 6%. Suurimat potentsiaali omavad Aasia ja Lõuna-Ameerika turud, kus siidri turg on vähe arenenud. Teiseks huvitavaks joogitööstuse kategooriaks on linnasel põhinevad *ready to drink* joogid, mille tootmisprotsess on vägagi sarnane õlletootmise protsessiga. 2012. aastal jäi linnase jookide kogumaht üsnagi samaks, ainult Lääne-Euroopas ja Põhja-Ameerikas tõusis nende turuosa ligi 5%. (*Ibid.*: 10)

Megatrendid kujutavad endast eeldatavat võimalust ja väljavaateid ettevõtte jaoks, kes plaanib uuele välisturule siseneda. Lisaks eelnevale tuleb arvesse võtta võimalikke tugevaid ettevõtte tegevusest mitte sõltuvaid jõude, mis võivad pidurdada võimalusi uuel turul edu saavutada. Globaalse joogitööstuse raport on välja toonud järgmised tugevad jõud tuleviku perspektiivis:

- globaliseerumine;
- tarbija eelistuste muutused;
- seadusandlikud regulatsioonid.

Teoreetilise osa teises alapeatükis selgus, et üheks oluliseks mõjuteguriks uute välisturgude valikul on sihtriigi maksusüsteem. Mida soodsam on ettevõtjale maksusüsteem, seda odavamalt on võimalik turgudel oma toodet või teenust pakkuda. Eeltoodust võib järeldada, et käibemaks ja aktsiisimaks mängivad olulist rolli alkoholi turustamisel. Selgus, et riigiti on nende maksumäärad väga erinevad. Kõikide joogitootjate eesmärgiks on pikaajalises perspektiivises tegutseda kasumlikult ja võimalikult efektiivselt. Joogitootjad peavad vaatama üha enam uute kasvavate välisturgude poole saavutamaks edu ja positsiooni, mida väike või küpsusfaasis turg pakkuda ei suuda. Ülaltoodud viis joogitööstuse *megatrendi*, tooraine hindade tõus, avanevate turgude kasvamine, harunemine, strateegilise eelise loomine, tootmissegmentide kokkulangemine on väga olulised uute turgude valiku määramisel ja nendel edu saavutamisel. Joogitööstuse ettevõtted, kes võtavad arvesse ülaltoodud viit

megatrend-i ei ole mitte ainult avatud võimalustele teenida kasumit lühiajaliselt vaid omavad ka head väljavaadet tulevikus ellu jääda.

2. AS A.LE COQ-i TEGEVUS RAHVUSVAHELISEL TURUL

2.1. Analüüsi metoodika ja AS A.Le Coq-i senine tegevus rahvusvahelisel turul

Käesoleva bakalareusetöö empiirilise osa koosneb kokku kolmest alapeatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade kasutatavast uurimismetoodikast ja AS A. Le Coq-i hetke kogemusest rahvusvahelisel turul. Teises osas analüüsitakse turu valiku tegurite teooria ja praktika vahelisi seoseid läbiviidavate intervjuude põhjal. Võttes arvesse kogu eelnevat tööd antakse viimases alapeatükis analüütilised soovitused AS A. Le Coq-ile uute välisturgude valikuks.

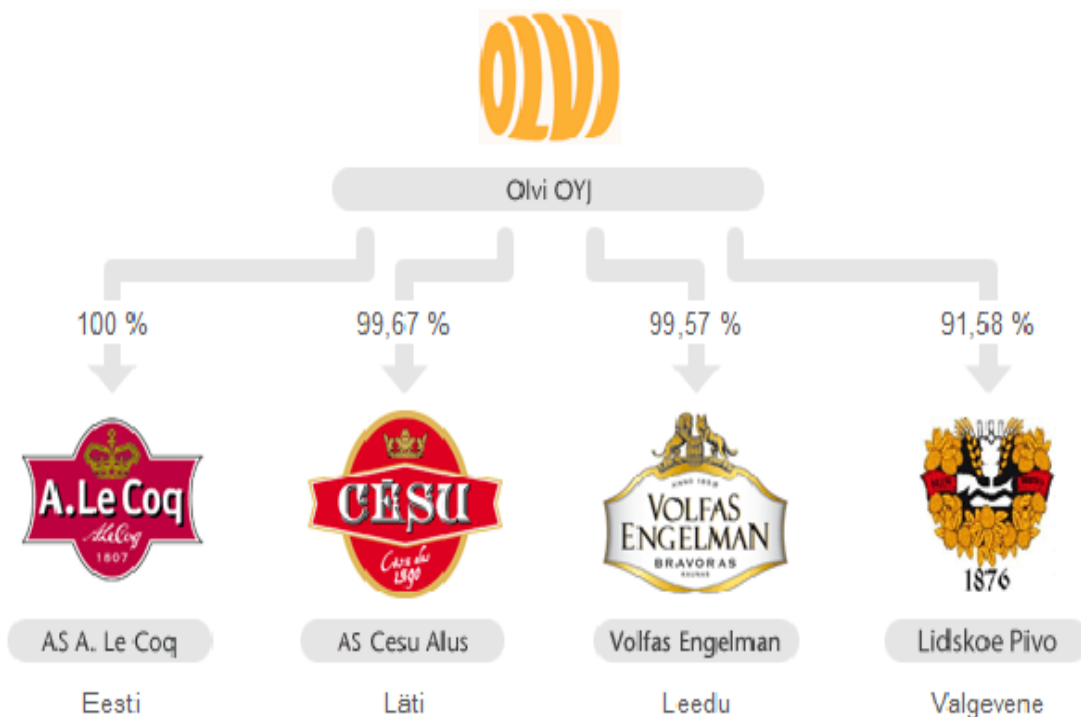
Bakalareusetöö empiirilise osa uurimismetoodikaks on juhtumiuuring (*case study*). Empiirilise osas välisturgude valikut mõjutavate tegurite välja selgitamiseks teostati struktureerimata personaalsed intervjuud ettevõtte juhtidega, turuanalüüsides ja raportitest kogutud olulise informatsiooni süntees. Järgnevalt toob autor välja tegevused, millele empiirilise osa tugineb:

- intervjuu AS A.Le Coq ekspordijuhi Ranno Treialiga (22.04.2013);
- intervjuu AS A.Le Coq tegevdirektori Tarmo Noopiga (22.04.2013);
- turuanalüüsides ja raportite vaatlus;
- kasutatakse eelnevalt toimunud ekspordi teemalisi intervjuusid ettevõtte juhtkonnaga.

Kuna struktureerimata intervjuu vorm on vabam kui struktureeritud intervjuu puhul, siis toimusid intervjuud ettevõtte juhtidega vestluse vormis, kus käsitleti järgnevaid teemasid: AS A. Le Coq-i välisturgudel tegutsemise kogemus, eesmärgid ja motiivid uutele turgudele sisenemisel, välisturu valikut mõjutavate tegurite olulisus ja omavaheline võrdlus, turuvaliku protsessi praktiline olemus, Venemaa ja Hollandi joogiturgude valiku motiivid ja otsuse tegemisel määravaks saanud kriteeriumid. Samuti kasutati meedias eelnevalt kajastatud ekspordi teemalisi intervjuusid ettevõtte juhtkonnaga, mille eesmärgiks oli uurida A. Le Coq-i eelnevat rahvusvahelist kogemust

ja tuleviku arengusuundi. Lisaks intervjuudele teostati dokumendivaatlus, mis aitas analüüsida uute välisturgude valikut mõjutavaid tegureid ja võrrelda potentsiaalset Venemaa ja Hollandi joogiturgu.

AS A.Le Coq on Eesti suurim joogitootja, mille tegevusalaks äriregistri andmetel on õlletootmine, alkoholivaba joogi tootmine, mineraalvee ja muu villitud vee tootmine ja turustamine. Ettevõtte kuulub 100% Soome õlletootjale Olvi OYJ-le, mis on suuruselt kolmas joogitootja Soomes. Ettevõtte tooteportfelli kuuluvad järgmised tootegrupid: õlu, siider, *long drink*, karastusjoogid, kali, spordi- ja energiajoogid, veed, mahlad ja mahlajoogid. Järgnevalt jooniselt on näha Olvi Grupi tütarettevõtete kuuluvuse suurus protsentides emaettevõttele.

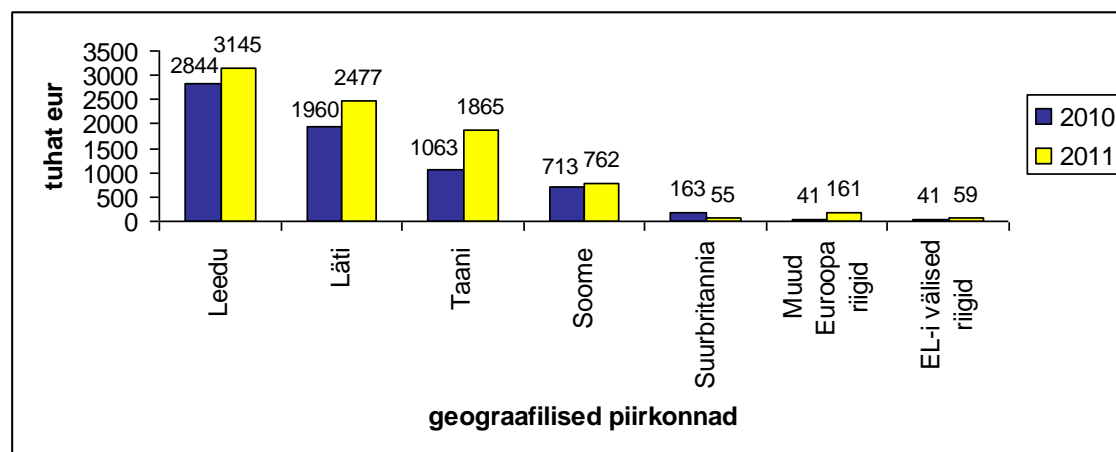


Joonis 6. Olvi kontserni kuuluvad ettevõtted. (AS A. Le Coq kodulehekülj 2013)

Jooniselt 6 näeme, et AS A. Le Coq kuulub 100% Olvi OYJ-le, samuti omab Olvi enamussosalust Läti õlletootja AS Cesu Aluse, Leedu õlletootja Volfas Engelmani ja Valgevene ettevõtte Lidskoe Pivo üle. Kuna Olvi Gruppi kuuluvad üheaegselt Läti, Leedu ja Valgevene suured õlletootjad, siis A. Le Coq-ile on need olulised partnerid Baltikumi turgudel tegutsemiseks.

A. Le Coq on Eesti joogituru liider, omades 2011.a. keskmise näitajana kõikides joogituru segmentides kus ettevõtte tegutseb, kõrget esimest või teist positsiooni. Õlle,- siidri,- *long drink*,- ja mahlaturul ollakse esimesel positsioonil, karastusjookide turul teisel positsioonil, energiajookide turul kolmandal positsioonil ja veeturul ollakse jooksvalt esimesel või teisel positsioonil. Ettevõtte olulisemateks brändideks on A. Le Coq-i õlled, Fizz, Aura ja Limonaad. A. Le Coq peab oluliseks pakkuda tarbijale üha suuremat ja mitmekesisemat tootevalikut ning tegeleb pideva tooteuendusega, et luua uusi tervislikke tootekontseptsioone. (Noop 2013)

AS A. Le Coq alustas eksporditegevusega 1994. aastal. Põhilisteks ekspordi sihtriikideks on Taani, Suurbritannia, Saksamaa, Ukraina, Läti, Leedu, Itaalia, Kreeka, Tšehhi, Ungari, Austria ja Kanada. Olulisemad tooteartiklid ekspordimisel on A. Le Coq-i alkohoolsed kokteilijoogid, A. Le Coq G:N *long drink*, Fizz, Aura mahlad ja karastusjookidest Tartu limonaad ja Angry Birds. Ettevõtte hakkas oluliselt rohkem ekspordile tähelepanu pöörama alles 2008 aastal, kui majanduslanguse tõttu koduturu müüginahud vähenesid ja tuli hakata leidma uusi lahendusi ettevõtte edukuse kasvatamiseks. (A. Le Coq püüab...siidriga 2013). Järgnevalt jooniselt on näha müügitulu aastatel 2010 ja 2011 geograafiliste piirkondade lõikes.

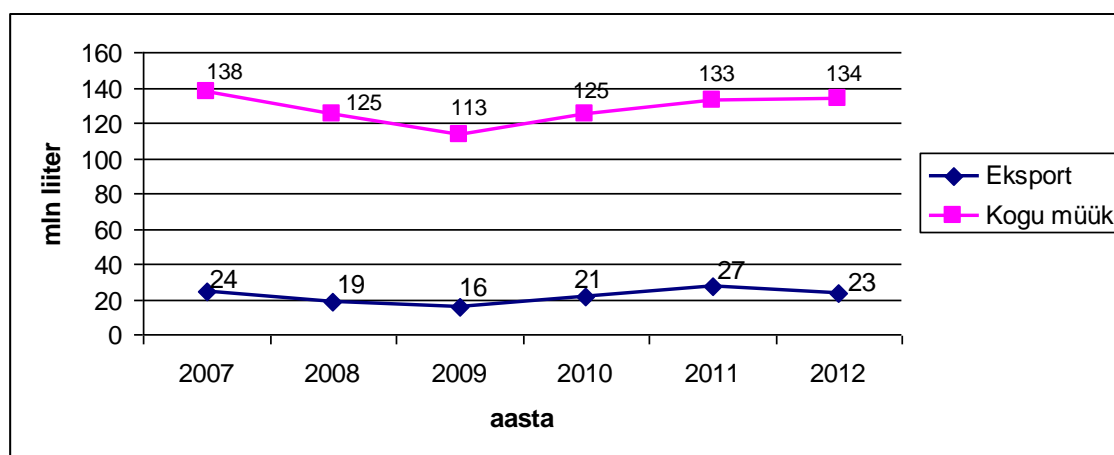


Joonis 7. AS A. Le Coq-i müügitulu geograafiliste piirkondade lõikes. (AS A. Le Coq majandusaasta aruanne 2011: 19)

Ettevõttel on olemas suuremahuline tooteportfell, tootmisseedmed, logistikakeskus ja laialdane kogemus, et ekspordida mistahes joogiturule. Mõningase piirangu seab

ettevõtte jaoks siiski tootmisvõimsuse piiratus, mistõttu pole võimalik kõikide turgude vajadusi rahuldada. (Treial 2013)

Eesti juhtiva joogitootja A. Le Coq'i ekspordikäive kasvas eelmisel aastal 19%. Selline tulemus saavutati eelkõige tänu siidri ja *long drink*-i edukale müügile Euroopas, moodustades 14% ettevõtte kogu käibest. A. Le Coq ekspordis mullu kokku 23 miljonit liitrit jooki. Ekspordist tuleneva käibe suur osatähtsus kogukäibest näitab, et Eesti turg on nüüdseks välja arenenud ning seetõttu pole koduturult mõttekas suurt kasvu oodata. 2012. langes Eesti õlleturg 4% ja mittealkohoolsete jookide turg 5%, seetõttu saab kasv tulla ainult edukast müügist väljaspool koduturgu. (A. Le Coq otsib...riikides 2013). Järgnev joonis toob välja A. Le Coq-i viimase kuue aasta kogu müüdü ja eksporditud toodangu mahu suhte.



Joonis 8. Ekspordi osakaal kogu müüdü toodangust. (Olvi majandusaasta aruanne aastatel 2007-2012)

AS A. Le Coq-i jaoks on 2013. aastal ekspord määrava tähtsusega ning välisurgude müügimahtudes oodatakse märkimisväärset 20% kasvu. Ettevõtte jätkab 2013. aastal ekspordit eelkõige Euroopasse, samuti nähakse uusi ja arenevaid turgusid Sõltumatute Riikide Ühenduse liikmesriikides, eelkõige Venemaal. Eksporditegevuse tõhustamiseks ja olulise rõhutamiseks võetakse lisaks tööle veel üks ekspordispetsialist, kelle ülesandeks on partnerlussuhete otsimine SRÜ riikide turgudel. Samuti jälgitakse oluliselt ka joogitööstuse globaalseid trende ja tehakse tööd Fizz, Gin *Long Drink* ja kokteilijookide müügi ja turundusega. (Noop 2013)

Uute välisurgude poole ajendab ettevõtet vaatama eelkõige asjaolu, et Eesti joogitarbimine on vähenenud, samuti ollakse liider enamikes tootekategooriates, mis ei luba müügimahtusid oluliselt kasvatada. Seetõttu on eesmärgiks suunata müük rohkem välisurgudele, mis peaks tagama kasvu ka koduturu kehvema seisu korral. (Treial 2013)

Innovatiivne tooteportfelli arendustegevus on eelduseks uutele välisurgudele edukaks sisenemiseks. Eelmise aasta kevadel tuli A. Le Coq turule uue lahja alkoholi sisaldusega kokteilisarjaga, mille disain ja nimetus on rahvusvaheliselt mõistetav ja teeb sellest hõlpsalt eksporditava toote. Lahjad alkohoolsed joogid on praegugi A. Le Coq-i peamiseks eksporditavaks Põhjamaadesse. A. Le Coq on Eesti joogitööstuse üks olulisemaid ja pikaajalisemaid eksportööre, mistõttu tuntakse hästi välisurgude vajadusi. Uue tootesarjaga plaanitakse siseneda lisaks Põhjamaade turule veel Tšehhi, Ungari, Hispaania ja Itaalia turgudele. (A. Le Coq plaanib...eksporti kasvatada 2013)

Lisaks tooteportfelli arendusele panustab A. Le Coq palju just ettevõtte jaoks oluliste brändide loomisesse, sest bränd loob ostja jaoks väärtuse, mille eest on ta nõus kõrgemat hinda maksma. Ettevõtte hinnangul ei loo turunduseta ühtegi kaubamärki, samuti peab iga bränd eristuma ja endale omast sõnumit kandma. Eelnevat kinnitab asjaolu, et A. Le Coq tõi 2013. aasta kevadel turule uued õlled Imperial Gold ja Imperial Ale, mis väidete kohasel oli juba 1912. aastast Venemaa tsaarikoja ametlik õlu. Uus Imperial omab endas traditsioone ja väärikust, mida peegeldavad pudel, pakendidisain ja maitse. Ettevõtte loodab, et see on sobiv toode eksporditurgudele müügiks, sest eristub selgelt ja kannab edasi sõnumit väärikast ja usaldusväärsest pruulikojast. (Noop 2013)

Brändide loomine on joogitööstuses mõnevõrra lihtsam väljakutse kui näiteks piima- või leivatööstuses, sest maitse, mis brändidega kaasas käivad, eristuvad selgemalt. Turunduses ja tootearenduses on joogitootja jaoks määrava tähtsusega edutegur võime anda tarbijale sõnum, miks ta peaks ühte või teist jooki ostma, olgu selleks siis tervislikkus või maitse. (Noop 2013)

Eesti suurim joogitootja ja vanim õlletehas on üks olulisemaid eksportööre Eesti toiduainetööstuses. Välisurgudel tegutsemise kogemust on ettevõttel juba 19 aastat. Eksporti alustati lähikonnas asuvatest riikidest nagu Läti, Leedu ja Soome, nüüdseks

aga ollakse olulised eksportöörid ka Eestist kaugemal asuvates riikides. Välisturgudel tegutsemist on olulisemalt hinnanud ettevõtte alates 2008. aastast, kui majanduslanguse tõttu koduturu müüginahud vähenesid ja tuli hakata leidma uusi lahendusi ettevõtte edukuse kasvatamiseks. 2013. aastal on ettevõtte jaoks eksport määrava tähtsusega ning välisturgude müüginahudes oodatakse märkimisväärset 20% kasvu. Ettevõtte jätkab 2013. aastal eksporti eelkõige Euroopasse, samuti nähakse uusi ja arenevaid turgusid Sõltumatute Riikide Ühenduse liikmesriikides. Uutele turgudele sisenemise protsessis on sihtturu valik esimene etapp, seega on vaja ettevõttel mõista seda protsessi mõjutavaid tegureid, et valida ekspordiks kõige sobilikum sihtturg. Järgnev bakalaureusetöö peatükk annab ülevaate uute välisturgude valikut mõjutavatest teguritest, mis tugineb Venemaa ja Hollandi turgude valikul määravaks saanud kriteeriumitel.

2.2. Uute välisturgude valikut mõjutavate tegurite analüüs Venemaa ja Hollandi turu valiku näitel

Käesolevas bakalaureusetöö peatükis käsitletakse uute välisturgude valikut mõjutavate tegurite teooria ja praktika vahelisi seoseid. Autor viis läbi kaks struktureerimata intervjuud AS A. Le Coq-i juhtkonda kuuluvate töötajate hulgas, samuti teostas autor põhjaliku dokumendianalüüsi eelnevalt kogutud andmete põhjal.

Uue sihtturu valimisel tuleb arvestada eelkõige sellega, et AS A. Le Coq on Eesti toiduainetööstuse suurettevõtte, mis tegeleb alkoholsete ja mittealkohoolsete jookide tootmise ja turustamisega. Võttes arvesse teoreetilist käsitlust kui ka eelnevat alapeatükki, omab AS A. Le Coq tugevat rahvusvahelist kogemust. Seetõttu langeb ära eeldus valida sihtturuks tunnetuslikult väike kaugus tootmisüksusest, kuna A. Le Coq on juba tegev kõikides Põhjamaade ja Baltikumi riikides. A. Le Coq-ile ei ole oluline potentsiaalseks sihtturuks valida võimalikult lähedal asuv sihtriik, vaid rohkem keskendutakse eelkõige sihtturu atraktiivsuse hindamisele, turu trendidega arvestamisele ja tarbijate vajaduste rahuldamisele.

Üha enam pöörduvad importöörid ise A. Le Coq-i poole ja uurivad ekspordi võimalusi antud riikidesse. Sellelaadseid pöördumisi tuleb ettevõttel ette umbes 3-4 korda nädalas. Taolised ettepanekud vaadatakse hoolikalt läbi ning huvitavamad neist suunatakse ekspordiosakonda analüüsimiseks. Ettevõttel on olnud juhuseid, kus taolise protsessi

käigus on leitud endale igati sobiv partner rahvusvaheliselt turult. Üha enam pöörab Eesti suurim joogitootja tähelepanu aga ise turgude otsimisele, mis nende arvates on ka õigem, kuna kogu turuvaliku protsessi saab ise otsast lõpuni läbi teha, mis vähendab oluliselt ebaõnnestumise riske. (Treial 2013)

Tuginedes teoorias analüüsitud välisurgude valikut mõjutavatele teguritele ning uue turu valiku meetoditele, analüüsib autor olulisemaid mõjutegureid Venemaa ja Hollandi joogituru võrdlusest lähtuvalt. Olulisemad mõjutegurid on valitud A. Le Coq-is kasutatavast välisurgude analüüsi mudelist.

Tabel 5. Venemaa ja Hollandi joogituru võrdlus.

Tegur	Venemaa	Holland
Euroopa liit (Jah/Ei)	Ei	Jah
Elanikke	143 milj	16,5 milj
Valuuta	Vene rubla 1EUR=40,31 RUB	Euro
Suurimad linnad	Moskva(11,6 milj), Sankt-Peterburg (5 milj)	Amsterdam (789 tuhat), Rotterdam (600 tuhat)
Töötus	6,80%	5,80%
Keskmine palk	680 eur	2054 eur
Sihtturu kaugus	500 km	1900 km
Maksusüsteem		
Käibemaks	18%	19%
Aktsiis õlu	29,8 eur per hl	6,05 eur per hl
Aktsiis siider	29,8 eur per hl	puudub info
Keskmine edasimüüja juurdehindlus	20%	21%
Turu maht		
Õlu	9,1 milj l	1,2 milj l
Siidrituru prognoositav kasvutempo	25%	8%
<i>Long drink</i> turu kasvutempo	11%	6%
<i>Offtrade*</i>	92,7%	60%
<i>Ontrade**</i>	7,3%	40%

*Offtrade** - alkoholi müük läbi jaeketi

*Ontrade***- alkoholi müük läbi pubide, baaride, restoranide, kohvikute, hotellide või mõne muu cateringiga tegeleva ettevõtluse läbi

Allikas: autori koostatud

Venemaa on Ida-Euroopa suurima tarbijaskonnaga turg. Umbes 73% inimestest elab linna piirkondades, kus Moskva ja Sankt-Peterburg on suurimad majandus- ja kultuuri-keskused. Umbes 7,6% Venemaa elanikkonnast elab Moskvast või selle lähistel ja umbes 3,3% elanikkonnast elab Sankt-Peterburis. Kõige suuremat müügipotentsiaali omavad piirkonnad on Rostov, Sankt-Peterburg, Jekaterinburg, Moskva ja Krasnojarsk.

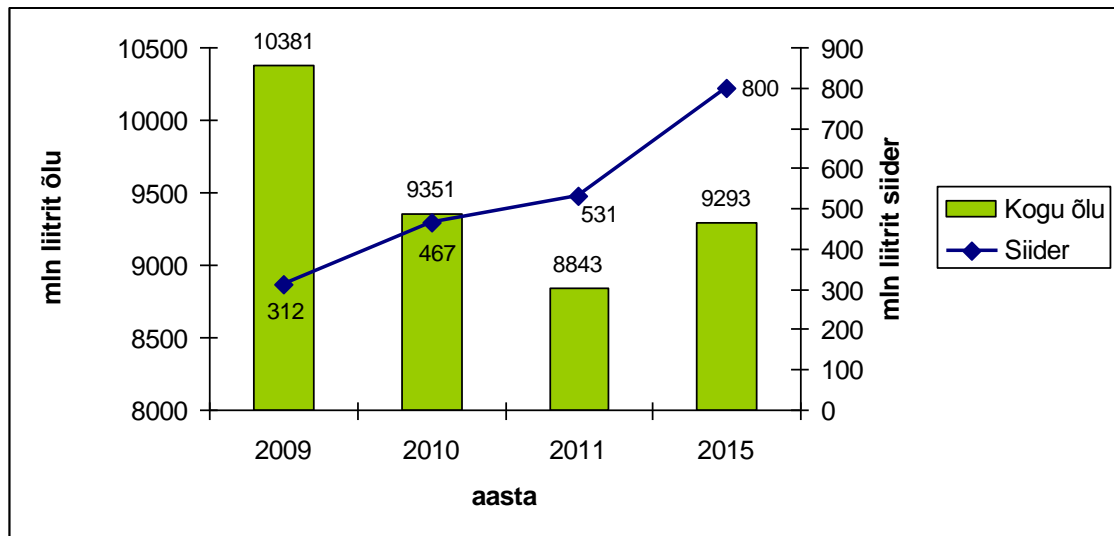
A. Le Coq-i seisukohalt oleks mõistlik eksportida eelkõige Sankt-Peterburgi ja Moskvasse. Kuna Venemaa on oma olemuselt väga suur, siis tuleks käsitleda Sankt-Peterburgi ja Moskva turge eraldi, siis on tulemused objektiivsemad ja võtavad arvesse ainult valitud regiooni iseärasusi.

Venemaa on kehtestanud lahjale alkoholile 29,8 euro suuruse aktsiisimäära hektoliitri kohta, mis on võrreldes Euroopa Liidu aktsiisimääradega tunduvalt kõrgem. Samuti on plaanis valitsusel tõsta lahja alkoholi aktsiisimäära 2015. aastaks 49,8 eurole senise 29,8 asemel. (Wine, Beer...in Russia 2012:6)

2010. aastal vähem kui 10% kogu õllemüügi mahust toimus *on-trade* formaadis, mis on märgatavalt madalam kui teistes Euroopa riikides. *On-trade* ja *off-trade* müügimahtudest saab järeldada, et tarbijad ostavad õlut pigem jaeketist ja eelistavad tarbida seda kodus. Samuti on baarides ja restoranides õlle hinnad kallid ja baarikultuur pole nii suurel määral välja arenenud kui mujal Euroopas. Baarikultuurile mõjub negatiivselt ka kallis hinnatase HoReCa² sektoris. 2013. aastal kannatab *on-trade* segment jätkuvalt tõusvate hindade ja HoReCa kohtade suure juurdehindluse all, see paneb inimesi alkoholi ostma pigem jaeketist. (Wine, Beer...in Russia 2012: 6)

Lähtuvalt bakalaureusetöö teoreetilises osas välja selgitatud globaalsetele trendidele on autori arvates Venemaa üheks tuleviku trendiks just uute kokteilijookide, *long drink*-ide ja siidrite tarbimise kasv, mida tõestab fakt 2010. aastast, kui Venemaa üks suuremaid joogitootjaid Baltika sisenes Somersby siidriga Venemaa joogiturule. Somersby siidrile tekkis üsna lühikese aja jooksul kindel tarbijaskond ning hetkel on Somersby turuosa Venemaal ligi 35%. Järgnevalt toob autor välja õlle ja siidri müügimahtude dünaamika Venemaal ajavahemikul 2009-2015.

² HoReCa – Hotell, restoran ja catering sektor



Joonis 9. Venemaa õlle ja siidri müügi mahutude dünaamika ajavahemikul 2009-2015. (Wine, Beer...in Russia 2012: 7)

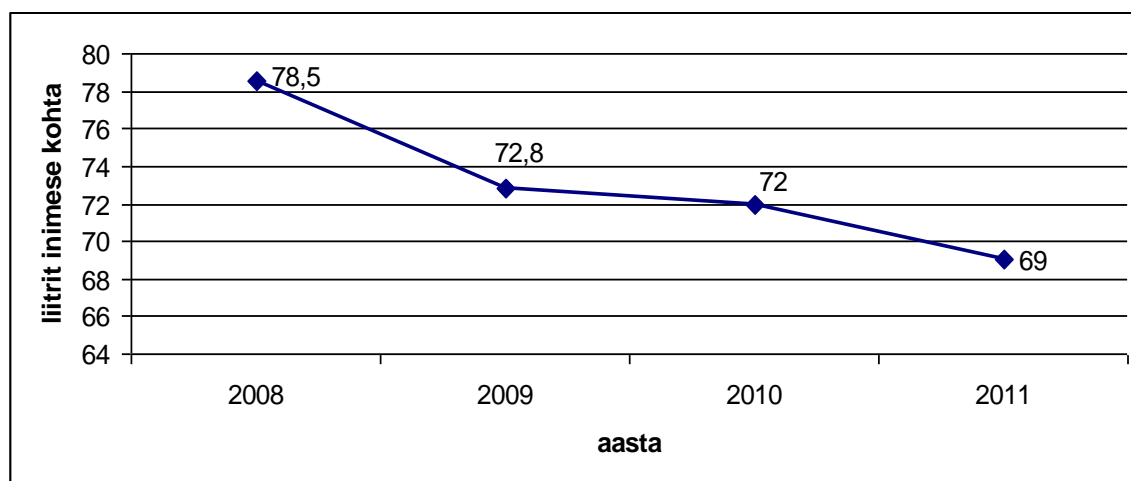
Joogiturul valitsevad megatrendid ei teki iseensest, trende loovad ja suunavad ikkagi tootjad ise oma tegevusega. Ettevõtete jaoks on olulisim tarbijate, turu tagasiside ja ostukäitumine, olgu siis tegemist õlle, siidri, mahla, vee või mõne muu tootekategooriaga (Noop 2013).

Jooniselt 8 on näha, et õlleturu kogu müügi maht langes oluliselt majanduskriisi aastatel, mis saavutas kõige suurema madalseisu 2011. aastal, kui Venemaal müüdi õlut kokku 8,843 miljardit liitrit. Ajavahemikul 2011-2015 ennustatakse turu taastumist ja 2015 aasta kogu müügi mahuks prognoositakse 9,293 miljardit liitrit. Vaatamata majanduskriisile on siidri müügi mahud pidevalt kasvanud ja 2015 aasta müügi mahuks ennustatakse 800 miljonit liitrit. Siidri müügi mahtude kasv on kindlasti mingil määral negatiivselt mõjutanud õlleturu müügi mahtusid.

Eksportturgudel tegutsevate ja sinna pürgivate Eesti ettevõtete seas on näha üha suuremat huvi kasvu Venemaa turu vastu. Eesti ühe suurima kange alkoholi destilleerimisega, rektifitseerimisega, segamisega ja turustamisega tegeleva AS Liviko jaoks on Venemaa üks olulisemaid sihtriike juba mitu aastat. Liviko jaoks oli määrav tegur Venemaale sisenemisel selle kange alkoholi turu suurus, lähedus ja heade koostööpartnerite leidmine. Liviko toodangut leiab mitte ainult Venemaa suurlinnade,

vaid ka oblastite ja piirialade poelettidelt. Eksport Venemaale annab ligi 20% ettevõtte kogukäibest. (Venemaa kui päästerõngas 2013)

Holland oma kõrgelt arenenud õllekultuuriga on Euroopa Liidu üks suurimaid õlle ekspordiriike, kes ekspordib ligi 14,5 miljonit hektoliitrit toodangut välisturgudele (The Contribution...European Economy 2012: 171). Umbes 5% kogu elanikkonnast elab Hollandi pealinnas Amsterdams ning ligi 4% inimestest suuruselt teises linnas Rotterdams. Hollandi õlleturg on jaotunud nelja suurima tootja vahel, kes kontrollivad ligi 90% turuosast. Seetõttu on uutel tulijatel väga raske õlleturul juba head positsiooni omavate ettevõtetega konkureerida. Samuti on kõrgelt arenenud baarikultuur, sest 40% kogu õllemüügi mahust toimub *on-trade* formaadis, mis on oluliselt kõrgem kui Venemaa näitaja. Seda mõjutab eelkõige kõrgem elatustase ja riigi kultuurilised erinevused.



Joonis 10. Hollandi õlle tarbimine inimese kohta ajavahemikul 2008-2011. (The Contribution...European Economy 2012:170)

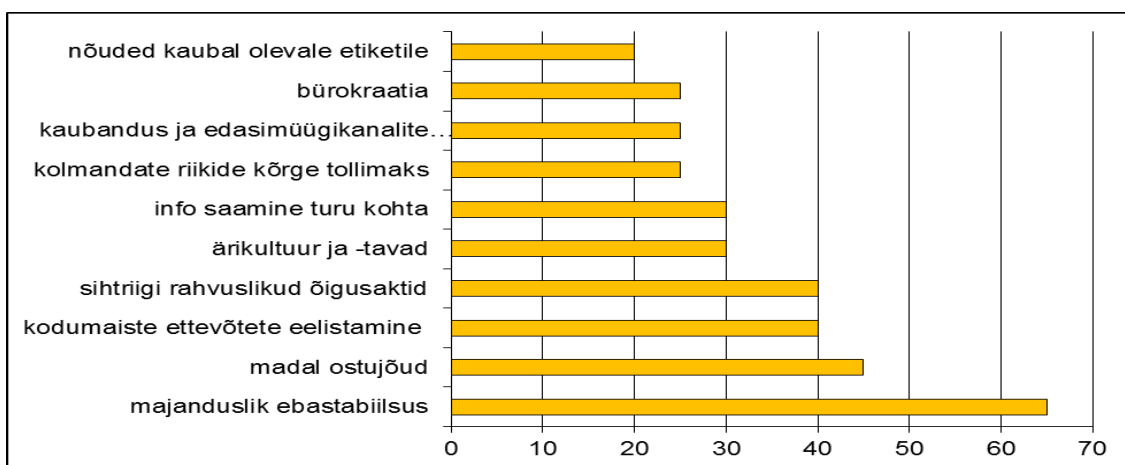
Joonisel 10 on välja toodud Hollandi õlle tarbimine ühe inimese kohta aastatel 2008-2011. Tuginedes teoreetilises osas uuritud joogitööstust mõjutavatele trendidele on jooniselt näha, et Lääne-Euroopa küpsusfaasis olevatel turgudel on õlle tarbimine oluliselt langenud. Seega kinnitab teooria praktikat ning saame väita, et uueks trendiks on pigem kokteilijookide ja niši õllede tarbimise kasv.

Holland on Eesti kümne olulisema kaubanduspartneri seas. Kaubavahetuse käive oli 2012. aastal 833 miljonit eurot, mis moodustab 3,2% Eesti väliskaubanduse üldkäibest.

Eesti ettevõtted tunnevad olulist huvi ka Hollandi jaemüügikettide vastu, kuid seni on Eesti toodang seelses kaubandusvõrgus esindatud väga vähesel määral. Hollandi jaemüügiturule sisenemist loetakse üldiselt selle väidetava läbipaistvuse, lühikeste vahemaade ja hästi organiseeritud logistika tõttu lihtsaks. Sellele vaatamata on soovitatav enne äritegemisega alustamist uurida, kas teie poolt pakutava toote kontseptsioon vastab kohaliku tarbija ootustele ja nõudmistele ning mille poolest siinse ja kodumaise tarbija eelistused erinevad, sest tihtipeale võivad esmapilgul tühisena tunduvad erinevused (olgu või toote pakendamises ja silditamises) oodatud edu takistajaks saada. (Eesti Suursaatkonna koduleht 2013)

Hollandi lahja alkoholi jaeturul tekitab tugev konkurents olukorra, kus supermarketite hinnapoliitikat survestatakse, mistõttu lahja alkoholi hinnad langevad. Kuna tarbimine pole oluliselt kasvanud, siis on langenud ka turustajate kasumimarginaalid. Õlle tarbimisele on negatiivselt mõjunud ka 2008. aastal kehtestatud suitsetamise keeld HoReCa sektoris, mis pidurdas oluliselt pubide, restoranide ja baaride külastatavust. Bakalaureusetöö teoreetilises osas selgus, et Lääne-Euroopas on tõusvaks trendiks eelkõige *economy lager* tüüpi õlle turuosa kasv, samuti on ka Hollandis, kus ennustatakse jaemüügi kasvu eelkõige *low-price* segmendis. (The Contribution...European Economy 2012:171)

Järgnevalt toob autor välja 10 olulisemat probleemi, millega Eesti suurettevõtted on ekspordimisel kokku puutunud. Tulemused on pärit 2010. aastal läbi viidud Eesti ettevõtete ekspordi probleemide uuringust.

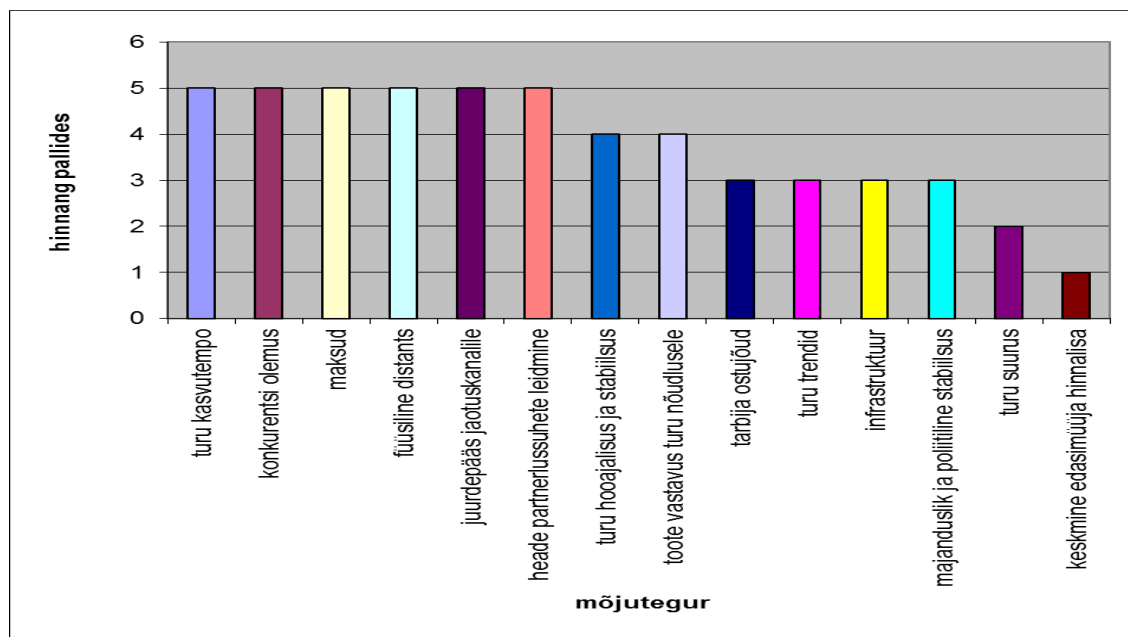


Joonis 11. Eesti ettevõtete ekspordi probleemid. (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring 2011: 20)

Olenemata ettevõtte suurusest on Eesti eksportöörid enim kokku puutunud majandusliku ebastabiilsusega, 65 vastajat 70-st võimalikust on taolise probleemiga eksporttegevuses kokku puutunud. Teiseks oluliseks probleemiks, miks uutel välisurgudel kohest edu ei saavutata on madal ostujõud, 70-st vastajast 45 on sellise probleemiga kokku puutunud. Käesolevas bakalaureusetöös on vaatluse alla võetud Hollandi ja Venemaa potentsiaalne joogiturg platvormina A. Le Coq-ile sisenemiseks. Hollandi keskmine ostujõud on kordades suurem kui Venemaal, seda väljendab keskmine palk, mis Hollandis on 2054 eurot ja Venemaal 680 eurot (vt Tabel 5).

Välisurgude valiku protsessi edukust mõjutab oluliselt potentsiaalse sihturu informatsiooni kättesaadavus. Täpselt pooled uuringus osalenud Eesti ettevõtetest on pidanud probleemiks välisuru informatsiooni nõrka kättesaadavust. Üldjuhul on geograafilised ja majandulikud tegurid üldsusele kättesaadavad, aga spetsiifilisem turu informatsiooni kättesaadavus on riigiti väga erinev ja nõuab tõsist eeltööd ning täpset infokanalitega kursis olekut. Seega võib turuinfo kättesaadavus ja selle töötlemise oskus olla määrava tähtsusega sihturgude võrdluse protsessis.

Järgnevalt toob autor välja AS A. Le Coq-i jaoks kõige olulisemad mõjutavad tegurid turuvaliku protsessis. Tulemused on saadud intervjuu põhjal AS A. Le Coq-i ekspordijuhil Ranno Treialiga, kes andis teoreetilises osas välja selgitatud teguritele hinnangu viie palli skaalal, kus 1-väga vähe mõjutav tegur ja 5-väga mõjutav tegur.



Joonis 12. AS A. Le Coq-i välisurgude valikut mõjutavad tegurid. (Treial 2013)

Jooniselt 12 on näha, et A. Le Coq-i jaoks on välisturgude valikut mõjutavatest teguritest oluliseima tähtsusega turu kasvutempo, konkurentsi olemus, maksud, füüsiline distants, juurdepääs jaotuskanalile ja heade partnerlussuhete leidmine, mida ettevõtte ekspordijuht hindas kõrgeima olulisuse väärtusega. Jooniselt on näha, et olulisuselt järgmised mõjutavad tegurid on turu hooajalisus ja stabiilsus ja toote vastavus turu nõudmisele, mis saavutasid hinnangu 4 palli. Keskmise olulisusega tegurid on tarbija ostujõud, turu trendid, infrastruktuuri olemus ja majanduslik ning poliitiline stabiilsus. AS A. Le Coq-i jaoks turuvaliku protsessi valikut kõige vähem mõjutavad tegurid on turu suurus ja keskmine edasimüüja hinnalisa.

Lisaks eeltoodud välisturgude valikut mõjutavatele teguritele on ettevõtte hinnangul üheks oluliseks mõjutavaks teguriks turistide osakaal kogu elanikkonnast, kuna turistid omavad tõenäoliselt suuremat ostujõudu kui kohalikud elanikud, mis omakorda hõlbustab toodete müüki valitud turul. Samuti on ettevõtte hinnangul väga oluliseks mõjuteguriks rahva tarbimisharjumused, mida ilmestab *on-trade* ja *off-trade* sektorite suhe. (Noop, Treial 2013)

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas käsitletud turuvaliku meetodite ja praktika vahel esineb mõningane erinevus. Reaalses elus tuginetakse lisaks mõjutavate tegurite uurimisele veel oma isiklikule subjektiivsele intuitsioonile või sihtriigi isiklikule sidemele. Tutvused ja elamiskogemus sihtriigis võivad saada palju olulisemaks teguriks turu valiku protsessis kui mõni muu objektiivselt mõjutav tegur. (Treial 2013)

Venemaa ja Hollandi joogituru võrdluses nägime, et Venemaa tarbija on harjunud ostma alkoholi jaeketist ja tarbima seda kodus, kuid Hollandi puhul nägime, et 40% kogu alkoholi tarbimisest toimub pubides, baarides ja restoranides, mis omakorda näitab, et Hollandi tarbija tarbimisharjumused on Venemaa tarbijast oluliselt erinevad.

Kokkuvõtvalt võib väita, et Hollandi ja Venemaa joogiturud on mõlemad väga erinevad, kuid atraktiivsed ja potentsiaalirohked joogiturud AS A. Le Coq-ile oma äritegevuse laiendamiseks. Bakalaureusetöö viimases alapeatükis teeb autor järeldused Venemaa ja Hollandi turuvaliku protsessis mõjutavatest teguritest, samuti toob välja soovitusel uute turgude valikul.

2.3. Järeldused ja soovitused AS A. Le Coq-ile uute välisturgude valikul

AS A. Le Coq-i eesmärgiks on 2013. aastal kasvatada eksporti eelkõige Euroopasse, samuti nähakse uusi ja arenevaid turgusid Sõltumatute Riikide Ühenduse liikmesriikides, eelkõige Venemaal. A. Le Coq on 2013. aasta kevadeks välja valinud Hollandi ja Venemaa joogituru. Bakalaureusetöö eesmärgi täitmiseks analüüsib autor järgnevalt ettevõtte jaoks olulisi mõjutegureid turuvaliku protsessis Venemaa ja Hollandi näite varal.

Lähtudes eelpool toodud Venemaa ja Hollandi joogituru analüüsist ning kõrvutades andmeid jooniselt 8 ja jooniselt 11, siis näeme et Venemaa turu valikul sai määravaks selle turu kasvutempo, mis ettevõtte juhtide arvates on üks olulisemaid välisturgude valiku mõjutegureist. Samuti näeme jooniselt 8, et Venemaal on kehtimas megatrend siidri ja long drinkide tarbimise kasvu osas. Ettevõtte juhtkonna arvates on trendidega kursis olek ja nendega arvestamine keskmise tähtsusega mõjutegur. Venemaa turuvaliku üheks määravaks teguriks oli kindlasti ka eelnev turustuskogemus antud sihtturul, mis peatus pärast Tallinnas toimunud „pronksiööd“, kui eksport ja partnerlus Venemaaga katkestati. Tänapäevaks on partneritega suhted taastunud ja ettevõttel on valmisolek taas Ida-Euroopa suurimale turule eksportida.

Lisaks Ida-Euroopa suurima tarbijaskonnaga turu valimisel on A. Le Coq seadnud eesmärgiks suurendada eksporti ka teistesse Euroopa riikidesse. Käesoleva bakalaureusetöö raames uuritud Hollandi joogituru valikul määravaks saanud tegurid on tunduvalt erinevad kui Venemaa joogituru puhul. Hollandi turu valiku protsessis sai määravaks eelkõige heade partnerlussuhete leidmine, mis ettevõtte hinnangul on sama oluline tegur kui turu kasvutempo, konkurentsi olemus, maksusüsteem, sihtturu kaugus ja juurdepääs jaotuskanalile. Lisaks headele partneritele on Hollandi puhul tegemist kõrge maksujõulise tarbijaskonnaga majanduslikult stabiilse riigiga, samuti sai oluliseks valiku teguriks soodsam ja stabiilsem maksusüsteem, mida Venemaa puhul väita ei saa. Ettevõtte teab antud turu vajadusi ja eksportimiseks valitud tooted on sobilikud turu nõudlusega. Hollandi puhul on tegemist kõrgelt arenenud ühiskonnaga, mis kumab läbi ka inimeste tarbimisharjumustes. Kui vaadata tabelit 5, näeme et on-trade ja off-trade suhe ei ole märkimisväärselt erinev, millest võib järeldada, et ühiskonnas tarbitakse

alkohoolseid jooke palju baarides, pubides ja söögikohtades, seetõttu on A. Le Coq-i eesmärgiks Hollandi turul suurendada müüki just HoReCa sektoris.

Ärisidemete loomisel tuleb arvestada Venemaa ja Hollandi kultuuriliste eripäradega. Ettevõtte peab arvestama ja vaatlema kogu ühiskonda ühtse tervikuna, seeläbi on kergem mõista Venemaa ja Hollandi turu erisusi. Samuti on oluline eelkõige Venemaa turu puhul läbirääkimistel osalevate inimeste perfektne vene keele oskus, mis võib läbirääkimistel suurt jõudu omada. Hollandi turu puhul ei tohiks A. Le Coq-il läbirääkimiste käigus keelebarjääri tekkida, kuna Hollandi riigi keeleks on inglise keel, mis Euroopa rahvaste seas laialdaselt kasutatav ja kõigile teada.

Järgnevalt toob autor veel kord välja kokkuvõtva tabeli Venemaa ja Hollandi turuvalikul otsustavaks saanud teguritest.

Tabel 6. Venemaa ja Hollandi turuvalikul määravaks saanud tegurid

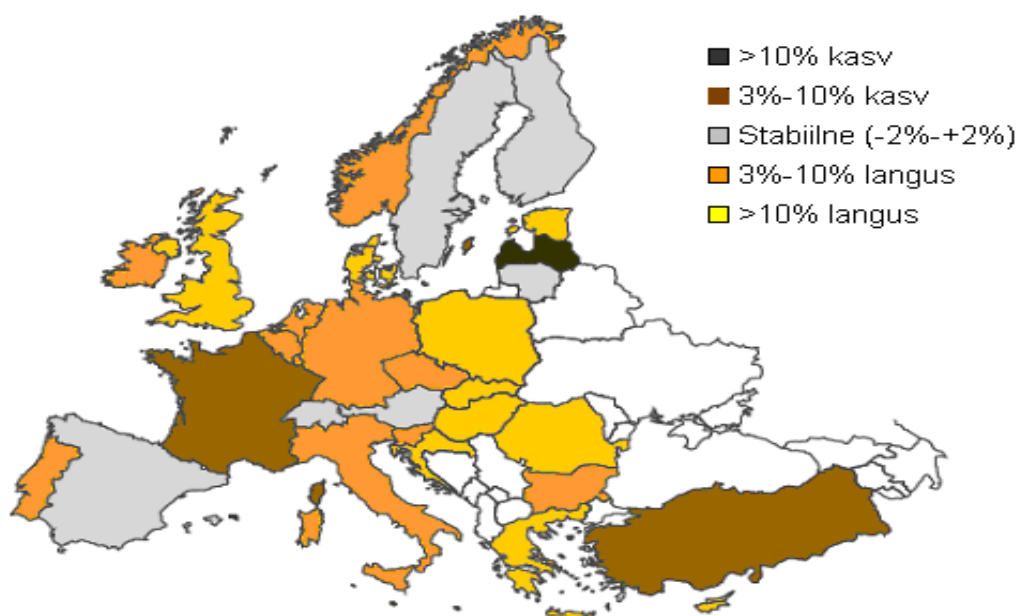
Venemaa	Holland
Turu kasvutempo	Heade partnerlussuhete leidmine
Turu trendid	Maksusüsteem
Füüsiline distants	Toote vastavus turu nõudlusele
Toote vastavus turu nõudlusele	Tarbija ostujõud
Eelnev kogemus sihtturul	

Allikas: autori koostatud

Lähtudes bakalaureusetöö esimeses peatükis käsitletud ettevõtete rahvusvahelistumise proaktiivsetele ja reaktiivsetele motiividele väidab autor, et Eesti piiratud koduturg, konkurentsi surve koduturul ja välismaise turu võimalused on seadnud ideaalse platformi AS A. Le Coq-ile uute välisurgude poole vaatama. Arvestades seda, et ettevõttel on olemas suuremahuline tooteportfell, tootmiseseadmed, logistikakeskus ja laialdane kogemus välisurgudel tegutsemises peaks ettevõtte veelgi agressiivsemalt välisurgude poole vaatama. Lisaks eelnevalt tuleks teha investeeringuid seadmetesse, et tootmismahтусid veelgi suurendada, seeläbi ei tekiks ohtu, et välisurgude nõudlust ei suudeta rahuldada.

Eelnevalt selgus, et ettevõtte alustab 2013. aastal eksporti Venemaale ja Hollandisse. Kuna ettevõtte tahab suurendada eksporti eelkõige Euroopasse, siis võtab autor vaatluse

alla kolm Euroopa riiki, kuhu AS A. Le Coq veel on eksporttegevusega pole jõudnud ning valib välja ühe, mis oleks autori poolne ettepanek, kuhu võiks ettevõtte kaaluda oma eksporttegevuse laiendamist. Järgnevalt on toodud Euroopa riikide lahjade alkoholsete jookide tarbimise muutused 2010. aastal võrreldes 2009. aastaga, kust autor valib välja kolm potentsiaalset turgu, mida analüüsima hakatakse. Kolme turu välja valimise kriteeriumiks on joogi tarbimise samaks jäämine või pidev kasv ning varasemalt puuduv ekspordi kogemus.



Joonis 13. Euroopa riikide lahjade alkoholsete jookide tarbimise muutused. (The contribution made.... European Economy 2011: 15)

Autor valib välja Hispaania, Prantsusmaa ja Türgi joogiturud, kus A. Le Coq-il veel eksporttegevusega kokkupuuteid pole olnud. Nendel kolmel turul on jäänud ka tarbimine 2011. aastal võrreldes 2010. aastaga samale tasemele või on tõusnud 3%-10%.

Tabel 7. Hispaania, Prantsusmaa ja Türgi joogituru võrdlus

Tegur	Hispaania	Prantsusmaa	Türgi
Euroopa liit (Jah/Ei)	Jah	Jah	Ei
Elanikke	46 milj	65 milj	76 milj
Valuuta	Euro	Euro	Lira
Suurimad linnad	Madrid (3,1 milj), Barcelona (1,6 milj), Valencia (796 tuhat)	Pariis (3 milj), Lyon (1,5 milj)	Istanbul (8 milj), Ankara (3,5 milj)
Töötuse määr	25%	10,2%	10%
Keskmine palk	1342 eur	1764 eur	527 eur
Sihtturu kaugus	3620 km	2200 km	3000 km
Maksusüsteem			
Käibemaks	21%	19,6%	21%
Aktsiis õlu	7,48 eur per hl	7,2 eur per hl	13,95 eur per hl
Aktsiis siider	puudub info	puudub info	puudub info
Keskmine edasimüüja juurdehindlus	22%	21%	19%
Turu maht			
Õlu	3,3 milj	1,6 milj	1 milj l
Siider turu kasvutempo	5%	9%	4%
<i>Long drink</i> turu kasvutempo	1%	3%	2%
<i>Offtrade*</i>	69%	65%	71%
<i>Ontrade**</i>	31%	35%	29%

*Offtrade** - alkoholi müük läbi jaeketi

*Ontrade***- alkoholi müük läbi pubide, baaride, restoranide, kohvikute, hotellide või mõne muu cateringiga tegeleva ettevõtluse läbi

Allikas: autori koostatud

Tabelist 7 näeme, et kolmest valitud sihtriigist on Euroopa Liidu liikmesriigid Hispaania ja Prantsusmaa, seega ei tohiks tekkida nende riikides kaubanduspiiranguid Euroopa ühisturule siirdumisega. Samuti on näha, et kõigis kolmes riigis on vähemalt kaks linna üle miljoni elanikuga. AS A. Le Coq-i jaoks üheks väga oluliseks välistungude valikut mõjutavaks teguriks on sihtturu kaugus tootmisüksusest. Tabelist on näha, et selle teguri lõikes on selge eelis Prantsusmaa joogiturul, mille kaugus on umbes 1000 km lähemalt kui Hispaania ja Türgi joogiturud. Teiseks oluliseks valikuteguriks on maksusüsteemi soodsus. Tabelist on näha, et soodsaimat maksusüsteemi omab Prantsusmaa joogiturg, kus alkoholiaktsiis on kolmest valitud turust kõige madalam, samuti on madalaim Prantsumaal käibemaksuäär, mis kolme joogituru lõikes on küll samal 20% piiri tasemel. Turu mahu poolest omab suurimat

potentsiaali Hispaania joogiturg, kus kogu müügimaht 2011. aastal oli 3,3 miljardit liitrit.

AS A. Le Coq-i jaoks ei oma õlleturu suurus väga olulist rolli turuvaliku protsessis, kuna potentsiaalselt eksportimisel on siidrid ja *long drinkid*. Ülaltoodud tabelist on näha, et Euroopa riikides on tõusvaks trendiks siidri ja *long drink*-ide turu kasv nagu seda täheldas autor teoreetilise osa kolmandas peatükis ning loomulikult A. Le Coq-i jaoks juba valituks saanud Venemaa joogituru puhul. Siidri ja *long drink*-ide suhtes omavad suuremat potentsiaali Lääne-Euroopa turud, kus omakorda õlleturg on pidevas languses, ainukeseks tõusvaks trendiks on niši toodete tarbimise kasv. Tabelist 7 on näha, et suurimat kasvutempot omab Prantsusmaa siidriturg, kus ennustatakse 2013. aasta kasvuks 9%. Samuti on *long drink*-ide arvestuses potentsiaalne kasvutempo kõige suurem Prantsusmaal.

Autor teeb järelduse, et lisaks Venemaa ja Hollandi joogiturule oleks eeltoodud kolmest turust sobivaim valida Prantsusmaa joogiturg, mis saavutas ettevõtte jaoks oluliste tegurite lõikes parimad tulemused. A. Le Coq näeb eksporditavate toodete seas eelkõige tooteportfellis asuvaid Fizz-i siidreid, kokteilijooke ja G:N long drinke, mis samuti vastab Prantsusmaa turul valitsevatele trendidele ja turu nõudlusele.

Lähtuvalt eeltoodud tööst oleks autoripoolsed soovitusel AS A. Le Coq-ile uute välisurgude valikul:

- Selgitada välja atraktiivsete välisurgude ring;
- Analüüsida põhjalikult sihtriigi majanduslikku seisundit, poliitilist olukorda, tööstuse arengutaset ja ärikultuuri ning eemaldada varajases staadiumis vähem atraktiivsemad turud;
- Analüüsida põhjalikult sihtriigis tegutsevaid konkurente ja nende poolt toodetavaid sarnaseid tooteid ja hinnataset;
- Toote nõudluse uurimine sihtriigis;
- Põhjalikult tuleks uurida sihtriikide tarbijaid, mis iseloomustaks nende ostujõudu ja tarbimisharjumusi;
- Rohkem tähelepanu pöörama globaalsetele joogitööstuse megatrendidele, mis autori arvates omavad üha suuremat mõjujõudu uute välisurgude valikul;

- Valima potentsiaalsete sihtriikide sekka Prantsusmaa joogituru, mille autor eeltoodud analüüsist välja valis.

Autori arvates on Eesti koduturul tarbimismaht piiratud, mistõttu on Eesti ettevõtjate kasvueelduseks rahvusvahelistumine. Eesti suurim joogitootja AS A. Le Coq on võtnud endale sihiks siirduda sellel aastal suurt potentsiaali omavale Venemaa ja Hollandi joogiturule. Venemaa joogituru valiku puhul sai määravaks selle turu suurus ja kasvutempo, samuti selle turu lähedus tootmisüksusest ja eelnev kogemus valitud turul. Hollandi joogituru valikul sai määravaks heade partnerlussuhete leidmine, soodne maksusüsteem ja toote vastavus turu nõudlusele. Lisaks eeltoodud turgudele oleks autori hinnangul sobilik valida A. Le Coq-il Prantsusmaa joogiturg, mis vastab kriteeriumitele, mida ettevõtte väärtustab välisturgude valikul. Uute turgude valimine ei ole ettevõtte jaoks sugugi kerge protsess vaid aeganõudev ja järjepidev tegevus, kuid paraku oleme üha enam sõltuvad välisturgudest ja seal tegutsemise oskusest.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva globaliseerunud maailmapildis on ettevõtete tegevuse laiendamine välisurgudele väga aktuaalne teema. Edu taotleva ettevõtte üheks põhiliseks eesmärgiks peaks olema tulu ja kasumi maksimeerimine, mida sageli koduturu väiksus pakkuda ei suuda. Tööst võib järeldada, et Eesti ettevõtted, kes on orienteeritud kasumi tootmisele on üha enam sõltuvad välisurgudest, sageli on nendel tegutsemine lausa hädavajalik. Organisatsiooni ja tegevusmahtude kasvamisel püütakse leida uusi väljundeid teistes riikides, et oma kasvupotentsiaali ja tegevusmahtusid realiseerida.

Käesolevas töö teoreetilises osas uuriti lähemalt rahvusvahelistumise protsessi ja ettevõtete motiive välisurgudele sisenemisel. Selgus, et rahvusvahelistumise motiivid võivad olla nii proaktiivsed kui ka reaktiivsed. Lähtuvalt motiividest ja eesmärkidest tuleb ettevõtetel leida sobivaim meetod rahvusvahelisele turule siirdumiseks. Välisurgudele sisenemiseks on mitmeid erinevaid praktilisi meetodeid, millest tuleb valida ettevõtte jaoks sobivaim. Kuna bakalaureusetöö raames võeti vaatluse alla Eesti suurim joogitootja ning vanim õlletehas AS A. Le Coq, kes omab tugevat eksportosakonda, siis töö piiratud mahu tõttu käsitleti ainult ekspordi meetodeid. Selgus, et eksportimisel on ettevõtetel kaks võimalust, milleks on otsene (*direct exporting*) ja kaudne (*indirect exporting*). Autor selgitas välja mõlema meetodi erinevused, eelised ja puudused ning järeldas, et tootja võib suurtele ja tasuvatele turgudele eksportida otseselt ning väikestele ja vähem tasuvatele turgudele kasutada kaudset ekspordi meetodit.

Üheks olulisemaks küsimuseks jääb välisurule sisenemisel sihtturu valik, mis näitab, millise riigi turul soovitakse oma toodet või teenust realiseerida. Ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis on esmaseks etapiks uue sihtturu valik. Välisurgude valikut mõjutavad nii ettevõtte sisesed kui välised tegurid. Olulisemateks sisesteks teguriteks on toote kvaliteet, iseloom, hind ja ettevõtte finantsilised ressursid ning välisteks teguriteks sihtriigi majanduslik ja poliitiline stabiilsus, konkurentsi olemus ja sihtturu kaugus tootmisüksusest. Autori arvates on turuvaliku protsess kõige olulisem

etapp ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis. Sobiva sihtturu valik ja seda protsessi mõjutavate tegurite äratundmine ning nendega arvestamine määrab ära ettevõtte õnnestumise või ebaõnnestumise rahvusvahelisel turul.

Eesti ülikoolides juba uuritud uute välisurgude valikut mõjutavatele üldistele teguritele anti bakalaureusetöö teoreetilise osa viimases peatükis ülevaade spetsiifilisematest joogiturgude valikut mõjutavatest teguritest. Autor järeldab, et alkoholiaktsiisi määr ja käibemaks on väga olulised mõjutegurid potentsiaalsete joogiturgude valimisel. Samuti leiab autor, et töös käsitletud viis joogitööstuse *megatrendi* ei ole mitte ainult võimalused ettevõtetel kasumi teenimiseks vaid nendega kursis olevad ettevõtted omavad ka head väljavaadet tulevikus ellu jääda.

Töö empiirilises osas võeti vaatluse alla Eesti suurim joogitootja AS A. Le Coq, kes on ühtlasi ka Eesti üks suurimaid ja pikaajalisemaid toiduainetööstuse eksportööre. Käesoleval aastal plaanib ettevõtte siseneda suurt potentsiaali omavale Hollandi ja Venemaa joogiturule. Uutele turgudele sisenemise protsessis on sihtturu valik esimene etapp, seega on vaja ettevõttel mõista seda protsessi mõjutavaid tegureid, et valida ekspordiks kõige sobilikum sihtturg.

Bakalaureusetöö eesmärgi täitmiseks analüüsis autor ettevõtte jaoks olulisi mõjutegureid turuvaliku protsessis Venemaa ja Hollandi näite varal. Analüüsist selgus, et Venemaa ja Hollandi joogiturgude valikul sai määravaks täiesti erinevad tegurid. Venemaa turu valikul sai määravaks selle turu kasvutempo, mis ettevõtte juhtide arvates on üks olulisemaid välisurgude valiku mõjutegureist. Kuna AS A. Le Coq-i peamisteks eksporditavateks toodeteks on siidrid ja *long drinkid* ning Venemaal on nende turg pidevas kasvus, siis näeb ettevõtte head võimalust siidrite ja long drinkide müüki Venemaa turul kasvatada.

Hollandi turu valiku protsessis sai määravaks eelkõige heade partnerlussuhete leidmine, mis ettevõtte hinnangul on sama oluline tegur kui turu kasvutempo, konkurentsi olemus, maksusüsteem, sihtturu kaugus ja juurdepääs jaotuskanalile. Lisaks headele partneritele on Hollandi puhul tegemist kõrge maksujõulise tarbijaskonnaga majanduslikult stabiilse riigiga, samuti sai oluliseks valiku teguriks soodsam ja stabiilsem maksusüsteem, mida Venemaa puhul väita ei saa.

Lõpetuseks andis autor ettevõttele omapoolsed soovitusel uute turgude valikul, samuti võttis autor vaatluse alla kolm Euroopa riiki, kuhu AS A. Le Coq veel on eksporttegevusega pole jõudnud ning valis välja ühe, mis oli autori poolne ettepanek, kuhu võiks ettevõtte kaaluda oma eksporttegevuse laiendamist. Analüüsi Prantsusmaa, Hispaania ja Türgi joogiturgusid ja selgus, et lisaks Venemaa ja Hollandi joogiturule oleks eeltoodud kolmest turust sobivaim valida Prantsusmaa joogiturg, mis saavutas ettevõtte jaoks oluliste tegurite lõikes parimad tulemused.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti piiratud koduturg, konkurentsi surve ja välismaise turu võimalused on seadnud ideaalse platformi AS A. Le Coq-ile uute välisurgude sisenemiseks. Ettevõttel on olemas suuremahuline tooteportfell, tootmiseseadmed, logistikakeskus ja laialdane kogemus välisurgudel tegutsemises, mistõttu peaks ettevõtte veelgi agressivsemalt välisurgude poole vaatama.

Autor täitis bakalaureusetöö eesmärgi, milleks oli uute välisurgude valikut mõjutavate tegurite välja selgitamine AS A. Le Coq-i näitel. Siinkohal toob autor veelkord välja uute välisurgude valikut mõjutavad tegurid, milleks on turu kasvutempo, konkurentsi olemus, maksud, füüsiline distant, juurdepääs jaotuskanalile, heade partnerlussuhete leidmine, turu hooajalisus ja stabiilsus, toote vastavus turu nõudmisele, tarbija ostujõud, turu trendid, infrastruktuuri olemus, majanduslik ja poliitiline stabiilsus, turu suurus ja keskmine edasimüüja hinnalisa. Edaspidistes uurimustöös võiks autori arvates käsitleda enam kultuurilisi erinevusi erinevatel turgudel, samuti sügavamalt uurida globaalseid *megatrende* ja nende mõju uute turgude valikul.

VIIDATUD ALLIKAD

1. AS A. Le Coq majandusaasta aruanne 2011
2. A. Le Coq otsib uusi turge SRÜ-s ja teistes idabloki riikides. AS Delfi. [<http://majandus.delfi.ee/news/uudised/a-le-coq-otsib-uusi-turge-sru-s-ja-teistes-idabloki-riikides.d?id=65503832>]. 15.05.2013
3. A. Le Coq plaanib uue kokteilisarjaga jõuliselt eksporti kasvatada. AS A. Le Coq. [<http://press.alecoq.ee/ettevete/a-le-coq-plaanib-uee-kokteilisarjaga-jouliselt-eksporti-kasvatada>]. 30.04.2013
4. A. Le Coq püüab välisriike siidriga. Tartu Postimees. [<http://www.tartupostimees.ee/323938/a-le-coq-puuab-valisriike-siidriga/>]. 28.05.2013
5. **Aaker, D. A.** Strategic market management: global perspectives. Chichester : Wiley, 2010, 354 p.
6. **Agan, A.** Sihtturu füüsilise ja tunnetusliku kauguse tähtsus Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis. Tartu Ülikool, 32p
7. Alkoholiseadus. Vastu võetud Riigikogus 19.12.2001. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13342566>]
8. AS A. Le Coq kodulehekülg. [www.alecoq.ee]. 05.04.2013
9. **Bradley, F.** International Marketing Strategy. Prentice Hall International, 1991, 554p
10. **Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M.** International Marketing. Basingstoke: Palgrave/Macmillan, 2005, 466p
11. **Branch, A.** Elements of export marketing and management. London: Chapman & Hall, 1994, 339p.
12. **Datta, K. D., Hermann, P., Rasheed, A.A.** Choice of foreign market entry modes: Critical review and future directions. - Advances in International Management, 2002, Vol. 14, pp. 85-153.
13. Eesti Suursaatkond Haagis kodulehekülg. [www.estemb.nl/est/]. 20.04.2013

14. **Gaston- Breton, C., Martin, M. O.** International market selection and segmentation: a two-stage model. - International Marketing Review, 2011, Vol. 28, No. 3, pp. 267-290.
15. Global beverage Outlook. Rabobank International. January 2012, 15p.
16. **Gould, R.** International Market Selection – Screening Technique. RMIT University, August 2002, 474p.
17. **Hessels, J., Terjesen, S.** SME Choice of Direct and Indirect Export Modes: Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives. Zoetermeer, October 2007, 41p.
18. **Hollensen, S.** Global marketing, 4th. ed. England: Pearson Education Limited, 2007, 714 p.
19. **Hollensen, S.** Global marketing, 5th. Ed. England: Pearson Education Limited, 2011, 756 p.
20. Introduction to International Market. Arab British Academy . 2009, 2p
21. **Jeannet, J. P., Hennessey, D. H.** Global Marketing Strategies. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992, 896 p.
22. **Johansson, J.** Global marketing: foreign entry, local marketing, global management. Boston, Irwin/McGraw-Hill, 2000, 604p.
23. **Keegan, J. W.** Global Marketing Management, Englewood Cliffs. New York: Prentice-Hall, 1995, 828 p.
24. **Käibemaksuseadus.** Vastu võetud Riigikogus 10.12.2003
25. **Leonidou, L. C.** Export Stimulation: A Non- exporter`s Perspective.- European Journal of Marketing, Special issue in Export Marketing, 1995, Vol. 29, No. 8, pp. 17-36.
26. **McAuley. A.** **International** marketing : consuming globally, thinking locally. Chichester, Wiley, 2001, 337p.
27. **Nolan, M., Simpson, J.** The Infrastructure: Repair, Build, Stimulate. Morgan Stanley, 2009, 12.
28. **Noop Tarmo.** (AS A. Le Coq juhatuse esimees). Intervjuu. Tartu, 22.04.2013.
29. Olvi grupi majandusaasta aruanne 2007
30. Olvi grupi majandusaasta aruanne 2008
31. Olvi grupi majandusaasta aruanne 2009

32. Olvi grupi majandusaasta aruanne 2010
33. Olvi grupi majandusaasta aruanne 2011
34. Olvi grupi majandusaasta aruanne 2012
35. Porter's Five Forces: A model for industry analysis. [http://research3.bus.wisc.edu/file.php/139/Toolkit/Content/Porter_forces_3.pdf] 21.05.2013.
36. Riiklik alkoholipoliitika. Eesti Vabariigi Valitsus. [http://www.raplamv.ee/terv/uploads/Materjalid/Riiklik%20alkoholipoliitika.pdf] 15.02.2013
37. **Sakarya, S., Eckman, M., Hyllegard, K. H.** Market Selection for International Expansion: Assessing Opportunities in Emerging Markets. – International Marketing Review, 2007, Vol. 24, pp. 208-238.
38. **Susman, G. I.** Small and Medium-Sized Enterprises and the Global Economy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007, 345p.
39. The contribution made by Beer to the European Economy. Ernst & Young Tax Advisors, Amsterdam, September 2011, 290p
40. **Treial Ranno.** (AS A. Le Coq ekspordijuht). Intervjuu. Tartu, 22.04.2013.
41. **Varblane, U.** Rahvusvaheline turundus. Tartu Ülikool, Tartu 1991, 18p.
42. Venemaa kui päästerõngas. MTÜ Eesti Tööandjate Keskliit. [http://www.tooandjad.ee/ru/kompetents/stantslenom/13181-aep-venemaa-kui-paeasterongas]. 29.04.2013
43. **Vihalem A.** Rahvusvaheline Turundus. Tallinn: Külim, 1999, 136 lk.
44. **Wattanasupachoke, T.** Internationalisation: Motives and Consequences, 15p. [http://www.journal.au.edu/abac_journal/2002/sep02/abacjournal_article02_sep02.pdf] 21.05.2013
45. Wine, Beer and Spirits in Russia. Market Indicator Report, märts 2012, 14p.
46. **Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. J., Davies, R.** International Market Entry and Development. Hemel Hempstead: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1989, 305 p
47. Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring. Euroopa Liit, Euroopa Sotsiaalfond, Tallinn 2011, 550p.

LISAD

Lisa 1. Struktoreerimata intervjuude teemad AS A. Le Coq-i juhtivtöötajatega

Bakalaureusetöö raames viis autor läbi struktoreerimata intervjuud AS A. Le Coq-i tegevjuhi Tarmo Noopiga ja ekspordijuhi Ranno Treialiga. Intervjuude keskseteks teemadeks olid:

- AS A. Le Coq-i välisurgudel tegutsemise kogemus;
- AS A. Le Coq-i eesmärgid ja motiivid uutele turgudele sisenemisel,
- välisuru valikut mõjutavate tegurite olulisus ja omavaheline võrdlus
- turuvaliku protsessi praktiline olemus,
- Venemaa ja Hollandi joogiturgude valiku motiivid ja otsuse tegemisel määravaks saanud kriteeriumid.

SUMMARY

THE FACTORS AFFECTING THE CHOICE OF NEW FOREIGN MARKETS BASED ON THE A. LE COQ Ltd . EXAMPLE

Indrek Valge

In today's globalized world the expansion of businesses to foreign markets is a very topical subject. One of the main goals of a successful business should be maximising income and profit, which the domestic market with its limited customer base often cannot offer. Because of the Estonia's economic area's small size globalisation becomes critical. With the growth of organisation and operating volume managers try to find new outputs in other countries to realize its growth potential and operating volume. Also, operating in a foreign market provides opportunity to obtain new experience, expand horizons and to deal with innovative product development, which often cannot be done in the domestic market due to its intense competition.

This topic is timely since Estonia's domestic market is small and it needs globalisation for growth. Also Estonia's universities have researched the general factors of choosing foreign markets and this thesis gives a review of specific factors that affect the choice of beverage markets. A. Le Coq Ltd. is Estonia's oldest brewery and also Estonia's biggest beverage producer which plans this year to enter the beverage markets of Russia and Netherlands that have great growth potential.

The purpose of this thesis is to find out what factors affect the choice of new foreign markets based on the expansion of A. Le Coq Ltd. to Russia's and Netherlands' beverage markets. To reach the purpose of this thesis following research tasks are set:

- examine the motives of entering foreign markets and export methods;
- highlight the factors that affect the choice of new foreign markets;
- analyze the specifics of beverage markets when entering foreign markets;
- analyze the theoretical and practical relationships of the market choice factors based on the conducted interviews;

- give suggestions to A. Le Coq Ltd. on choosing foreign markets.

In the theoretical part of this thesis the process of globalisation and business motives of entering foreign markets were studied. It appeared that the motives of globalisation can be both proactive and reactive. Based on the motives and goals businesses must find the most suitable method to enter a foreign market. Also, one of the more important issues when entering a foreign market is the choice of target market that shows in what country's market product or service is wanted to be realized. In the process of business globalisation the first step is the choice of target market. Choice of foreign market is affected by businesses' internal and external factors. The most important internal factors are the product quality, nature, price and businesses' financial resources and external factors are target country's economical and political stability, competition and the target market's distance from the production unit. The author's opinion is that the most important stage of businesses' globalisation process is the market choice process. The choice of appropriate target market and recognition of factors affecting it and taking them into account determines the success or failure of business in the international market.

The general factors that affect the choice of new foreign markets have been already studied in the Estonian universities and in the last theoretical part of this thesis there is given a review of more specific factors that affect the choice of beverage markets. Also, author believes that five beverage market megatrends that are discussed in this thesis are not only options for business profit but also businesses that are informed about the megatrends have better prospects to survive in the future.

In the empirical part of this thesis the biggest beverage producer in Estonia A. Le Coq. was studied. A. Le Coq is also one of the biggest and long-term food industry exporter in Estonia. This year A. Le Coq is planning to enter the Netherlands' and Russia's beverage markets that have great growth potential. When entering new markets, the first step is choosing the target market, therefore business has to understand the factors that affect this process to choose the best target market for export.

To reach the goal of this thesis author analyzed the important impact factors of market choice process based on the Russia's and Netherlands' example. Analysis showed that

in the choice of Russia's and Netherlands' beverage markets the determining factors were completely different. Russia's market was chosen because of its growth rate that business managers found to be one of the most important factors of foreign market choice. Since A. Le Coq Ltd.'s main export products are cider and long drink and the market of these beverages in Russia is in growth phase the company sees a great opportunity to increase sales of ciders and long drinks in Russia.

In the choice of Netherlands' market the decisive factor was primarily finding good partnerships that company believes is as important factor as market growth rate, competition, tax system, distance to the target market and access to distribution channels. In addition to good partners Netherlands is also economically stable country with high paying ability customers and favorable and more stable tax system that Russia cannot offer.

Finally the author gave recommendations to A. Le Coq for choosing new markets, also author examined three European countries where A. Le Coq Ltd. has not been yet exported and chose one country where company could consider expanding its export. France, Spain and Turkey beverage markets were analyzed and it turned out, that in addition to Russian and Netherlands beverage markets French market should be also considered, because it has good results in the factors that are important to the company.

In conclusion the Estonian limited domestic market, competitive pressure and the opportunities of foreign markets have given A. Le Coq Ltd. an ideal platform to enter new foreign markets. The company has a large product portfolio, production equipment, logistics center and wide experience in operating in foreign markets, therefore A. Le Coq should be more aggressive towards new foreign markets.

Author has reached the goal of this thesis that was finding out what factors affect the choice of new foreign markets based on the A. Le Coq Ltd. example. The author brings out again the factors that affect the choice of new foreign markets: market growth rate, competition, taxes, physical distance, access to distribution channels, finding good partnerships, market seasonality and stability, product compliance with the requirements of the market, customer purchasing power, market trends, the nature of infrastructure, economical and political stability, the size of the market and the average dealer price

premium. Author suggests that in the future research works cultural differences in the various markets could be studied, also global megatrends and their impact on new market choice could be researched in greater depth.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,
Indrek Valge
(isikukood: 39105182714)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Uute välisturgude valikut mõjutavad tegurid AS A. Le Coq-i näitel“

mille juhendaja on Kalev Kaarna.

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 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.

Tartus, 27.05.2013

(allkiri)