

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Martin Viiask

**VÄLISTURULE SISENEMISE MOTIIVID JA
MEETODID AS-i VIPEX TEGEVUSE
LAIENDAMISEL ROOTSI**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: prof. Urmas Varblane ja dots. Tõnu Roolah

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2012.a.

..... 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. Välisturule sisenemise teoreetilised alused	8
1.1. Välisturule sisenemise motiivid ja eeldused.....	8
1.2. Sihtturu valik välisturule sisenemisel.....	13
1.3. Välisturule sisenemise meetodi valik	18
2. AS Vipex rahvusvahelisel turul	27
2.1. Empiirilise analüüsi meetodika ja AS-i Vipex ülevaade.....	27
2.2. AS-i Vipex rahvusvahelistumise motiivid ja eeldused.....	33
2.3. Rootsi kui AS-i Vipex sihtturg	37
2.4. Soovitused AS-i Vipex Rootsi turule laienemisel	45
Kokkuvõte	50
Viidatud allikad.....	53
Lisad	58
Lisa 1. Intervjuu AS-i Vipex IT ja kvaliteedijuhtimise osakonna juhataja Siim Vahteriga	58
Lisa 2. Suhtarvude arvutamisel kasutatud valemid	59
Lisa 3. Struktureerimata intervjuu teemad	60
Summary	61

SISSEJUHATUS

Globaliseerunud ja läbipõimunud maailmas üritavad paljud firmad laiendada oma äritegevusega välisurgudele. Eduka ettevõtte äritegevuse eesmärk on kasvada, laiendada ja teenida, mida aga piiratud mahuga koduturg tihti pakkuda ei suuda. Rahvusvahelistumine võimaldab suuremaid kasumeid, aitab suurendada konkurentsivõimet. Uutelt turgudelt saadakse reeglina uusi häid ideid toote täiustamiseks või uue toote arendamiseks.

Kaubanduspiirangute vähendamine, mitmepoolsed kokkulepped ja regionaalne integratsioon, arenenud transpordi ja logistika olemasolu ning tormiline areng kommunikatsioonis ja e-kaubanduses on teinud võimalikuks turgude laiendamise ja kiire rahvusvahelistumise (Albaum 2002: 1). Rahvusvahelist äritegevust võib tänapäeval pidada rohkem ettevõtluse ellujäämiseks, kui potentsiaali realiseerimiseks. Ettevõtetel, kes ei suuda rahvusvahelistuda, on oht kaotada oma kodune turg välisfirmadele, kellel on odavam hind, suurem kogemus, kvaliteetsemad tooted ja kes suudavad pakkuda kliendile suuremat lisandväärtust.

Eesti ettevõtjatel on tänu oma geograafilisele asukohale ning paindlikule ja avatud majanduspoliitikale võimalik ja lausa vajalik rahvusvahelistuda, sest siseturu väiksusest tingituna on rahvusvahelisele turule pürgimine ainus võimalus ettevõtluse arenguks ja isegi ellujäämiseks. Rahvusvahelistumine aga ei saa olla edukas, kui ettevõtte ei ole valmis või ei valmista end ette välisurule laiendamiseks. Edu rahvusvahelistumisel sõltub nii ettevõtte võimekusest kui oskustest läbi viia strateegiaid.

Planeerides laiendamist, tuleb arvestada strateegiliste küsimustega, mis hõlmavad sihtriiki ja seal realiseeritava toote valikut, firma eesmärke sihtturul, turule sisenemise plaani väljatöötamist, sobivaima turule sisenemise meetodi valikut ja õigeaegset

ajastust. Taktikalised küsimused hõlmavad toote positsioneerimist, toote kohandamist vastavalt sihturu nõuetele, reklaamikanalite valimist, toote esitlemist, hinnakujundust ja jaotuskanalite valimist (Albaum 2002: 17). Bakalaureusetöö piiratud mahu tõttu keskendutakse käesolevas töös rohkem strateegilistele küsimustele, täpsemalt sihturu valikule ja välisturule sisenemise erinevatele meetoditele.

Uutele turgudele sisenemisel tuleb ettevõtetel arvestada, et iga riigi turule ei saa siseneda samal viisil. Sihtriiki sisenedes tuleb arvestada selle turu majanduse arengutendentsiga (inflatsioon, intressimäär, majanduslik kasv), keeleliste ja kultuuriliste erinevustega, demograafilise asukoha ja tehnoloogilise tasemega. Samuti tuleb arvestada poliitiliste tegurite ja juriidiliste piirangutega. Olulisel kohal on arusaamine klientide vajadustest ja neist tulenevatest eripäradest. Määravaks võib saada tugev konkurents. Sihtriigi- ja ettevõtte eripäradest tulenevalt on otsustava tähtsusega õige turule sisenemise meetodi valimine ekspordi, lepinguliste kokkulepete või sihtriiki investeerimise vahel. Sellised strateegilised otsused on tihtipeale pikaajalised ja pöördumatu kuluga ning jätavad väga vähe võimalusi hilisemateks muudatusteks. Põhjalikult läbimõeldud ja hästi ettevalmistatud tegutsemisel on suur mõju ettevõtete edule rahvusvahelisel turul.

Autori eesmärk käesolevas bakalaureusetöös on välja selgitada välisturule sisenemise motiivid ja neist tulenevad meetodid, mis sobiksid AS-ile Vipex Rootsi turule sisenemiseks. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada rahvusvahelistumise erinevaid motiive ja eeldusi;
- tuua välja sihturu analüüsimise võimalusi;
- anda ülevaade välisturule sisenemise erinevatest meetoditest;
- anda ülevaade AS-ist Vipex ja ettevõtte senisest äritegevusest;
- analüüsida Rootsi kui sihturu keskkonda ja sealset ehitusmaterjalide turgu;
- tuua välja analüütilised soovitused AS-i Vipex Rootsi turule laienemise meetodite ja tegevuskava valikuks.

Töö teoreetilise osa kirjutamisel lähtutakse enamasti ingliskeelsest teaduskirjandusest. Teemakohane kirjandus pärineb erinevatest teostest, kogumikest ja ajakirjades olevatest

artiklitest ning internetist. Uurimismetoodiks on juhtumiuuring. Andmete kogumiseks teostati dokumendivaatlus 2004. kuni 2011. aasta majandusaasta aruannetest ja struktureerimata personaalsed süvaintervjuud AS-i Vipex juhatuse esimehe Ivo Kolloga, müügi- ja kliendisuhete osakonna juhataja Marek Luik'iga, IT ja kvaliteedijuhtimise osakonna juhataja Siim Vahteriga. Sihtriigi iseloomustamisel on kasutatud Eesti Välisministeeriumi kodulehte, internetist saadavat informatsiooni ja Eurostati andmebaasi.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis tuuakse välja erinevate autorite poolt käsitletud ettevõtete rahvusvahelistumise *proaktiivsed* ja *reaktiivsed* motiivid. Kirjeldatakse ettevõtete olulisemaid eeldusi edukaks rahvusvaheliseks arenguks ja tutvustatakse üht enim kasutatavat meetodit – SWOT analüüsi – mida ettevõtted kasutavad erinevates strateegilistes planeerimisprotsessides. Seejärel analüüsitakse sihtturu keskkonda, tuuakse välja erinevad tegureid, millega tuleb ettevõtetel arvestada uutel turgudel tegutsemisel, ning kirjeldatakse sihtturu atraktiivsuse hindamise näitajaid. Lõpetuseks selgitatakse välja erinevad meetodid välisurule sisenemisel ja tuuakse välja tegureid, mis mõjutavad ettevõtteid erinevate meetodite valikul.

Töö teises ehk empiirilises osas antakse ülevaade AS-ist Vipex ja ettevõtte 2004.–2011. aasta majandustegevusest. Ettevõtte iseloomustuses tuuakse välja müügitulud, ekspordimahud, ärikasum, töötajate arv, tööjõukulu jne. Esitatakse ka mõned suhtarvud nagu tööjõukulu töötaja kohta, tootlikus töötaja kohta ja tootlikkus töötaja kohta puhta lisandväärtuse alusel. Seejärel uuritakse AS-i Vipex senist rahvusvahelisest kogemust ja tuuakse välja ettevõtte olulisemad partnerriigid. Läbiviidud intervjuude põhjal ettevõtte juhtivtöötajatega ja dokumendivaatluse abil selgitatakse välja AS-i Vipex erinevad eeldused ja motiivid rahvusvaheliseks arenguks. Tuginedes teoreetilises osas käsitletule ja võttes arvesse AS-i Vipex olemasolevaid eelduseid, selgitatakse välja sobivaim sihtturg oma äritegevusega laienemiseks. Seejärel analüüsitakse Rootsi ärikeskkonna võimalusi ja ohtusid, Eesti ettevõtjate võimalusi Rootsi turul, kultuurilisi iseärasusi ja turule pürgijate takistusi ning suhtlemist Rootsi ärikultuuris, mille tarbeks toimus vestlus Eesti suursaadikuga Rootsis. Samuti kasutati ajakirjanduses ilmunud

intervjuusid Eesti ettevõtete juhtidega, kellel on Rootsi turule sisenemise kogemus, ning uuriti erinevaid andmebaase, saamaks infot Rootsi majanduse, rahanduse ja ärikeskkonna kohta. Tuginedes teoreetilises osas käsitletule, tuuakse lõpetuseks välja analüütilised soovitused AS-ile Vipex Rootsi turule sisenemise meetodite valikuks. Samuti antakse mõned soovitused tegevuskava valikuks Rootsi turul tegutsemisel.

1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Välisturule sisenemise motiivid ja eeldused

Käesolevas bakalaureusetöös käsitletakse rahvusvahelistumist kui protsessi, kus ettevõtte muutub oma äritegevuse kaudu aina rohkem seotuks välispartneritega. Rahvusvahelistumist võib defineerida kui meetmete kogumit, kus tootja pakub oma kaupa kindlasse majanduslikku, poliitilisse, seadusandlikku, kultuurilisse ja tehnoloogilisse keskkonda tarbijate vajaduste rahuldamiseks (Keegan 1995: 4; Hollensen 2007: 7-8).

Järjest kasvav rahvusvahelise ettevõtluse areng on tihedalt seotud investeringutega ja kaubanduspiirangute vähendamisega, mitmepoolsete kokkulepete ja regionaalse integratsiooni kaudu. Oluliselt on arenenud transport ja logistika, mis on vähendanud kulusid eksportimiseks ja importimiseks. Innovaatilise ja tehnoloogia areng toodetes ja teenustes ning suur areng kommunikatsioonis ja e-kaubanduse esiletulek on teinud võimalikuks turgude laienemise ja ühinemise (Albaum 2002: 1).

Sellest tulenevalt on alates 1970. aastatest tehtud palju empiirilisi uuringuid saamaks teada, mis täpselt ajendab ettevõtetel rahvusvahelistuda. Välisturule sisenemise motiivid võivad olla nii *proaktiivsed* kui *reaktiivsed*. *Proaktiivsed* motiivid põhinevad välisturu võimalustel, ettevõttele kuuluvatel unikaalsetel teadmistel või spetsiaalse tehnoloogia tundmisel, mis mõjutavad firmasid muutma oma senist strateegiat. *Reaktiivsed* motiivid põhjustavad ettevõtete reageeringut kodu- ja välisturul valitsevate ohtude ja pakutavate võimaluste korral (Leonidou 1995: 19). Samas on Simpson, Kujawa (1974: 107) leidnud, et motiivide olemasolu on küll vajalik välistegevusega alustamiseks, kuid see pole piisav põhjus. Väga olulisel kohal on ettevõtte valmisolek välisturule sisenemiseks.

Selleks peaks ettevõttel olema täidetud teatud eeldused, millest olulisemad esitatakse loetelus lk 11.

Samuti on erinevad uuringud näidanud, et rahvusvahelistumist mõjutavad ka mitmed ettevõtte sisemised ja välised tegurid (Simpson, Kujawa 1974: 109; Dichtl *et al.* 1983: 51). Ettevõtte sisemisi ja väliseid tegureid, mis mõjutavad rahvusvahelistumist ja välisurule sisenemise meetodi valikut, tutvustatakse lähemalt tabelis 3 lk 15. Järgnevalt tuuakse välja ja illustreeritakse tabelis 1 erinevate autorite uuringute tulemusi ettevõtete rahvusvahelistumise motiividest.

Tabel 1. Rahvusvahelistumise motiivid

<i>Proaktiivsed motiivid</i>	<i>Reaktiivsed motiivid</i>
Kasumi ja kasvu soov	Konkurentide surve
Juhtide ambitsioonikus	Kodune turg võib olla liiga väike või küllastunud
Tehnoloogiline kompetents/unikaalne toode	Ületootmine
Välismaise turu võimalused/turu informatsioon	Välismaised tellimused
Mastaabiefekt	Põllumajandustoodete/hooajatoodete laiem turustamine
Maksusoodustused	Rahvusvahelise turu lähedus/ülepiiri müük

Allikas: (Hollensen 1999 baasil); autori koostatud.

Proaktiivsed motiivid: Ühegi ettevõttega ei saa siseneda välisurule, kui puudub juhtide suur soov ja entusiasm rahvusvahelise turu suunas. Selline ambitsioonikus võib tuleneda juhi soovist olla seotud ettevõttega, mis tegutseb rahvusvaheliselt ja mis tulevikus annaks hea põhjuse rahvusvaheliseks suhtlemiseks. Üheks suurimaks *proaktiivseks* motiiviks peab Leonidou (1995: 29) ettevõtte juhtide ambitsioonikust oma äritegevusega kasvada, laieneda ja teenida suuremaid kasumeid. Oluliseks *proaktiivseks* motiiviks peetakse ka ettevõtte unikaalset toodet, mida konkurendid ei paku, või seda, et ettevõttel on välja töötatud tehnoloogiline eelis mingis kindlas vallas (Datta *et al.* 2002, 87). Märkatava konkurentsieelise rahvusvahelisel turul annavad spetsiaalsed teadmised ja ligipääs informatsioonile, mis ei ole avalikult saadaval, nagu info klientidest, turusituatsioonist, turustamise võimalustest jms kohta (Weaver *et al.* 1990: 62). Hollensen (2007: 44) peab väga mõjuvaks motiiviks rahvusvahelise ettevõtluse tulemusena tekkivat mastaabisäästu eelist, kus tootmismahu suurendamisel

vähendatakse tootmiskulusid ja odavam tootehind annab konkurentsieelise. Tihti mängivad ettevõtete rahvusvahelistumisel väga olulist rolli maksusoodustused, andes võimaluse pakkuda oma toodet odavamalt ja aidates teenida suuremat kasumit. Enamik riike kuulub aga WTO-sse (*World Trade Organization*), mis kaitseb kohalikke tootjaid odavate hindadega eksportivate ettevõtete eest.

Reaktiivsetest motiividest mängib suurt rolli koduturu suurus. Ettevõtte võib olla sunnitud eksportima, kuna kodumaine turg on väga väikse potentsiaaliga või seetõttu, et ületootmise tulemusena otsitakse kaupade realiseerimise võimalust välisurgudelt (Pavord, Bogart 1975: 8). Paljudele ettevõtetele ei suuda koduturg pakkuda mastaabisäästu võimalust ja sellest tulenevalt kardab ettevõtte kaotada oma turuosa konkurendile, kellel on rahvusvahelise ettevõtluse tulemusena (mastaabisäästu eelisena) odavam hind. Samuti võib ettevõtte poolt pakutav toode olla kodumaisel turul elutsükli lõppfaasis, kui samal ajal võib aga teistel turgudel tegemist olla toote kasvufaasiga (Hollensen 2007: 44-46).

Soodsateks *reaktiivseteks* motiivideks peetakse tellimusi välismaistelt ostjatelt, mis annavad ettevõttele eelise ja hea võimaluse siseneda uutele turgudele (Leonidou 1995: 19; Simpson, Kujawa 1974: 109; Pavord, Bogart 1975: 7). Samuti kauplevad naaberriigid omavahel geograafilise läheduse tõttu ning põllumajandustootjad laiendavad oma turgu ülemaailmselt, et saavutada oma hooajatoodetele stabiilne müük aastaringelt (Hollensen 2007: 47). Ifju, Bush (1993: 46-47) on aga leidnud oma uuringutes, et *proaktiivsed* ja *reaktiivsed* motiivid ei ole määravad faktorid ettevõtete rahvusvahelistumisel, ettevõtte otsus välistegevusega alustamiseks sõltub hoopis ettevõtte suurusest. Käesoleva töö autori arvates tuleks aga välisurule sisenemisel vaadelda nii ettevõtte motiive kui ettevõtet mõjutavaid tegureid üksteisest sõltuvalt.

Lisaks ülal märgitud rahvusvahelistumise motiividele on vajalik analüüsida ettevõtte potentsiaali ja valmisolekut rahvusvahelisel turul tegutsemiseks. Selleks tuleks välja selgitada ettevõtte tugevused ja nõrkused. Üks lihtsamaid ja kiiremaid meetodeid, mida väikeettevõtted kasutavad strateegilistes planeerimisprotsessides ja oma positsiooni hindamiseks, on SWOT analüüs. SWOT analüüs, mis tuleneb lühendist ingliskeelsetest sõnadest „tugevused“ (*strengths*), „nõrkused“ (*weaknesses*), „võimalused“

(*opportunities*) ja „ohud“ (*threats*), võimaldab otsida abinõusid, mida saab ettevõtte siseste tugevate ja nõrkade külgede ning väliste ärikeskkonna ohtude ja võimaluste vastastikust toimet arvestades kasutada ekspordi eelduste parandamiseks (Houben *et al.* 1999: 125-128).

Rahvusvahelistumine ei saa aga olla edukas, kui ettevõtte ei ole valmis või ei valmista end ette välisturule laienemiseks. Edu rahvusvahelistumisel sõltub nii ettevõtte võimekusest kui ka oskustest läbi viia strateegiaid. Planeerides ettevõttega laienemist, tuleb arvestada nii strateegiliste kui taktikaliste küsimustega. Strateegilised küsimused hõlmavad sihtriigi valikut ja seal realiseeritava toote sortimenti, firma eesmärke sihtriigi turul, sisenemise plaani välja töötamist, sobivaima meetodi valikut ja õigeaegset ajastust. Taktikalised küsimused hõlmavad toote positsioneerimist, toote kohandamist vastavalt sihtturu nõuetele, toote esitlemist, hinnakujundust ning reklaami- ja jaotuskanalite valimist. (Albaum 2002: 17) Oskuseid ja organisatsioonilist võimekus näitab sihtriigi keele- ja kultuuri tundmine, juhtkonna kogemused rahvusvahelistel turgudel ja ettevõtte finantsiline tugevus. Hästi ettevalmistatud ettevõtetel on rahvusvahelisel turul suur võimalus olla edukas, see on eelduseks ka suurema turuosa tagamisel. Olulisemateks eeldusteks rahvusvahelisele turule sisenemisel peetakse (Albaum 2002: 17):

- võistlushimulisust ja võimekust kodusel turul – tuleks olla koduturul liider;
- juhtkonna motivatsiooni välisturgudele laienemiseks;
- ettevõtte omanike ja juhtide pühendumust – võimeka ekspordijuhi, võõrkeeli ja rahvusvahelise ärisuhtluse põhimõtteid valdava personali olemasolu välisturgudel tegutsemiseks;
- toote valmisolekut välisturu jaoks – välisturu jaoks kohandatud toote olemasolu;
- oskuste, teadmiste ja kogemuste omamist – oskusteave ekspordi operatsioonide korraldamiseks ja asjaajamiseks tolli, ekspediitorfirmade, pankade jt ekspordiprotseduurides osalejatega;
- rahaliste võimaluste olemasolu – ettevõttel peaks olema piisavalt omakapitali või soodsad krediidivõimalused ekspordiga seotud riskide ja arenduskulude katmiseks.

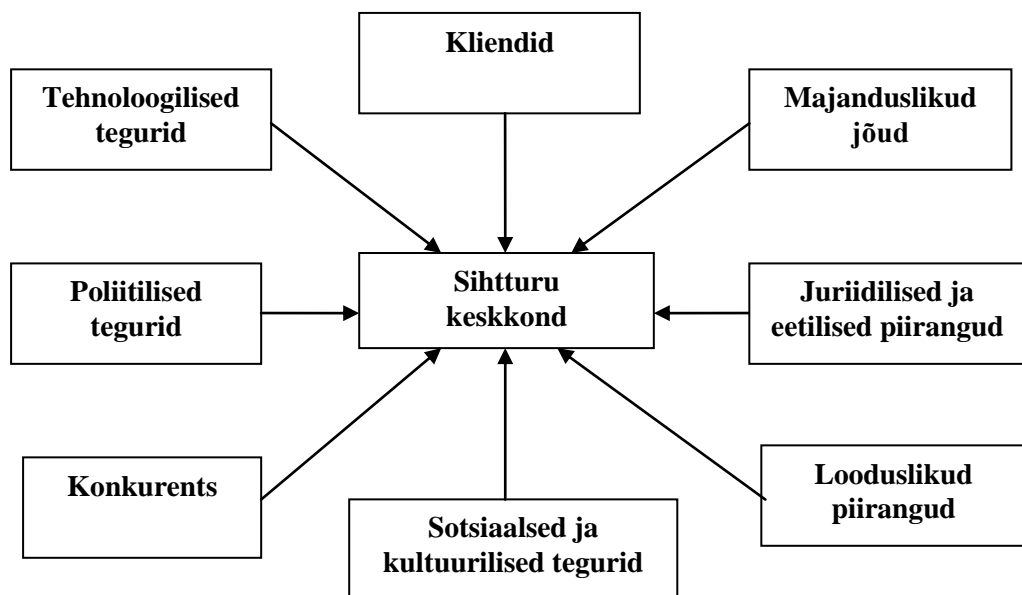
Rahvusvahelisel turul tegutsedes jääb ettevõtetele äristrateegia keskmeks küsimuseks, kuidas kindlustada ettevõtte konkurentsipositsiooni. Konkurentsieeliseks peetakse mingit eelist konkurentide ees klientide ligimeelitamisel ja hoidmisel ning enda konkurentsijõudude vastu kaitsmisel. Porter (1985) Porteri järgi on nad taandatavad madalamatele kuludele, eristumisele (*diferentseerimisele*) ja *fokuseerimisele*.

Kululiidri strateegia korral seisneb konkurentsieelis madalamates kuludes võrreldes konkurentidega. Madalamate kuludega tootjaks olemine on võimas konkurentsivahend eriti turgudel, kus paljud tarbijad on väga hinnatundlikud. (Porter 1985: 12 ja 64; Hooley *et al.* 1998: 43) *Eristumisstrateegia* mõte seisneb selles, et tuleb olla unikaalne milleski, mida tarbija hindab. Eristumise aluseks võivad olla toote füüsilised omadused, laiem toodete valik, kiirem toote uuendus, disain, kvaliteet, vastupidavus, garantiid, hoolduse- ja remondikorraldus, tarbijale pakutavad lisateenused, personaalsem teenindamine, kaasaegsemad logistilised lahendused jpm (Porter 1985: 120-130; Hooley *et al.* 1998: 43). *Fokuseeritud ehk turuniši strateegia* korral keskendutakse aga kitsale turusegmendile, mis eristub näiteks geograafiliselt või erinõuetelt toote omadustele (Leimann *et al.* 2003: 192). Konkreetse strateegia valimine nõuab ettevõtelt sihtturu tarbijate eelistuste ja vajaduste väga põhjalikku tundmist.

Arvestades Eesti turu väiksust ja soodsat geograafilist asukohta, on osad motiivid Eesti ettevõtetele rahvusvahelistumiseks juba algselt olemas. Samuti on juhtide ambitsioonikus just see, mis üldse ajendab ettevõtlusega tegelema, ja kuna ettevõtlus on äri, mis on kasumile orienteeritud, on välistegevus üks suurimaid võimalusi oma eesmärkide täitmiseks. Kuid väga oluline on ettevõtte valmisolek väliseturul tegutsemiseks. Tähtis on valida sobivaim sihtturg ja sobivaim meetod, mida käsitletakse lähemalt järgmistes alapunktides. Samuti tuleb tunda õppida sihtturul olevate tarbijate vajadusi ja eelistusi. Tarbijate vajadustega arvestamine ja nende mõistmine on rahvusvahelises ettevõtluses ja suhetes tarbijaturuga kasvava tähtsusega.

1.2. Sihtturu valik välisturule sisenemisel

Üheks olulisemaks küsimuseks jääb välisturule sisenemisel sihtturu valik, mis näitab, millise riigi turul soovitakse oma toodet või teenust realiseerida. Sihtturu valikul tuleb erinevate riikide lõikes kokku puutuda paljude spetsiifiliste teguritega, mis on iseloomulikud ainult ühele teatud riigile. Igas riigis eksisteerib terve hulk tõrkeid, millega rahvusvahelised ettevõtted peavad arvestama. Õige sihtturu valik määrab ära ettevõtte õnnestumise või ebaõnnestumise rahvusvahelistumisel. Joonisel 1 kirjeldatakse välisturu keskkonda ja tuuakse välja erinevad tegurid, millega peab sihtriiki sisenemisel arvestama.



Joonis 1. Sihtturu keskkond (Bradley, 1991, 7).

Iga riigi turule ei saa siseneda samal viisil. Sihtriiki sisenedes tuleb arvestada turu majanduse arengutendentsiga (inflatsioon, intressimäär, majanduslik kasv), keeleliste ja kultuuriliste erinevustega, demograafilise asukoha ja tehnoloogilise tasemega. Samuti tuleb arvestada poliitiliste tegurite ja juriidiliste piirangutega. Olulisel kohal on arusaamine klientide vajadustest, väärtustest ja neist tulenevatest eripäradest (Gaston-Breton 2011: 268). Määravaks võib saada tugev konkurents (Pavord, Bogart 1975: 8-9). Bradley (1991: 7) väidab, et tähtis pole mitte sihtturu keskkond, vaid ettevõtte võimekus

erisustega toime tulla. Erinevustega arvestamine ja nende mõistmine on rahvusvahelises ettevõtluses ja suhetes tarbijaturuga kasvava tähtsusega.

Sihtturu valiku esimeseks sammuks oleks potentsiaalsete riikide järjekorda seadmine atraktiivsuse alusel. Sihtturu atraktiivsuse hindamise alused võivad olla erinevate toodete ja teenuste korral erinevad, kuid enim kasutatavad kriteeriumid riigi tasandil on riigi populatsioon, sisemajanduse koguprodukt, majanduskasv, keskmine palk, töötuse määr, transpordile tehtavad kulutused, sihtriigi poliitiline stabiilsus, erinevad seadusandlikud piirangud, võõrkeeleoskus, haridustase ning tehnoloogia levik (Gaston-Breton 2011: 269; Koch 2001: 67). Hooley *et al.* (1998: 301-306) jaotavad sihtturu atraktiivsuse hindamise tunnused nelja rühma: sihtturu omadused, majandusnäitajad, konkurentsinäitajad ja keskkonna näitajad.

Tabel 2. Sihtturu atraktiivsuse näitajad

Sihtturu omadused	Majandusnäitajad
sihtturu suurus kasvupotentsiaal turu elutsükli faas hinnatundlikus ostja mõjuvõim hooajalisus	kasumimarginaalid sisenemis- ja väljumisbarjäärid tarnija mõjuvõim tehnoloogia ärakasutamine investeeringute suurus
Konkurentsinäitajad	Keskkonnanäitajad
intensiivus kvaliteet asenduskaupade ulatus eristumise tase	turu stabiilsus poliitilised ja õiguslikud piirangud sotsiaalne ja psühholoogiline keskkond

Allikas: (Hooley *et al.* 1998 baasil) autori koostatud.

Oluline on arvestada ka tarbijate personaalsete ja sotsiaalsete väärtustega. Tarbija iseloomuomadused ja nende väärtused annavad olulist informatsiooni otsuste tegemiseks välisturule sisenemisel. Tarbija seisukohalt peetakse väga oluliseks arvestamist personaalsete väärtustega, nagu religioon, ning sotsiaalsete väärtustega, nagu kuulekus, töökus, kohusetunne, sihikindlus ja tolerants, austus teiste inimeste vastu, iseseisvus ja kujutlusvõime olemasolu (Gaston-Breton 2011: 276). Kuna äri sisaldab palju inimestevahelist suhtlemist, siis suhtlemine on kergem ning tulemused kiiremad, kui teineteist mõistetakse keelelisest, ajaloolisest ja kultuurilisest aspektist.

Uuringud näitavad, et ettevõtjad alustavad oma rahvusvahelistumist just kultuuriliselt lähedastest sihtturgudest (Arenius 2005: 115; Erramilli 1991: 480).

Käesoleva töö analüüsis selgub, et sihtturu ja välisturule sisenemise meetodi valik on omavahel tihedalt seotud. Samuti peavad ettevõtted sobivaima meetodi valimisel arvestama lisaks *proaktiivsetele* ja *reaktiivsetele* motiividele ka erinevate ettevõtet mõjutavate sisemiste ja väliste teguritega. Alljärgnevas tabelis 3 tuuakse välja erinevad tegurid, mis mõjutavad ettevõtteid sihtturule sisenemise meetodi valikul.

Tabel 3. Rahvusvahelistumise sisemised ja välised tegurid

Sisemised tegurid	Välised tegurid
Ettevõtte suurus	Sihtturu kaugus
Rahvusvaheline kogemus	Sotsiaalkultuurilised erinevused
Toode/teenus	Turu suurus ja kasv
	Kauplemispiirangud
	Konkurents

Allikas: autori koostatud.

Sisemised tegurid: Ettevõtte suuruse ja rahvusvahelise kogemuse vahelist seost välisturule sisenemise meetodi valikul näevad mitmed autorid erimoodi. Kuna ettevõtte suurus mõjutab firma võimalusi ressursside kasutamisel, siis suurtel ettevõtetel ei ole sihtriiki sisenemisel määravaks kulud (Madhok 1997: 56). Seetõttu sisenevad suurettevõtted uutele turgudele investeerimisega, säilitades omandiõiguse ja täieliku kontrolli oma äritegevuse üle (Datta 2002: 89). Brookes (2011: 337) ja Erramilli (1991: 483) väidavad aga, et ettevõtte suurus ja rahvusvaheline kogemus ei mängi rolli välisturule sisenemisel, määravaks saavad hoopis ettevõtetevaheline usaldus ja partneri maine. Samas peavad Datta (2002: 89) ja Sullivan (1990: 26) just ettevõtte senist rahvusvahelist kogemust väga oluliseks teguriks, mis tavaliselt aitab vähendada kulusid ja ebakindlust turu teenindamisel. Nad väidavad, et mida suurem on kogemus ettevõtetel rahvusvahelisel turul, seda suuremaid ressursse sinna viiakse. Sellisel juhul eelistatakse uutele turgudele siseneda investeerimisega, jättes ettevõttele suurema omandiõiguse ja kontrolli.

Samuti mõjutavad toote füüsilised omadused nii tootmise asukohta kui väliturule sisenemise meetodit. Kõrgema väärtusega tooteid, nagu kallid kellad, eelistatakse eksportida. Kuna kõrgtehnoloogilised tooted vajavad tehnilist hooldust nii enne kui pärast müüki siis põhjusel, et väliturul ei suudeta tihti seda pakkuda, jäetakse tootmine ja teenindus koduturule. (Hollensen 2007: 299) Mastaabisäästu võimaluse tekkides või kui juhid soovivad säilitada kontrolli tootmise üle, eelistatakse kas kodumaist tootmist või investeerimist ainuomandi õigusega tootmisesse. Odavate toodetega, nagu karastusjoogid või õlu, eelistavad firmad litsentseerimist või investeeritakse välismaistesse tehastesse, et vältida suuri transpordikuluseid. (Datta 2002: 89)

Välised tegurid: Sihturu füüsiline ehk geograafiline kaugus suurendab oluliselt transpordikuluseid ja ahendab ekspordi kaudu turule sisenemise meetodi kasutamise võimalusi. Sellisel juhul võib osutada otstarbekaks organiseerida tootmine sihtriigis, transportides sinna eksportija kodumaalt vaid piiratud koguses vajalikke ja sihtriigis puuduvaid tootmissisendeid. (Hennessey 1992: 299) Sheng (2011: 166) väidab, et rahvusvahelistumisega alustavad ettevõtted eelistavad siseneda just kodumaale geograafiliselt lähedastesse riikidesse, kasutades rohkem kas eksportimist või investeerimist ühissetevõtetesse.

Lisaks geograafilisele kaugusele tuleb väliturul ja sisenemise meetodi valikul arvestada ka tunnetusliku kaugusega (*physic distance*), mis tähendab riikidevahelist majanduslikku ja kultuurilist erinevust (Evans 2005: 70). Tunnetuslikku kaugust mõjutavad erinevused äri- ja tootmisstruktuurides, keeles, kultuuris ja haridustasemes (Hollensen 2011: 261). Näiteks Inglismaa ja Austraalia on omavahel geograafiliselt kauged, kuid tunnetuslikult üksteisele väga lähedal. USA ja Kuuba aga geograafiliselt üksteisele lähedased, kuid samas puudub tunnetuslik lähedus, mis on tingitud poliitilistest põhjustest. Harilikult sisenetakse esmalt nende riikide turule, mis on eksportija kodumaale tunnetuslikult lähedased (Arenius 2005: 115; Johanson and Vahlne 2009: 1412; Sullivan 1990: 20). Tunnetuslikult kaugetes riikidesse sisenetakse enamasti ühissetevõtetena, omades väiksemat omandiõigust (Datta 2002: 92).

Sihtriigi olemasolev ja prognoositav turu maht on oluline tegur nii sihtriigi kui riiki sisenemise meetodi valikul. Mida suurem on riik, selle turg ja turukasv, seda altimad on

investorid investeerima. Sellisel juhul eelistatakse investeerida ettevõtte välisfiliaalidesse või enamusosalusega ühissetevõttesse, mis võimaldavad turu arengut efektiivsemalt jälgida. (Datta 2002: 90) Väikesed ettevõtted seevastu kasutavad selliseid sisenemise meetodeid, mille korral ei kaasne suuri kulusid, nagu eksportimine või litsentseerimine (Madsen 1988: 53; Hollensen 2007: 300).

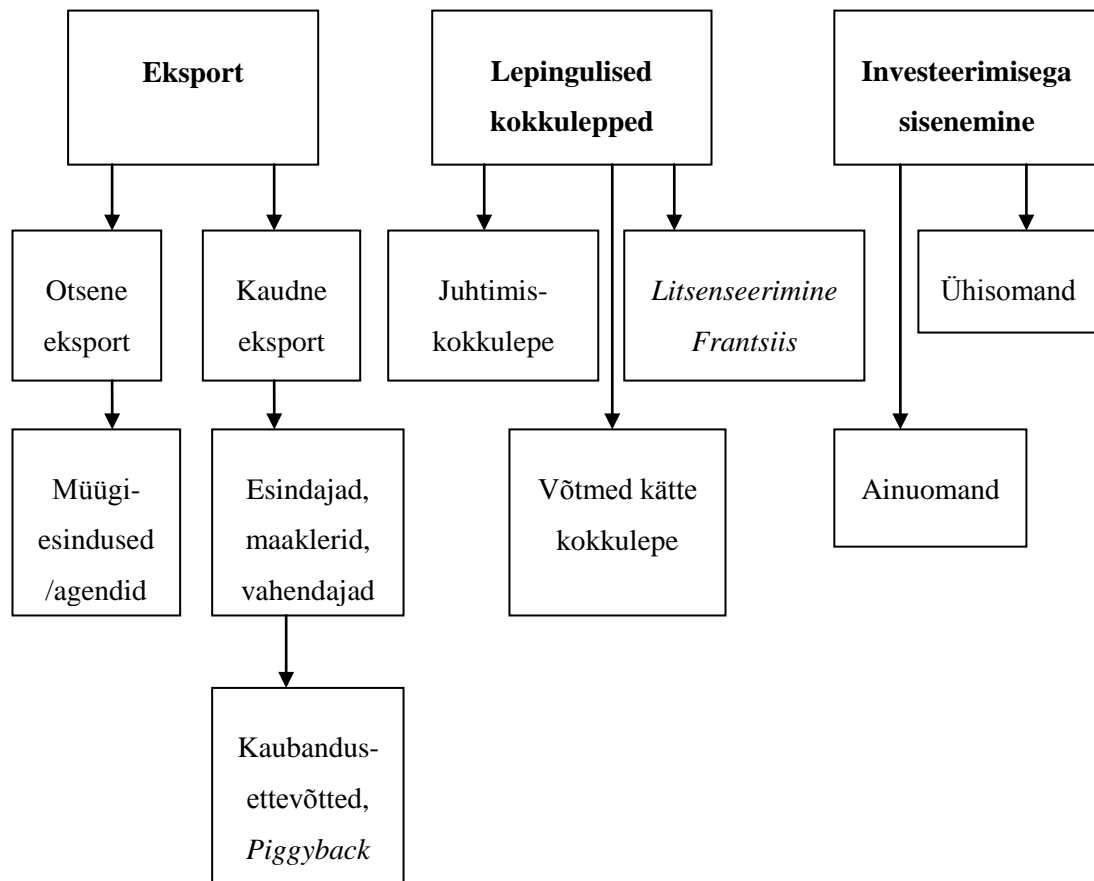
Turule sisenemise meetodi valikut mõjutab tugevalt ka väliskaubanduspoliitika. Juhul kui sihtriigi valitsus kasutab proteksionistlikku majanduspoliitikat (kõrged tollimaksud, karmid impordikvoodid) või kui riigis eelistatakse kohalikke tootjaid, kasutavad ettevõtted turule sisenemiseks vähem kulukamaid sisenemismeetodeid, nagu eksportimine, ühissetevõtteid või lepingulised kokkulepped (Datta 2002: 128; Kwon, Konopa 1993: 65). Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995: 1248) väidavad aga, et valitsuse piirangute ja välisturule sisenemise meetodi valiku vahel seosed puuduvad.

Ettevõtted peaksid vältima sihtriike, kus on väga tugev konkurents. Sellised turud on vähemkasumlikud ja ei õigusta suuri investeeringuid. Tugeva konkurentsiga turgudele sisenemisel kasutatakse kõige vähem kulutusi nõudvaid meetodeid, näiteks eksportimist. (Hollensen 2007: 301)

Äritegevusega alustamisel välisturgudel võib õige sihtturu valik saada määravaks ettevõtete edul või ebaedul. Uutele turgudele sisenemisel tuleb arvestada iga riigi turul olevate eripäradega, kus nende mõistmine ja toimetulek on rahvusvahelises ettevõtluses ja suhetes tarbijaturuga kasvava tähtsusega. Lisaks turu eripäradele tuleb arvestada ka erinevate ettevõtete mõjutavate sisemiste ja väliste teguritega ning olemasolevate *proaktiivsete* või *reaktiivsete* motiividega, mis kõik mõjutavad ettevõtet sobivaima sisenemise meetodi valimisel. Uutele turgudele sisenemise meetodeid, mida tutvustatakse järgmises alapunktis, ei saa vaadata eraldi, võtmata arvesse eelnevalt käsitletut.

1.3. Välisturule sisenemise meetodi valik

Turule sisenemise meetodit, mis hõlmab transporti, tootmist, turundust jmt defineeritakse kui vahetuskaupa kontrolli ja ressursside panustamise mahu vahel. Võtmeküsimuseks jääb, kui palju on ettevõtte valmis loobuma kontrollist juhtimises vastutasuks odavamale sisenemise viisile. (Hill 1990: 118; Datta 2002: 86) Erinevad sisenemise meetodid tähendavad erinevat kontrollitaset operatsiooniliste ja strateegiliste otsuste vastuvõtmisel. Kontrollil, mille all mõeldakse võimet mõjutada süsteeme, meetodeid ja otsuseid, on kriitiline mõju rahvusvaheliste ettevõtete tulevikule. Ilma kontrollita on ettevõtetel keeruline koordineerida tegevusi, viia läbi strateegiaid, neid parandada ja täiendada ning lahendada erimeelsusi, mis tekivad, kui mitu osapoolt püüdleavad oma huvide poole. (Hill 1990: 118) Järgneval joonisel 2 tuuakse välja ja kirjeldatakse põhjalikumalt enim kasutatavaid sisenemise meetodeid.



Joonis 2. Välisturule sisenemise meetodid (Hollensen 2007 baasil autori koostatud).

Ettevõtjatele on sellised strateegilised otsused pikaajalised ja pöördumatu kuluga, jättes väga vähe võimalusi hilisemateks muudatusteks. Seetõttu on väga vajalik, võttes arvesse ka eelnevat teoreetilist osa, välja valida just sobivaim meetod uutele turgudele sisenemisel.

Ekspordi meetodid: Kuna paljud riigid ei paku piisavalt suurt koduturgu oma toodangu müümiseks, annab eksportimine ettevõtetele mastaabisäästu eelise (Hollensen 2007: 44). Erinevatest uuringutest on selgunud, et ettevõtted alustavad rahvusvahelistumist tavaliselt füüsiliselt lähedatest sihtturgudest ja ekspordi kaudu, kasutades esialgselt vahemehi või agente, kes esindaksid neid välisturul (Sheng 2011: 166). Tavaliselt asendatakse müügiagentide kasvatades agendid enda müügi organisatsioonidega ja edasise kasvu jätkudes alustatakse välismaise tootmisega (Johanson and Vahlne 2009: 1412). Ettevõtted alustavad rahvusvahelistumist just eksportimise kaudu, kuna seda peetakse kõige vähem kulukamaks ja vähem riskantsemaks viisiks välisturule sisenemisel (Hollensen 2007: 314).

Eksportimisel on ettevõtetal põhiliselt kaks võimalust: otsene (*direct exporting*) ja kaudne (*indirect exporting*). Ettevõtte on kaudne eksportija, kui ta müüb oma tooteid välisturule ilma eriliste pingutusteta. Kõik operatsioonid, mis hõlmavad eksportimist, nagu dokumentatsiooni vormistamine, füüsiline kauba liikumine, jaotuskanalite koordineerimine jms, tehakse ära teiste poolt. Hollensen (2011: 340) toob välja viis põhilist sisenemise viisi kaudselt ekspordides:

- kasutatakse välismaiste ettevõtete agente ja esindajaid või ostja tuleb ise välisettevõttest ja teeb ettepaneku tooteid eksportima hakata;
- kasutatakse maaklereid, kus vahendaja põhitööks on ostja ja müüja kokkuviimine vahendustasu eest;
- kasutatakse ekspordivahendajaid, kus vahendaja esineb tootjafirma nime all, kuid kõik kokkulepped jäävad tootja otsustada. Ekspordivahendaja ajab korda kogu dokumentatsiooni, kasutab oma teadmisi kohalikust turust, valitsuse regulatsioonidest, mis on väga oluline sisenemaks keerulistele turgudele. Kaudne eksportimine sobib väikeettevõtetele, kellel on vähem kogemusi rahvusvahelistel turgudel tegutsemisel. See võimaldab ettevõtjatel välja selgitada nõudlust oma

toodete vastu välismaisel turul, riskimata seejuures suurte kaotustega (Young 1989: 12);

- kaubandusettevõtted, mida kasutatakse põhiliselt Jaapanis, Koreas ja Aafrikas, kus ettevõtte tegeleb kaubavahetusega teiste kaupade vastu, vastutades transpordi, ladustamise ja finantspoole eest. Põhiliselt tegeletakse kaubale kiire ostja leidmisega, mis vahetatakse mingi muu toote vastu. Selleks on vajalik välja arendada infosüsteemid, et selgitada erinevate turgude võimalused. Kaubandusettevõtte eelisteks on suur globaalne turg, mis võimaldab erinevaid vahetustehinguid, ja suuremahulised tehingud, mis annavad mastaabisäästu. Ligi neljandik Korea ettevõtetest kasutab kaubandusettevõtteid oma ekspordikanalina. (Weaver *et al.* 1990: 61).
- jaotuskanali ühiskasutuse (*piggyback*) strateegia, kus ettevõtte kasutab oma toodete edasimüümiseks suuremat rahvusvahelistel turgudel kogemust omavat ettevõtet. Selle tulemusena saab ettevõtte juurdepääsu välisturule ja edasimüüja laiendab oma tootevalikut. Tihti soovivad edasimüüjad, et pakutav toode oleks sarnane juba müüdava tootega, sest siis on lihtsam tegeleda tehniliste probleemidega ja müügijärgse teenindusega.

Otsene eksport esineb siis, kui tootja või eksportija müüb toodet otse importijale või kui ostja asub ise välisturu piirkonnas. Selline ekspordi moodus nõuab ettevõttelt oluliselt suuremaid marketingialaseid jõupingutusi. Selleks tuleb üles ehitada kontaktide võrgustik, tegeleda dokumentatsiooni ja transpordiga. Otsene eksport nõuab täpset informatsiooni sihturu kohta. Selleks on vajalik tegeleda hinnakujuundusega, reklaamiga, ostujärgse teenindamisega jne (Young 1989: 11).

Otsesel ekspordil tegelevad toote müügiga tavaliselt välismaised müügiesindused ja müügiagendid, kes on teadlikud kohalikust turust, kommetest ja toote sobivusest. Neil on olemasolevad ärikontaktid ja sihturul töötavad kohalikud töötajad (Hollensen 2011: 342). Selline ekspordiviis on küll kulukam, kuid annab kiiremat tagasisidet olukorrast turgudel ja konkurentsivõitlusest.

Erinevad empiirilised uuringud on näidanud, et väikefirmad (kuni 50 töötajat) ja ettevõtted, kes on rahvusvahelistumise varases staadiumis, peaksid stabiilsuse ja edukuse saavutamiseks järgima järgmisi nõuandeid (Madsen 1988: 51-54):

- Optimaalseim ekspordistrateegia on eksportida läbi välismaise agendi/jaotaja, kellele on antud volitus otsustada ekspordistrateegia üle.
- Esmalt tuleks täielikult ära kasutada koduturu võimalused, enne kui rünnata uusi turge.
- Tuleb luua head isiklikud kontaktid, et tunnetada, kuidas turg töötab.
- Tuleks pakkuda suurt nõudlust ja kõrget kvaliteeti omavaid tooteid.
- Tuleb olla ettevaatlik, et mitte müüa liiga odava hinnaga.
- Tuleb anda otsustusõigus neile, kellel on suuremad kogemused ja kes mõistavad sihtturgu.
- Tuleb valida lähedane turg mõne kauge ja eksootilise turu asemel.
- Tuleks valida suure kasvupotentsiaaliga sihtturg.

Rahvusvahelisele turule sisenemise lepingulised meetodid: Rahvusvahelist litsentseerimist defineeritakse kui lepingute kogumit, millega litsentsi andev firma teeb võimalikuks oma teadmiste, tehnoloogia, kaubandussaladuste, kaubamärgi ja firma nime kasutamise vastutasuks rahalisele kompensatsioonile. Tavaliselt kaasneb mittemateriaalsete väärtuste ülekandmisega ka tehniline kontroll, mis garanteerib nende õige kasutamise. (Young 1989: 12)

Litsentseerimise eelis seisneb selles, et see võimaldab üle saada kõrgetest transpordikuludest ja erinevatest imporditõrgetest, nagu tollimaksud või ekspordikeelud (Young 1989: 12-13). Suurim puudus, võrreldes teiste turule sisenemise meetoditega, seisneb selles, et litsentsi müüjal puudub võimalus kontrollida marketingi plaani ja programmi sihtriigis. Litsentsi müüja annab vastutasuks rahalisele hüvitisele strateegilised ja opereerimise otsused üle litsentseerijale. Kõige suuremaks miinuseks peetakse seda, et litsentsi müünud firma hea nimi jääb sõltuvaks litsentsi kasutaja turul tegutsemise edukusest. (Hill 1990: 2)

Frantsiisi defineeritakse kui lepingulist kokkulepet kahe iseseisva ettevõtte vahel, mille puhul frantsiisi ostja maksab frantsiisi müüjale õiguse eest kaubelda tema toodetega, kasutades tema firma nime, kaubamärki, reputatsiooni ja tehnoloogiat kokkulepitud ajaperioodil. Frantsiis ei tähenda mitte ainult toote, teenuse või kaubamärgi kasutamist, vaid sisaldab kogu äri formaati – turundusplaani ja strateegiat, tegevuse ettekirjutusi ja standardeid, kvaliteedi kontrolli. Oluline on jätkuv kahepoolne kommunikatsioon. (Lafontaine 1992: 264)

Ettevõtetel, mille lõpptoodang on teenus ja mida ei saa füüsiliselt eksportida, on litsentsimine ja frantsiis kõige sobivamad meetodid turule sisenemiseks. Ajal, kui on kasvanud valikuvõimalus valida erinevate liitude vahel, on frantsiisi kasutamine kerkinud üheks võimsaimaks koostöö vormiks ning kasvanud kiiremini ja jõulisemalt kui teised koostöökokkulepped. (Doherty 2003: 1215)

Edukaks frantsiisiäriks on eelkõige vajalik leida õige partner. Olulisemateks kriteeriumiteks õige partneri leidmisel peetakse selle ettevõtte kohaliku turu tundmist, head finantsseisu ja sarnaseid eesmärke. Olulised on ka head suhted valitsusega, sarnased eetikanormid, prestiiž, kogemused, tehnilised teadmised. (Brooks 2009: 337)

Põhilised frantsiisiliigid on (Hollensen 2011: 361):

- teeninduse frantsiis (kiirtoitlustus, hotellinduse ja restoranide ketid, majapidamis-, puhastus- ja parandusteenindus);
- jaotusfrantsiis (autotootjad, rõivatööstus, kütusemüük);
- äritegevuse süsteemi frantsiis (nii toode, kaubamärk kui ka ühtne turunduspoliitika ja kontrollisüsteem);
- pudeli frantsiis (alkoholivabade jookide turustajad annavad üle õiguse toota karastusjooki oma kaubamärgi all, jättes endale joogi täpse retsepti, mille koostis on saladuseks).

Harvemini kasutatavad lepingulised kokkulepped on juhtimiskokkulepped (*Management contract*). Juhtimiskokkuleppe kohaselt läheb üldjuhtimine, finantsjuhtimine, personalijuhtimine, tootmis- ja turundusjuhtimine tasu eest üle välisfirmale. Juhtimiskokkulepped on tavaliselt piiratud tegevusvabadusega, kuhu ei kuulu pikaajalised strateegilised otsused. Juhtimiskokkulepped luuakse tavaliselt

toetamiseks teisi turule sisenemise meetodeid, nagu litsentseerimine, ühissettevõtted või „võtmed kätte“ kokkulepped.

„Võtmed kätte“ kokkuleppe (*turnkey contract*) puhul võtab üks osapool kohustuse luua teisele osapoolle täielikult töötav tootmisettevõtte. Selliseid kokkuleppeid on kahte tüüpi (Young 1989: 14-15; Hill 2011: 477):

- *Product-in-hand*, mille puhul lepingupartner garanteerib tootmisettevõtte käivitamise valmisoleku toote valmistamiseks;
- *Market-in-hand*, kus lepingupartner võtab lisaks vastutuse teatud osa eest kauba müügist.

Enamasti kasutatakse sellist meetodit tööstuses, teenindussektoris ja põllumajanduses (Young 1989: 14). Eriti on nad levinud kallites ja keerulise tootmistehnoloogiaga tööstustes nagu keemia-, farmaatsia-, naftatöötlemis- ja metallitöötlemisettevõtetes (Hill 2011: 477).

Rahvusvahelisele turule sisenemine investeerimisega: Kui ekspordi kaudu turule sisenemise korral kantakse üle vaid tooted ja litsentseerimise korral ainult tehnoloogia, siis osad firmad viivad sihtriiki üle kogu tootmise. Kui ettevõtte viib oma tootmise sihtriiki, mis esialgselt nõuab küll suuremat investeringut, kaasneb sellega tavaliselt kulude alanemine, sest oluliselt vähenevad transpordikulud ja kulutused tollimaksudele. Samuti võivad alaneda tootmiskulud seoses odavama tööjõu, toormaterjalide, energia jm kasutamisega.

Osad ettevõtted tahavad uue tehase sihtriiki ehitamisega võita kohalike klientide usaldust. Kuna paljudes riikides on kehtestatud toodete sisseveo keelud või kvoodid, on tootmise viimine sihtturule ainsaks võimaluseks suurendada seal oma turgu. (Hennessey 1992: 299-304) Samuti soovivad ettevõtted olla ainuomanikud, et omada kontrolli otsuste tegemisel. Ettevõtete soov olla ainuomanik väliseturul võib olla seotud strateegiatega, mis nõuab kas ranget kontrolli tootmisprotsessis või marketingis, või soovitakse kaitsta omaniku tehnoloogiat. Sellisel juhul on ettevõtetel võimalik kiiremini kohandada oma tooteid turu nõudmistega, võimaldab usaldusväärsemat kauba kohaletoimetamist, müügijärgset teenindust ja lähemat kontakti turu ning klientidega. (Young 1989: 240; Datta 2002: 88)

Investeeringu kaudu turule sisenemine on kõige suurema riskiga otsus, mis nõuab suurt hulka kapitali ja millel on suhteliselt pikk investeeringute tasuvusaeg. Investeeringu kaudu turule sisenemise puhul on eriti oluline pikaajalise strateegilise plaani olemasolu.

Väga populaarne välisturule sisenemise meetod on olnud ühisettevõtte, mis luuakse vähemalt kahe iseseisva ettevõtte poolt, ning kus kontrolli võime tuleneb omandiõiguse jaotusest ja osapoolte arvust (Hill 1990: 2). Kõige tüüpilisemad ühisettevõtte on 50-50 jaotusega (Hill 2011: 481). Ühisettevõttes vahetatakse tihti osa kontrollist madalama investeeringu kohustuse vastu. Selline sisenemisviis sobib väiksematele ettevõtetele, kellel on limiteeritud finantsilised võimalused või kui soovitakse kasu saada kohaliku partneri teadmistest sihtriigis olevast konkurentsi tingimustest, kultuurist, poliitilisest süsteemist, äritavadest ja keele tundmisest (Hill 2011: 481). Ühisettevõtte võivad ebaõnnestuda, kui partnerite vahel esineb erinevusi strateegiates, juhtimisstiilis ja riskeerimismääras. Kõige sagedamini tekivad konfliktid finantsjuhtimises ja turustusmeetmete planeerimises. Samuti võivad tekkida erimeelsused dividendide väljamaksmisel. Seda juhul, kui üks osapool soovib maksimaalses osas dividendide väljamakseid teenitud tulu edasi investeeringu asemel. (Hennessey 1992: 304) Olenemata võimalikest probleemidest kasutatakse ühisettevõtteid siiski üsna tihti. Root (1984: 206) toob välja olulisemad põhjused, miks ühisettevõtte on kasulikud kui ainuomanduses olevad ettevõtte:

- püsikulud on hajutatud või väiksemad ning kogu investeeringuks vajaliku kapitali maht on väiksem;
- investeeringut toetavad ja soodustavad teise partneri teadmised turust;
- kasutatakse üheskoos teise partneri immateriaalset vara nagu tehnoloogia, patendid, kaubamärk, tarkvara jms;
- ühiselt on kergem luua häid sidemeid valitsusega ja oluliste partneritega;
- üks konkurent vähem, seega suurem turuosa;
- kiirem turulesisenemine;
- sissepääs turule, mis on võõrastele suletud;
- loa saamine tegutsemaks kui kohalik.

On leitud, et ühisettevõtted saavad olla edukad vaid siis, kui üks osapool lepib passiivse rolliga. Tihti lõppeb koostöö ühe osapoole poolt teise osaluse ära ostmisega (Hill 2011: 482)

Alljärgnev tabel 4 võtab kokku erinevate välisurule sisenemise meetodite eripärad. Tabelis tuuakse välja erinevate sisenemise meetodite erinevused, eelised, ohud ja võimalused, mis võiksid aidata ettevõtjaid sobivaima meetodi valimisel.

Tabel 4. Välisurule sisenemise meetodite võrdlus

Erinevad meetodid	Kontrolli tase	Sisenemise kulud	Potentsiaalne tulutase	Investeeringu riskimäär	Sisenemise kiirus
Eksport	Madal	Madal	Väike	Madal	Kiire
Litsents	Madal	Madal	Väike	Madal	Kiire
Frantsiis	Keskmine	Madal	Väike	Madal	Keskmine
Juhtimis-kokkulepe	Sõltuvalt lepingust	Madal	Sõltuvalt lepingust	Madal	Kiire
„Võtmed kätte“ leping	Kõrge	Suured	Suur	Kõrge	Aeglane
Ainuomanik	Kõrge	Suured	Suur	Kõrge	Aeglane
Ühisettevõtted sõltuvalt osalusmäärast	Keskmine	Keskmine	Keskmine	Keskmine	Aeglane

Allikas: (Hill 2011 baasil); autori koostatud.

Autori arvates võiks eduka Eesti ettevõtja äriplaani juba algselt olla sisse kirjutatud välistegevus, sest Eesti ettevõtjatel on tulenevalt turu väiksusest ja soodsast geograafilisest asukohast mõned motiivid rahvusvahelistumiseks juba algselt olemas. Kuna ettevõtlus on äri, mis on kasumile orienteeritud, on välistegevus ettevõtjatele üks suurimaid võimalusi oma eesmärkide täitmiseks. Kuid välistegevusega alustades tuleb tegutseda läbimõeldult ja ettevalmistatult. Välisurule sisenemisel tuleb ettevõtetal arvestada eelkõige oma finantsvõimaluste, kompetentsi ja oskustega. Samuti tuleb selgeks teha oma eesmärgid, mida soovetakse saavutada. Väga oluline on ettevõtte valmisolek välisurul tegutsemiseks. Uutele turgudele sisenemisel tuleb arvestada iga riigi turul olevate eripäradega, kus nende mõistmine ja toimetulek on rahvusvahelises ettevõtluses ja suhetes tarbijaturuga kasvava tähtsusega. Määravaks saavad strateegilised otsused, nagu sihturu ja sisenemismeetodi valik ning õigeaegne ajastus.

Samuti taktikalised küsimused, mis hõlmavad toote positsioneerimist, toote kohandamist vastavalt sihtturu nõuetele, toote esitlemist, hinnakujundust ning reklaami- ja jaotuskanalite valimist. Kõik need tegurid mõjutavad suuremal või vähemal määral ettevõtete edu välisturgudel. Sellised strateegilised otsused on tihtipeale pikaajalised ja pöördumatu kuluga ning jätavad väga vähe võimalusi hilisemateks muudatusteks. Põhjalikult läbimõeldud ja hästi ettevalmistatud tegutsemisel on suur mõju ettevõtete edul rahvusvahelisel turul.

2. AS VIPEX RAHVUSVAHELISEL TURUL

2.1. Empiirilise analüüsi metoodika ja AS-i Vipex ülevaade

Käesoleva bakalaureusetöö uurimismetoodikaks on juhtumiuuring (*case study*). Andmete kogumiseks teostati dokumendivaatlus ja struktureerimata personaalsed süvaintervjuud. Selleks, et anda AS-ile Vipex võimalikke soovitusi edasiseks äritegevuseks, viis autor läbi alljärgnevad tegevused:

- intervjuu AS-i Vipex juhatuse esimehe ja omaniku Ivo Kolloga;
- intervjuu müügi- ja kliendisuhete osakonna juhatajaga Marek Luik'iga;
- intervjuu IT ja kvaliteedijuhtimise osakonna juhataja Siim Vahteriga;
- teostati ettevõtte dokumendivaatlus;
- intervjuu Eesti suursaadikuga Rootsist Jaak Jõerüüt'iga;
- kasutati eelnevalt toimunud intervjuusid Rootsi turule sisenemise kogemust omavate Eesti ettevõtete juhtidega;
- uuriti Rootsi ehitusturgu, turu keskkonna dünaamikat ja erisusi erinevatest andmebaasidest.

Bakalaureusetöö uurimismetoodika, juhtumiuuring (*case study*) aitab välja selgitada AS-i Vipex motiivid ja meetodid Rootsi turule sisenemisel. Juhtumiuuring on laiaulatuslik uurimisstrateegia, kus uuritakse ilmingut selle loomulikus keskkonnas, kus andmete kogumisel ja analüüsil toetutakse eelnevalt välja töötatud teoreetilistele eeldustele. Selline uurimisstrateegia sobib kõige paremini *kuidas-* ja *miks-* küsimustele vastamiseks. (Yin 2003: 7-14) Andmete kogumisel ühe juhtumi uurimiseks soovitab Yin (2003: 85-97) korraldada nii intervjuusid kui ka vaatlusi ning koguda dokumendiinfot.

Käesoleva töö autor viis juhtumiuuringu käigus läbi struktureerimata personaalsed süvaintervjuud AS-i Vipex juhtivtöötajatega ja struktureerimata grüpiintervjuu Eesti suursaadikuga Rootsist. Intervjuu eelis teiste andmekogumismeetodite ees on suur paindlikkus ning võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida. Intervjuus võib varieerida käsitlevate teemade järjekorda, ja ka vastuste tõlgendamiseks on rohkem võimalusi. Struktureerimata intervjuu sai autoril valitud, kuna sellise uurimusliku intervjuu tüübi suureks eeliseks on, et intervjuueeritav võib rääkida käsitletavast teemast rohkem kui uurija on suutnud ennustada ja samuti on saadud vastuseid võimalik koheselt täpsustada (Hirsijärv *et al.* 2010: 192).

Kuna struktureerimata intervjuul puudub selge kondikava ning see nõuab palju aega, toimusid intervjuud AS-i Vipex juhtivtöötajatega mitmes osas nii korduvatel kohtumistel kui e-maili teel; nende käigus küsiti intervjuueeritavalt AS-i Vipex arengusuundade, eesmärkide, võimaluste ja probleemide kohta. Samuti toimus dokumendivaatlus, mis aitas täiendada intervjuust saadud tulemusi. Dokumentide kasutamise suurimaks eeliseks on asjaolu, et dokumentidega saab uurija töötada talle sobival ajal ning info hankimiseks pole vaja uuritavaid tülitada. Dokumendivaatlus hõlmas AS-i Vipex 2004.–2011. aasta majandusaasta aruandeid ja andis infot ettevõtte juhtimisstruktuuri, senise arengu ja potentsiaali kohta.

Rootsi ärikeskkonna võimaluste ja ohtude väljaselgitamiseks toimus vestlus Eesti suursaadikuga Rootsist, kus käsitleti Rootsi ja Eesti majanduskoostöö seisu ja võimalusi, Rootsi majanduse väljavaateid, ohte ja võimalusi, Eesti ettevõtjate võimalusi Rootsi turul, Eesti saatkonna rolli ja võimalusi Eesti ettevõtjate abistamisel, Rootsi kultuurilisi iseärasusi ja turule pürgijate takistusi ning suhtlemist Rootsi ärikultuuris ja bürokraatias. Samuti kasutati ajakirjanduses ilmunud intervjuusid Rootsi turule sisenemise kogemust omavate Eesti ettevõtete juhtidega ning uuriti erinevaid andmebaase, saamaks infot Rootsi majanduse, rahanduse ja ärikeskkonna kohta.

AS Vipex on 1990. aastal asutatud rahvusvaheline hulgimüügi- ja kaubandusettevõte, mille lisategevuste hulka kuulub ka logistika- ja tootmisjuhtimisteenuse pakkumine. AS-i Vipex tegevusvaldkondadeks on peamiselt kõrgekvaliteediliste ehitus- ja siseviimistlusmaterjalide, mööbli, sanitaartechnika ning kodu- ja laiatarbe kaupade

tootmise korraldamine, tootjafirmade esindamine ning esindatavate kaupade jaotamine ja müük nii Eestis kui ka teistes Euroopa riikides. (AS Vipex majandusaasta aruanne 2011)

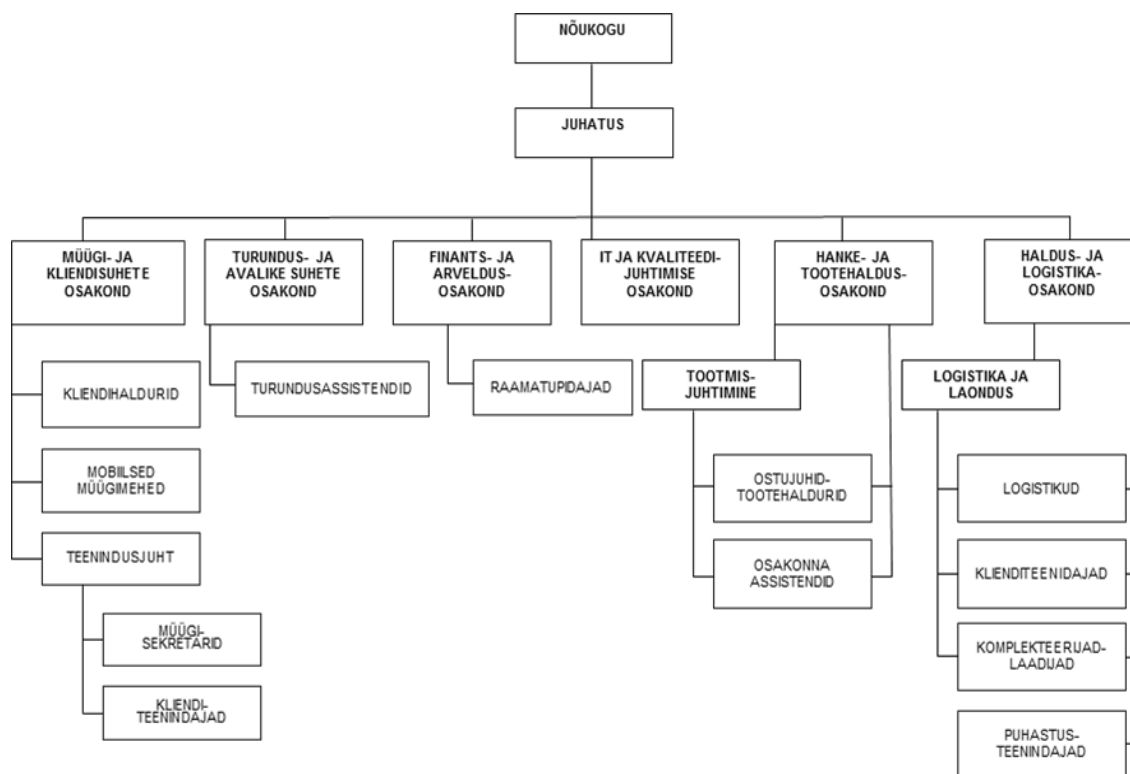
AS-i Vipex poolt pakutavateks kaupadeks on peamiselt ehitus- ja siseviimistlusmaterjalid, ehitussüsteemid, looduskivi tooted, mööbel ja sisustustarvikud, sanitaarkeraamika ja -tehnika ning kodu- ja laiatarbekaubad. Suurem osa kaupadest on toodetud allhanke korras ettevõttele kuuluvate tuntud kaubamärkide Harma ja Gils all. Oma kaubamärk on arendatud koostöös kodumaiste ja tootjatehaste disaineritega. Kõik tooted on toodetud vastavalt Euroopa Liidu poolt esitatud nõuetele ja arvestades klientide vajadusi. Tootearendus käib koostöös ligikaudu 100 tootmisettevõttega 33-s erinevas riigis. (AS Vipex majandusaasta aruanne 2011)

AS-i Vipex poolt pakutavateks teenusteks on tootmise juhtimine ja korraldamine ning järelvalve teostamine allhankijate üle. Samuti pakutakse eritellimuste ja suuremahuliste toodete ning kaupade hanketeenust koos vajaliku logistika ning laomajanduse haldamisega. Ettevõtte juhtimissüsteem vastab ISO 9001:2000 kvaliteedistandardile ja ettevõttele on väljastatud Bureau Veritas Eesti OÜ poolt vastav kvaliteedisertifikaat. AS-i Vipex krediitdireiting on rahvusvahelise reitingufirma Experian poolt olnud hinnatud aastaid AA. Aastast 1995 ollakse Eesti Kaubandus-Tööstuskoja liige. (AS Vipex majandusaasta aruanne 2003-2011)

Eesti kapitalil loodud ettevõtte alustas oma tegevust ehitusmaterjalide jae- ja hulgimüügiga kohalikul turul. Pakutav kaubavalik on muutunud vastavalt turu nõudmistele ja ärivõimalustele. Turgude avanemise, kaubanduspiirangute vähendamise ja piiratud koduturu tulemusena on arenetud rahvusvaheliseks hulgimüügi- ja kaubandusettevõtteks. (Kollo 2012)

AS-i Vipex visiooniks on arenda oma valdkonnas juhtivaks ettevõtteks kogu Läänemere piirkonnas. Juhtiva ettevõtte omadustena nähakse eelkõige suurimat kliendirahulolu, valdkonna parimat teeninduskvaliteeti ja paindlikumaid teenindusprotsesse. Tagamaks jätkuvat konkurentsivõimet ning kvaliteetset teenust, peetakse äärmiselt oluliseks püstitatud eesmärkide täitmiseks piisava hulga pädeva

personali leidmist ja olemasolevate pühendunud töötajate jätkuvat motiveerimist. Töösuhetes on väärtustatud meeskondlik vastutus, lojaalsus, iseseisvus tegutsemisel ning majanduslik mõtlemine. (Kollo 2012) Oma eesmärkide paremaks täideviimiseks ja tööülesannete ning alluvussuhete eristamiseks on AS Vipex loonud joonisel 3 kujutatud juhtimisstruktuuri.



Joonis 3. AS-i Vipex juhtimisstruktuur (AS-i Vipex kodulehekülj).

AS Vipex kasutab lamedat funktsionaalset juhtimisstruktuuri, mis on loodud soodustamaks osakondade vahelisest koostööd ja sellest tekkivat sünergiat saavutamaks etteseatud eesmärgi. AS-i Vipex juhtimisstruktuur võimaldab osakondade töötajatel omavahel suheldes oskusi ja teadmisi jagada ning annab osakondade juhtidele ja klienditeenindajatele suhteliselt suure vabaduse jooksvate otsuste vastuvõtmisel. Samuti on konkurentsivõime tugevdamiseks selgepiirilisel paikapandud koostöö tootarenduse, tootmise ja kaubanduse vahel. (Kollo 2012)

Järgnevas tabelis 5 tuuakse välja mõningad AS-i Vipex majandusnäitajad, mis annavad ülevaate senisest äritegevusest, ekspordimahtudest ja olulisematest partnerriikidest.

Samuti leitakse mõned suhtarvud, nagu tööjõukulu töötaja kohta, tootlikkus töötaja kohta ja tootlikkus töötaja kohta puhta lisandväärtuse alusel. Info majandusnäitajate kohta pärineb AS-i Vipex 2004.–2010. majandusaasta aruannetest.

Tabel 5. AS-i Vipex majandusnäitajad aastatel 2004-2011 Eesti kroonides

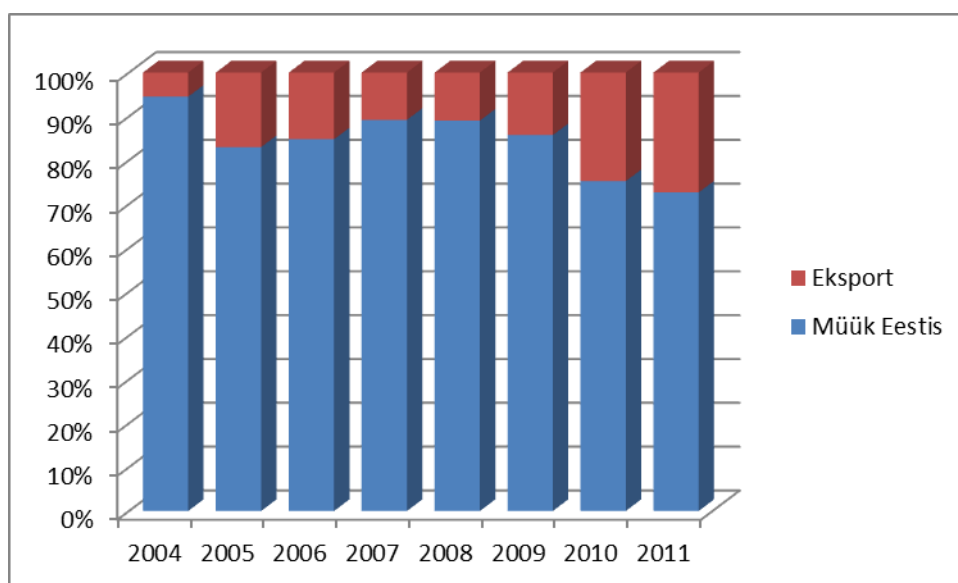
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Müügitulud miljon	73,8	72,3	94,6	91,0	88,5	73,9	68	77,3
Ekspordimaht ärituludest	4,3	14,6	17,0	11,0	10,9	12,3	22,4	29,1
Ekspordimaht ärituludest	5,8%	20,2%	18%	12%	12,3%	16,7%	33%	37,7%
Ärikasum	3,1	3,8	8,0	11,0	8,7	5,0	3,7	4,8
Keskmine töötajate arv	36	30	34	32	27	24	23	27
Tööjõu kulu miljon	5,1	5,2	6,6	4,9	4,5	3,5	3,4	5,4
Tööjõu kulu töötaja kohta	0,14	0,17	0,19	0,16	0,17	0,14	0,15	0,2
Tootlikkus töötaja kohta käibe alusel	2,05	2,41	2,8	2,9	3,3	3,0	3,0	2,9
Tootlikkus töötaja kohta puhta lisandväärtuse alusel	0,23	0,3	0,43	0,5	0,49	0,35	0,31	0,38

Allikas: autori koostatud.

Majanduslangus, mis otseselt on mõjutanud ka Eesti ehitussektorit, on sundinud AS-i Vipex paindlikult reageerima turusituatsioonidele. Finantskriisi tingimustes on ehitussektor olnud üks enim kannatanud valdkondi, mistõttu kahanesid järsult ka suuremahulisemad ehitusmaterjalide tellimused Eestis. Olukorras, kus ettevõtte käive on alates 2006. aastast järjest kahanenud, on tulnud ettevõttel muuta oma senist äristrateegiat. Üheks tegevuseks on olnud töötajate arvu vähendamine. Tabelist 6 on näha, et töötajate arvu on vähendatud 2006. aastal 34-lt töötajalt 23 töötajani 2010. aastal. Samuti on langenud tööjõukulu 6,6 miljonilt kroonilt 3,4 miljoni kroonini. Samas tootlikkus töötaja kohta on olnud üldjoones tõusvas trendis, olles vaid 2008. aastal mõnevõrra suurem. Samuti on tabelist näha, et võrreldes viimaste aastatega on 2011.

aastal suudetud tõsta nii ettevõtte käivet kui töötajate arvu, millest tulenevalt on tõusnud ka tööjõu kulu.

Samuti on olnud piiratud suurusega Eesti turu tingimuste ja majanduslanguse koosmõjul ettevõtte jätkusuutlikuks arenguks vajalik laiendada oma tegevusega välisurgudele. Järgnev joonis 4 annab ülevaate AS-i Vipex äritegevuse mahtudest, tuues välja ekspordi osakaalu kogumüügist.



Joonis 4. AS-i Vipex äritegevuse ülevaade (AS Vipex majandusaasta aruanne).

Välisurgudel müüdü kaupade osakaal kogumüügist tõusis 5,8%-lt 2004. aastal 20,2%-ni 2005. aastal. 2007. ja 2008. aastal langes ekspordi osakaal 12%-ni. Alates 2009. aastast on müüdü kaupade osakaal välisurgudel oluliselt tõusnud. Ekspordi jõulisele kasvule on pannud aluse 2009. aasta II kvartalis kinnitatud Ekspordiplaan, mille viis ettevõtte ellu koostöös Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega (EAS) nendepoolse eksporditurunduse toetuse abil. Ettevõtte ekspordi osakaal kogu müügist kasvas 2009. aastaks 16,7%-ni, 2010. aastal juba 33%-ni ja 2011. aastal 33,7%-ni, mis selgelt kinnitab valitud ekspordistrateegiate õigsust. Olulisemad partnerriigid AS-il Vipex aastatel 2004–2011 on välja toodud alljärgnevas tabelis 6.

Tabel 6. AS-i Vipex müügitulu protsentuaalselt piirkondade lõikes aastatel 2004-2011

Kaupade müük	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Eesti	94,2	79,83	82	88	84,93	84,9	67,64	62,29
Soome	1,07	5,14	8	6	7,48	7,48	25,24	31,61
Läti	1,2	11,99	9	6	4,95	4,95	4,95	4,26
Leedu	3,53	3,05	1	1	2,36	2,36	2,36	1,78
Rootsi	-	-	-	-	0,21	0,21	0,15	0,06

Allikas: (AS Vipex majandusaasta aruanne aastatel 2004–2011).

Alates asutamisest 1990. aastal on ettevõtte teenuste haaret laiendanud kõikidesse Balti riikidesse, lisaks Skandinaaviasse. AS-i Vipex suurimateks partneriteks on Soome, Läti ja Leedu. Üksikute tellimuste täitmiseks on müüdud oma kaupa ka Rootsi, kuid Rootsis kindlaid partnereid ja kliente hetkel ei omata.

Autori arvates on AS-i Vipex pikaajalise äritegevuse edu taganud suutlikkus kohaneda tarbijate kiiresti muutuvate vajadustega. Osatud on ära kasutada Eesti geograafilist asukohta ja majanduspoliitilistest otsustest tekkivaid võimalusi, nagu turgude avanemised ja kaubanduspiirangute vähendamised. Kiiresti on suudetud reageerida ülemaailmsest majanduslangusest tingitud mõjudega ja oskuslikult on kaasatud ekspordi finantseerimisega tegelevaid partnereid. Oma äritegevusega laienemisel on edu taganud õigesti ja läbimõeldult valitud sihtturud, sisenemismeetodid ja sihtturul tehtavad taktikalised otsused. Järgmine alapunkt keskendub AS-i Vipex edasist rahvusvahelist arengut mõjutavate motiivide ja eelduste väljaselgitamisele.

2.2. AS-i Vipex rahvusvahelistumise motiivid ja eeldused

Võttes arvesse teoreetilises osas käsitletut, võib öelda, et AS-il Vipex on mitmeid eelduseid ja motiive edukaks rahvusvaheliseks äritegevuseks. AS-i Vipex rahvusvahelistumine on saanud teoks mitmete motiivide ja tegurite koosmõjul, kus kaasa on aidanud ka maailmamajanduse areng. *Proaktiivseteks* motiivideks on olnud alates ettevõtte asutamisest 1990. aastal ettevõtte juhi ambitsioonikus ja soov oma äritegevusega kasvada, laieneda ja teenida suuremaid kasumeid. AS-i Vipex

rahvusvahelistumisele on kaasa aidanud Eesti liitumine Euroopa Liiduga, mis on tänu kaubanduspiirangutest loobumisele muutnud Euroopa ühtseks suureks turuks. Konkurentsieelisteks ja üheks *proaktiivseks* motiiviks rahvusvahelistumisel peetakse ka kiiret tootearendust ning ainulaadseid, oma kaubamärkide (Harma, Gils) all toodetud tooteid. (Kollo 2012)

Reaktiivseteks motiivideks on olnud piiratud suurusega koduturg, mis majanduslanguse tingimustes on tugevalt mõjutanud ka ehitusturgu. Ettevõtte jätkusuutlikuks arenguks on olnud vajalik laieneda oma äritegevusega välisurgudele. Samuti on Eesti soodne geograafiline asukoht ja naaberriikidega kultuuriline lähedus teinud võimalikuks koostöö välispartneritega. Ettevõttele kuuluvate tuntud kaubamärkide all arendatud tooted on kaasa aidanud välisuru nõudluse ja välismaiste tellimuste tekkimisele. Suureks abiks on olnud koostöö Ettevõttele Arendamise Sihtasutusega (EAS). Nendepoolne eksporditoetus 2009. aastal on pannud aluse AS-i Vipex jõulisele kasvule välisurgudel. Ekspordi arendamine on saanud teoks ka tänu arvukate pikaajaliste partnerite abile, kes toetavad AS-i Vipex ekspordistrateegiat, sh logistikaettevõtet, turundusettevõtet, tõlkebürood, müügijärgse teeninduse pakkujad, näidistoodete väljapanijad jpt (AS Vipex majandusaasta aruanne 2004–2011). Alljärgnev tabel 7 võtab kokku AS-i Vipex rahvusvahelistumise erinevad *proaktiivsed* ja *reaktiivsed* motiivid.

Tabel 7. AS-i Vipex rahvusvahelistumise motiivid

<i>Proaktiivsed motiivid</i>	<i>Reaktiivsed motiivid</i>
Kasumi ja kasvu soov	Piiratud mahuga koduturg
Juhtide ambitsioonikus	Välismaised tellimused
Unikaalne toode	Ekspordi toetused
Välismaise turu võimalused	Rahvusvahelise turu lähedus/ ülepiiri müük

Allikas: autori koostatud.

Lisaks ülal märgitud rahvusvahelistumise motiividele, on vajalik analüüsida ka ettevõtte potentsiaali ja valmisolekut. Tuginedes teooriale tuuakse järgnevalt välja AS-i Vipex erinevad eeldused rahvusvahelisel turul läbilöömiseks ning illustreeritakse olulisemaid tegureid SWOT analüüsi maatriksis tabelis 8 lk 35.

AS-i Vipex eelduseks rahvusvahelisel turul läbilöömiseks see, et antud valdkonnas ollakse Eestis juhtival positsioonil, olles suurim tarnija, tehes koostööd ligikaudselt 100 tootmisettevõttega 33-st erinevast riigist ja omades ettevõttele kuuluvate tuntud kaubamärkide Harma ja Gils all olevaid tooteid. (Kollo 2012).

Samuti võib välja tuua asjaolu, et AS Vipex on turul tegutsenud juba 20 aastat, millega kaasneb tustus ja usaldusväärsus. Olulisel kohal on hea kliendi tundmine ja kliendisuhete hoidmine ning head suhted suur klientide ostuosakondade töötajatega. Tähtis on ettevõtte poolt pakutavate toodete väljapanekute (stendide) esindatus võimalikult paljude klientide juures ja edasimüügi kohtade rohkus. Konkurentsivõime tugevdamisele aitab kaasa organisatsiooni struktuuriga selgepiirilisel paikapandud koostöö tootearenduse, tootmise ja kaubanduse vahel. (Kollo 2012)

Ekspordi potentsiaali tugevdamiseks ja jätkuva konkurentsivõime tagamiseks ning kvaliteetse teenuse pakkumiseks peetakse äärmiselt oluliseks piisava hulga pädeva personali leidmist ja olemasolevate pühendunud töötajate jätkuvat motiveerimist. Oluliseks peetakse töötajate edasist koolitust, kus ühte suuremat rolli mängib sisekoolituse osakaalu kasv, millest tulenevalt on paranenud töötajate erialane professionaalsus. (Kollo 2012)

Müügiedule välisturgudel aitab kaasa pidevalt uuenevad tooterühmad ja suur tootevalik (erinevad kaubagrupid), mis on esindatud paljudes ehitusmaterjalidega kauplevates poekettides ja suuremates kauplustes. Väga hea tarnekindlus ja -kiirus võimaldab osaleda suuremahulistes projektides. Samuti on ettevõtte kõrge likviidsus teinud võimalikuks välisturgudele vajalike kaubakoguste hankimise ja klientidele kõrge tarnekindluse pakkumise. (Luik 2012)

Üheks edutoovaimaks teguriks peetakse otsekontakti ja personaalset suhtlemist ärikliendi esindajatega. Kuna AS-i Vipex töötajaskond on multikultuurne, siis suudetakse kliendihaldust ja -teenindust korraldada klientidele nende emakeeles, mõistes paremini nende vajadusi ja arvestades erinevusi kultuuride eripäras. (Luik: intervjuu)

AS-il Vipex on küll erinevaid eeldusi rahvusvaheliseks arenguks, kuid on ka mitmeid ohtusid ja nõrkusi. Tulenevalt oma äritegevuse eripärast, milleks on ehitusmaterjalide hulгимүүк, on ettevõtte üheks suurimaks nõrkuseks see, et transpordi kulu on määrav, mistõttu saab kaubelda ainult naaberriikidega ja geograafilisest asukohast tulenevalt ei ole Eesti soodus koht suurte Kesk-Euroopa riikidega kauplemiseks. Samuti on Eesti infrastruktuuri tase nõrk ning siin puuduvad pikaajalised rahvusvahelise ettevõtluse traditsioonid ja kogemused, mis tõstaksid piirkonna atraktiivsust. Üheks suurimaks nõrkuseks võib pidada AS-i Vipex väiksust, mistõttu on ettevõtte väga mõjutatav välistest teguritest.

Suurimateks ohtudeks võib pidada tugevat konkurentsi, tarnijate ebastabiilsust ja kütuse hinnatõusu riski, mis mõjutab otseselt tootmissisendite ja transpordi kallinemist. Samuti võib ettevõtte äritegevust mõjutada klientide maksehäired, valuutakursside ebastabiilsus ja ülemaailmsete finantskriiside rohkus. (Kollo 2012) Järgnevas tabelis 8 tuuakse välja SWOT analüüs AS Vipex rahvusvahelistumisel.

Tabel 8. AS-i Vipex SWOT analüüs

Tugevused	Nõrkused
Tuntus ja usaldusväärsus Oma kaubamärgi all toodetud tooted Kliendibaas nii Eestis kui välisriikides Otseskontakt ja personaalne suhtlus äriklientidega Tugev multikultuurne müügipersonal Sertifikaatide olemasolu Kogemused Soome, Leedu ja Läti klientide teenindamisel Lisandväärtuste pakkumine Ettevõtte kõrge likviidsus	Halb asukoht keskeurooplastega kauplemiseks Transpordikulu on määrav, saab kaubelda ainult naaberriikidega Ettevõtte on väike ja väga mõjutatav välistest teguritest Eestis ei ole pikaajalisi rahvusvahelise ettevõtluse traditsioone ja kogemusi Infrastruktuuri nõrk tase Piirkonna atraktiivsus on kehv
Võimalused	Ohud
Euroopa Liidu standardid ja nõuded Riigipoolsed toetused ekspordile Head suhted välisriikidega Üldine majanduse elavnemine Klientide majandusliku olukorra paranemine	Tugev konkurents Tarnijate ebastabiilsus Tootmissisendite ja transpordi kallinemine Kütusehinna tõus Klientide hinnatundlikkus Ülemaailmsete finantskriiside rohkus, Valuutakursside ebastabiilsus

Allikas: autori koostatud (Kollo 2012, Luik 2012 ja AS Vipex majandusaasta aruannete baasil).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et AS-il Vipex on olemas mitmeid motive ja eelduseid uutele turgudele laienemiseks. Samuti on olemas nii tugevused kui ka võimalused rahvusvaheliseks arenguks, kuid on ka mitmeid ohtusid ja nõrkusi, mistõttu ettepanekute tegemiseks Rootsi turule sisenemisel on vajalik arvesse võtta kõiki SWOT analüüsi osi.

2.3. Rootsi kui AS-i Vipex sihtturg

Eelneva analüüsi tulemusena selgus, et AS-il Vipex on mitmeid eeldusi, tugevusi ja ka võimalusi jätkuvaks äritegevuse laiendamiseks. Edasisteks võimalusteks oleks kas suurendada oma turuosa olemasolevates partnerriikides Lätis, Leedus või Soomes või laiendada oma äritegevusega uutesse sihtriikidesse. Ülemaailmne finantskriis on mõjutanud Läti ja Leedu majandust tugevamini kui Soomet (mida on näha ka AS-i Vipex müügitulemustest, vt tabel 6 lk 33), kus müügitulu kogumüügist on aastate lõikes järjest tõusnud, samas kui turuosa Lätis ja Leedus on aastate lõikes aina vähenenud. Sellest tulenevalt on autor arvamisel, et turuosa tuleks Soomes jätkuvalt suurendada ja samas tasuks kaaluda uutele turgudele sisenemist.

Uue sihtturu valimisel tuleb arvestada eelkõige sellega, et AS Vipex on piiratud ressursidega väikeettevõtte, mis tegeleb ehitusmaterjalide hulgikaubandusega. Seetõttu moodustab äritegevuse määrava osa transpordikulu. Võttes arvesse teoreetilist käsitlust, on väikeettevõtte üks olulisem kriteerium sihtturu valimisel riikidevaheline väike tunnetuslik kaugus, mis antud kontekstis tähendab võimekust katta sihtturg keeleliselt. Samuti on määravad sotsiaalkultuurilised tegurid ja poliitilise süsteemi erinevused. Kuid kõige olulisem kriteerium AS-ile Vipex on geograafiline kaugus, mistõttu ta saab potentsiaalseks sihtturuks valida ainult lähiriikide, Taani, Rootsi, Norra või Venemaa vahel. (Hollensen 2011: 261)

Järgneva sammuna tuleks hinnata võimalike sihtriikide atraktiivsust. Võttes arvesse teoreetilist käsitlust, on oluline vaadata riigi tasandil sihtriigi populatsiooni, sisemajanduse koguprodukti, majanduskasvu, sissetulekut inimese kohta ehk ostujõudu,

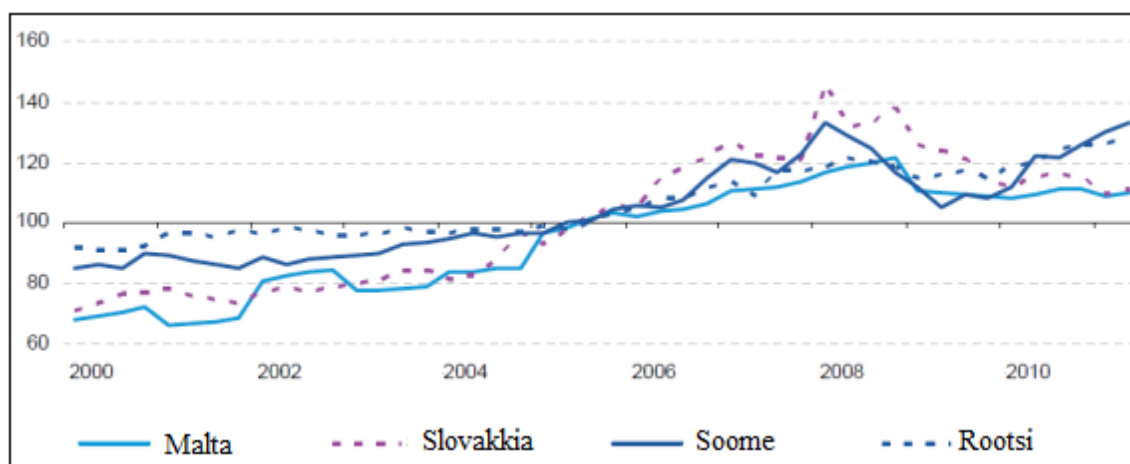
infrastruktuuri taset, poliitilist stabiilsust, seadusandlikke piiranguid ja AS-i Vipex puhul täpsemalt ehitusturu stabiilsust (Gaston-Breton 2011: 269; Koch 2001: 67).

Võttes arvesse bakalaureusetöö piiratud mahtu, jätab autor võimalike sihtturgude põhjalikuma analüüsi tegemata ja alustab AS-ile Vipex uue sihtturu valimisel olemasolevate eelduste analüüsiga. Kuna AS-i Vipex seniseks suurimaks partnerriigiks on olnud Soome, kus teiseks riigikeeleks on rootsi keel, on AS-il Vipex juba seni olnud vajalik katta tootearendus lisaks soome keelele ka rootsikeelselt. Samuti on AS-i Vipex meeskond multikultuurne, kus klientidevahelist kommunikatsiooni võimaldatakse nii inglise, vene, soome kui ka rootsi keeles. Võttes arvesse, et AS-i Vipex senised suurimad kliendid, nt Kesko, tegutsevad nii Baltikumis, Soomes kui ka Rootsis, ja asjaolu, et tänaseks on teostatud Rootsis esimesed väiksemad tellimused ja omatakse seal esmaseid kontakte (Kollo 2012), on autor arvamusel, et AS-ile Vipex oleks sobivaim turg äritegevusega laienemiseks Rootsi. Järgnevalt tuuakse välja Rootsi kui sihtturu analüüs.

Rootsi kuningriik on oma pindala suuruse (449 964 km²) järgi Euroopa neljas riik ja üle 9-miljoniline rahvaarv teeb sellest Läänemere piirkonnas suurima turuga riigi. Umbes 85% elanikkonnast elab riigi lõunaosas. Elanikkonna suurim kontsentratsioon jääb pealinna Stockholmi (847 139 elanikku, nn Suur-Stockholmis 2,05 miljonit elanikku) ja sadamalinnadesse Göteborgi (513 751 elanikku) ning Malmösse (298 963 elanikku). (Maaülevaated eksportööridele 2012)

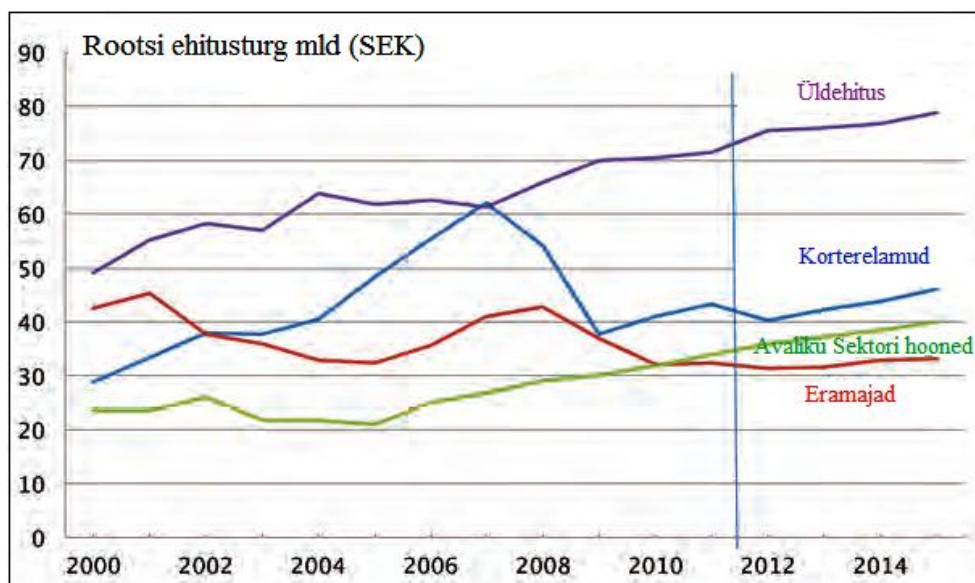
Tänu oma majanduslikult ja poliitiliselt stabiilsele ärikeskkonnale ja kõrgel tasemel infrastruktuuri olemasolule on Rootsi turg ettevõtjatele vägagi atraktiivne. Kõrget ostujõudu näitab 2978 euro suurune keskmine palk. Rootsi majandust iseloomustavad teadus- ja arendustöö kõrge rahastamine, ning ettevõtjate ja ülikoolide tihe koostöö. Rootsi majanduse võimekust iseloomustab 282 miljardi euro suurune sisemajanduse kogutoodang. Inflatsioonimäär Rootsis on Euroopa Liidus üks madalaimaid, olles 2009. ja 2010. aastal 1,9%, 2011. aastal aga 1,4%. Töötuse määr on alates 2007. aastast kõikunud 6–8% vahel. (Eurostat 2012)

Kuna AS-i Vipex suurimateks äriklientideks on ehitusettevõtted, kinnisvaraarendajad, jaemüügiketid ja supermarketid (Luik: intervjuu), oleks vajalik analüüsida Rootsi ehitusturgu täpsemalt. Rootsi ehitusturg on Euroopa Liidu üks stabiilsemaid, mis on viimaste aastate lõikes liikunud üldjuhul tõusvas trendis (joonis 5). Rootsi ehitusmahud langesid kriisi tingimustes suhteliselt vähe, ca 1% 2008. aastal ja 6% 2009. a. Aastal 2010 taastus Rootsi ehitusturg jõuliselt, kus tasemed on võrreldavad ehitusbuumi tipuga 2008. aasta alguses. Tugev kasv iseloomustas Rootsi ehitusturgu ka 2011. aastal.



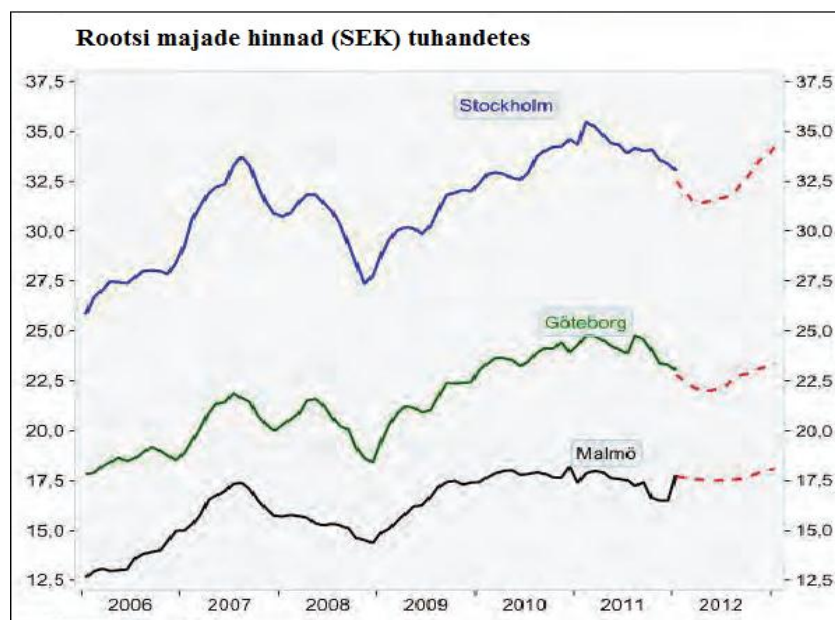
Joonis 5. Euroopa Liidu liikmesriigid, kus ehitustegevus on olnud kõige stabiilsem (Eurostat 2011).

Analüüsid Rootsi ehitusturgu detailsemalt, on näha, et Rootsi ehitustegevus on kõikides sektorites olnud tõusvas trendis alates 2008. aastast. 2011. aastal oli tõus võrreldes 2010. aastaga kogu ehitustegevuses 3%. Suurim tõus – 10% – on olnud korterelamute ehituses. Erasisikute investeeringud eramajadesse ja olemasolevate eramute uuendamisse (renoveerimistegevusse) on tõusnud viimase aastaga 5%. Skandinaavia ühe suurima ehituskontserni poolt väljastatud prognooside kohaselt jätkub Rootsi ehitustegevuses stabiilne tõus ka järgnevatel aastatel. (Veidekke 2012: 18)



Joonis 6. Rootsi ehitusturu trendid (Veidekke 2012: 18)

Kui kaaluda ehitusmaterjalide pakkumist elamuehituse arenduspiirkondade lõikes, tuleks Rootsis võrrelda suuremate linnade ehitushindasid. Võimalusel tuleks valida regioonid, kus elanikkond on tihedam ja elamuhinnad kõrgemad, sest see omakorda motiveerib arendajaid rohkem investeerima elamuehitusse.



Joonis 7. Rootsi elamumajade võrdlevad hinnad 2006 kuni jaanuar 2012 (Veidekke 2012: 20).

Jooniselt 7 on näha, et Stockholmi piirkonna hinnaklass on peaaegu kaks korda kõrgem kui Göteborgis või Malmös, millest võib järeldada, et ehitusmaterjalidele tehtavad kulutused on Stockholmi piirkonnas ka suuremad kui mujal.

AS-il Vipex ei ole oma pakutavate toodetega sisenemisel Rootsi turule lisaks Euroopa Liidu poolt kehtestatud nõuetele erinevaid piiranguid ja regulatsioone. Samuti ei ole Euroopa Liidu ja Euroopa Majanduspiirkonna (EEA) kodanikele Rootsis tööle asumisel piiranguid. Alates 1. maist 2004. a. võivad Eesti kodanikud elada ja töötada samadel alustel teiste Euroopa Liidu kodanikega, st Rootsis töötamiseks ei ole vaja taotleda elamis- ega tööluba. (Maaülevaated eksportööridele 2012)

Erinevad ettevõtlusvorme käsitlevad seadused on Rootsis küllaltki sarnased Eesti äriseadustikule, kus suurimaks erinevuseks on osahingu vormi puudumine Rootsis ning asjaolu, et juhtimisorganina ei nähta ette nõukogu. Kaks peamist Rootsis esinevat äriühingu vormi on äriseltsid (*bolag*) ja majandusühingud (*föreningar*). Ainsaks aktsiaseltsi juhtimisorganiks on üldkoosoleku poolt valitud juhatus (*styrelse*) ja viimase poolt omakorda määratud tegevdirektor (*verkställande direktör*). Välisettevõtte, mis soovivad tegeleda ettevõtlusega Rootsis, saavad seda teha kas Rootsis loodava tütaretevõtte või filiaali kaudu. (Maaülevaated eksportööridele 2012; Jõerüüt 2012)

Planeerides oma äritegevusega siseneda Rootsi turule, on oluline tunda kohaliku ärikultuuri norme, hoiakuid ja kombeid. Määravaks saab kultuuri erisustega arvestamine, sest kui erinevustest tulenevatest probleemidest üle ei saada, ei tule ei koostööd ega eksporti.

Rootsi ärikultuuri iseloomustab konservatiivsus ja stabiilsus. Äris kehtivad seadused ja tavad on välja kujunenud, mistõttu tuleb tähele panna nüansse. Määravaks saab hästi tehtud kodutöö. Olulised märksõnad on usaldusvärsus ja pikaajalise koostöö nägemus (Jõerüüt 2012; Äripäev 2011: 10-11). Tarbijad eelistavad sageli just Rootsi kaupa, kuna see on kvaliteedi märk. Seetõttu on tihti kasulik kaasata Rootsi partner/edasimüüja. Olulisel kohal on enese tutvustamine ja tugev müügistrateegia. Tuleks palgata kohapealne turustaja. Samuti tuleb arvestada multikultuurse ühiskonnaga, kus erinevates linnades võib ärikeskkond kultuuri tõttu väga erinev olla. (Jõerüüt 2012)

Juhtimine on Rootsis detsentraliseeritud ja demokraatlik, mis tähendab, et enne tehingu heakskiitmist peavad rootslased kõikide osapooltega kokkuleppe saavutama, seetõttu tuleb läbirääkimistel varuda kannatust ja aega, kuna otsustusprotsess on pikk. Määravaks võib saada isikliku kontakti olemasolu. (Rootsi: keel, kultuur, kombed ja etikett 2012; Äripäev 2011: 10-11; Jõerüüt 2012) Väga oluline on kinni pidada ajalistest kokkulepetest. Arvestada tuleb, et kutsed kokkusaamistele peab saatma vähemalt kolm nädalat ette (Jõerüüt 2012; Äripäev 2011: 10-11).

Samuti iseloomustab Rootsi turgu kõrge ärimoraal, kus kohtumistel on tähtis viisakus, mis väljendub konservatiivses riietuses ja isikliku ruumi austamises. Rootsi kultuuris peetakse väga oluliseks võrdõiguslikkust. (Rootsi: keel, kultuur, kombed ja etikett 2012; Jõerüüt 2012) Üldiselt välditakse seal konflikte ja emotsioonide näitamist. Võimalusel tuleks vältida juuni-, juuli-, augustikuud, veebruari lõppu ja märtsi algust, kuna siis on paljud ettevõtjad puhkustel. (Rootsi: keel, kultuur, kombed ja etikett 2012)

Arvestada tuleb sellega, et Rootsi klient teeb ostuotsuse lähtuvalt kvaliteedist, kus hind on oluline, kuid mitte peamine kriteerium. Olulisel kohal on täpsus, müügijärgne teenindus ja keskkonnasõbralikkus. (Rootsi: keel, kultuur, kombed ja etikett 2012; Jõerüüt 2012) Viking Window, Talleggi ja Leiburi (Äripäev 2011: 10-11) kogemustest tulenevalt aga ootab Rootsi klient Eestist tulnult soodsamat hinda. Eeldatakse, et siin toodetu on kolmandiku võrra odavam. Selle põhjuseks peetakse Eesti Nõukogude Liidu minevikku. Samuti on toodetu kvaliteedile kõrged ootused ja järeleandmisi ei andestata. Pakutav toode peab olema pigem parem kui kohapeal toodetu. Usaldust tekitab rahvusvaheliste sertifikaatide olemasolu. (Jõerüüt 2012; Äripäev 2011: 10-11)

Kuna rootslased saavad palju pakkumisi kogu maailmast, siis on lisainformatsiooni pakkumine väga olulisel kohal. Oma pakutavat toodet tuleb kirjeldada põhjalikult, lisades võimalikult palju brošüüre ja näidiseid. Arvestama peab, et kõik pakendid ja kasutusjuhendid oleksid vastavusse viidud sihtturu nõuetega. (Rootsi: keel, kultuur, kombed ja etikett 2012; Jõerüüt 2012) Aktiivsete turustamismeetoditena võib kasutada kohapealset reklaami, otsepostitust, tootetutvustusi jms. Väga populaarsed on erinevad rahvusvahelised näitused ja messid. (Rootsi: keel, kultuur, kombed ja etikett 2012; Jõerüüt 2012; Maaülevaated eksportööridele 2012).

Oma toodete turustamisel Rootsis tuleb arvestada turustamisest tulenevate nõudmistega, mis käsitlevad reklaami ja kõiki muid ettevõtluses rakendatavaid abinõusid, mis on suunatud toodete kättesaadavuse ja läbimüügi suurendamisele. Peamised toodete turustamisele esitatavad nõudmised puudutavad hea äritava järgimist, tarbija huvidega arvestamist ja viimase seisukohalt olulise informatsiooni edastamist. Turustamisel on keelatud eksitava reklaami ja jäljenduste kasutamine, väär ja puuduliku informatsiooni jagamine jms. (Maaülevaated eksportööridele 2012)

Samuti tuleb arvestada konkurentsiseadusest tulenevate ettevõtete vaheliste konkurentsi reeglitega, mille peamine sisu seisneb turu määratlemises, konkurentsivastase tegevuse ning domineeriva seisundi kuritarvituse defineerimises ning selle keelustamises. Konkurentsivastase tegevusena on keelatud sellised ettevõtete vahelised kokkulepped, mille eesmärgiks on konkurentsi ärahoidmine, piiramine või moonutamine, sh näiteks lepingud, mis otseselt või kaudselt fikseerivad hindu, piiravad või kontrollivad tootmist, turgu jne ning seavad lepingute sõlmimise sõltuvusse lisatingimuste aktsepteerimisest, mis pole tehinguga seotud. Rootsi Konkurentsiamet (*Konkurrensverket*), mis on konkurentsi järelvalveorgan, võib kuulutada seadusevastaseks iga sellise Eesti ja Rootsi ettevõtte vahelise lepingu, mis kahjustab Rootsi tarbijat. Keelatud on domineeriva seisundi kuritarvitamine ebaõiglaste hindade või kauplemistingimuste kehtestamiseks, tootmise või turu piiramiseks või erinevate tingimuste rakendamiseks samaväärsete tehingute puhul. (Maaülevaated eksportööridele 2012)

Järgnevas SWOT analüüsi maatriksis tabelis 9 tuuakse välja erinevad tugevused ja nõrkused, võimalused ja ohud Rootsi kohta. Täpsemalt vaadatakse Rootsi sobivust AS-i Vipex uueks sihtturuks.

Tabel 9. SWOT analüüs Rootsi kohta

Tugevused	Nõrkused
Suur turg Stabiilne makromajandus Kõrge ostujõud Üks stabiilsemaid ehitusturge kogu Euroopas	Suur keeleerinevus Eelarvamused Eesti riigi suhtes Pikad läbirääkimise protsessid Palju bürokraatiat Maksusüsteemide suured erinevused
Võimalused	Ohud
Geograafiline ja sotsiaalkultuuriline lähedus Euroopa Liidu standardid ja nõuded Eesti ja Rootsi väga sarnane valitsus Eesti ja Rootsi suhteliselt sarnane äriseadustik Suurte ja tugevate ehituskontsernide ja jaemüügi kettide olemasolu (Skanska AB, NCC AB, Peab AB, JM AB, SVEVIA AB, KESKO)	Tugev konkurents Klientide hinnatundlikkus Valuutakursside ebastabiilsus Rootslased eelistavad kodumaist toodangut

Allikas: (Jõerüüt 2012 baasil); autori koostatud.

AS-i Vipex suurimaks mõjuks Rootsi ehitusmaterjalide turul läbilöömiseks võib pidada tugevat konkurentsi. Selleks, et kaasaegsetel kõrge ostujõuga turgudel ja kiiresti muutuvates turutingimustes läbi lüüa, oleks vajalik konkureerivatest ettevõtetest alati samm ees püsida. Tegureid, mis mõjutavad tänapäeval konkurentsi, on mitmekümneid, kui mitte sadu. Ärimudel peab lähtuma probleemi lahenduse mõttest. Tarbija seisukohalt on olulisel kohal arusaamine kliendi vajadustest.

Läbilöömiseks rahvusvahelisel turul on AS-il Vipex selgeks konkurentsistrateegiaks valitud *eristumisstrateegia*. Järgnevalt tuuakse välja mõningad tegurid, mis aitavad AS-il Vipex saavutada Rootsi turul konkurentsieelist, kuid täpsem strateegia jääb ärisaladuste hulka, mida käesolevas töös konfidentsiaalsuse säilitamise eesmärgil ei avaldata.

Arvestada tuleb, et uutele turgudele sisenemisel tuleb konkurentidega võistelda igas võimalikus elemendis, kuid esmatähtis on, et kvaliteedis järelandmisi ei tehtaks. Rootsi kliendile peab jääma mulje, et tegu oleks kui kohaliku tootega, mistõttu kõik pakendid, õpetused ja ka järelteenindus peab käima emakeeles. Abiks tuleb pakendi atraktiivne disain, mis on teostatud koostöös mitmete kodumaiste disaineritega. Tähtis on ettevõtte poolt pakutavate toodete väljapanekute (stendide) esindatus võimalikult paljude

klientide juures ja reklaamitoetuste maksmine edasimüüjatele. Oluline on toote sortimendi lai ulatus ja hästitoimiv hooldus-, tugi- ja garantiisüsteem. Samuti tuleb konkurentsitingimustes võistelda nii tarnekindluses kui kiiruses. Kiireks tellimuse täitmiseks on kaasatud kaasaegseid info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid (EDI vt lisa1). Suurimaks konkurentsieeliseks peetakse otsekontakti klientidega ja asjaolu, et kliendihaldust ja -teenindust suudetakse korraldada klientidele nende emakeeles. (Kollo 2012)

Konkurentsieelise loomisele aitab kaasa ka erinevate lisandväärtuste pakkumine. Selleks võimaldab AS Vipex oma klientidel arveldada partnerriigis kohalikel pangavarvetel, et vältida kulukaid ja tülikaid pangaülekandeid. Samuti on kaasatud mitmeid kaasaegseid kommunikatsioonitehnoloogilisi lahendusi, mille abil on võimaldatud ettevõttega suhtlemine kohalike numbrite kaudu. Sellega säästavad ettevõtte kliendid rahvusvahelistest kõnedest tulenevaid lisakulutusi. Samuti võtab AS Vipex pakendiseadusest tulenevad kohustused, sh pakendite kogumise vastutuse ja nende tülika igakuise deklareerimise kohustuse enda kanda (Kollo 2012).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Rootsi on oma kasvava ehitusturu osatähtsuse tõttu väga atraktiivne turg ehitusmaterjalidega kauplemiseks. Samuti on Rootsi tänu oma soodsale geograafilisele asukohale, kultuurilisele lähedusele ja majanduslikult ning poliitiliselt stabiilsele keskkonnale ning kõrgele ostujõule AS-ile Vipex väga atraktiivne sihtturg oma äritegevusega laienemiseks.

2.4. Soovitused AS-i Vipex Rootsi turule laienemisel

Kaasaegseid kõrge ostujõuga turgusid iseloomustavad kiiresti muutuvad turutingimused ja tugev konkurents, mistõttu on AS-ile Vipex väljakutseks ja samas ka võimaluseks õppida aru saama, kuidas sellised turud toimivad ning kuidas nendel turgudel käituda. Äritegevus peab lähtuma probleemi lahenduse mõttest, kus edu tagab arusaamine kliendi vajadustest ja eripäradest. Selleks, et olla kursis turgudel toimuvaga, tuleb tunnetada turu vajadusi ja olla suuteline klientide olukorrast aru saama – tuleb kliendile lähedal olla. Kui tahetakse kaubelda edukalt välisturgudel, siis tuleb neid turge ja

kultuure põhjalikult tundma õppida. Keskkond, milles toodet või teenust pakutakse ja see, mis tähendust see ostja silmis omab, on sama oluline kui toote või teenuse omadused. Bradley (1991: 7) väidab, et just võimekus erisustega toime tulla saab määravaks ettevõtete edul välisturgudel.

Tuginedes teoreetilises osas käsitlust leidnud motiividele, võib väita, et arvestades Eesti piiratud koduturgu, soodsat geograafilist asukohta ja avatud majanduspoliitikat, samuti AS-i Vipex aastatepikkust rahvusvahelist kogemust, stabiilset finantsseisu, head mainet ja oma kaubamärgi all toodetud toodete tuntust, peaks käesoleva töö autori arvates AS Vipex kasutama ära oma potentsiaali ja suurendama oma turuosa sihtriikides ning laienema agressiivsemalt uutele turgudele. Samuti tuleks jätkata ettevõtte stabiilset arendamist ja tootearendust ning tuleks tuua turule uusi nii allhankena toodetud kui ka muid, klientide vajadustest ja soovidest lähtuvaid, tegevusvaldkonnale lähedasi kaubagruppe.

Eelneva analüüsi tulemusena selgus, et sobivaim sihtturg AS-ile Vipex oma äritegevusega laienemiseks on Rootsi. Järgnevalt selgitatakse välja AS-ile Vipex sobivaim meetod Rootsi turule sisenemisel.

Teoreetilises analüüsis selgus, et välisturule sisenemiseks on ettevõtetel mitmeid erinevaid meetodeid, millest tuleb valida sobivaim. Võimalik on valida eksportimise, lepinguliste kokkulepete või sihtriiki investeerimise vahel. Datta (2002: 89) ja Brookes (2011: 337) sõnul sisenetakse uutele turgudele investeerimisega, et säilitada omandiõigus ja täielik kontroll oma äritegevuse üle. Kuna investeerimine nõuab suuri kulutusi, on see meetod sobivaim ainult suurettevõtetele.

Kuna AS-il Vipex on piiratud ressursid ning puuduvad piisavalt suured müügiimahud, ei ole hetkel mõttekas investeerimisega turule siseneda. Edasine, oma kaubamärgi alla arendavate toodete tootmine, peaks jätkuma allhankena koostöös erinevate tootjatehastega.

Madseni (1988: 53) ja Hollenseni (2007: 300) käsitlusele tuginedes kasutavad väikeettevõtted selliseid sisenemise meetodeid, mille korral ei kaasne suuri kulutusi, nagu eksportimine või litsentseerimine. Autor on arvamusel, et kuigi AS Vipex omab

oma kaubamärgi all toodetavaid tooteid ja tegeleb aktiivselt innovaatilise tootearendusega, ei ole piisava tehnoloogilise võimekuse puudumisel võimalik litsentseerimisega Rootsi turule siseneda.

Võttes arvesse AS-i Vipex senist rahvusvahelist kogemust ja multikultuurset personali, oleks sobivaim meetod Rootsi turule siseneda, tuginedes Young (1989: 11) käsitlusele, otsene eksport importijatele ja jaemüüjatele, mis aga nõuab täpset informatsiooni sihtturu kohta ja kus on vajalik tegeleda hinnakujundusega, reklaamiga, ostujärgse teenindamisega jne. Samuti on Madseni (1988: 51-54) soovitusel võimalik kasutada kohalikku ärikultuuri tundvate edasimüüjate ja agentide abi, kus väga oluliseks jääks aktiivne kaasalöömine müügiedendamises ja teistes turundusalastes tegevustes.

Järgnevalt tuuakse välja mõningad soovitud AS-ile Vipex ekspordi meetodiga Rootsi turule sisenemisel. Soovitused tuginevad intervjuule Eesti suursaadikuga Rootsist.

Ärisidemete sõlmimisel Rootsis saab määravaks kultuuriliste erisustega arvestamine. Kuna Rootsis on äriseadused ja tavad välja kujunenud ning seal loevad nüansid, siis nendega mitteametlikult ei loe toote hind, kvaliteet ega muud tegurid. Ühiskonda tuleb õppida laiemalt tundma. Tuleb teha taustauuringuid Rootsi ühiskonna ja ärimaailma erisuste väljaselgitamiseks, sest ühe hetkega on võimalik kogu usaldus kaotada.

Oluline on erinevate ekspordialaste turu-uuringute teostamine ja korduv Rootsi külastamine klientide vajaduste väljaselgitamiseks ja mõistmiseks. Turul läbilöömiseks on vajalik aru saada ja arvestada Rootsi klientide eripäraga, sest õige toote valimine ja toote disaini töötlemine sihtturu nõudmiste järgi ning õigete hinnatasemete kohandamine sihtturu võimalustest lähtuvalt võib saada koostööle määravaks. Samuti tuleb arvestada, et Rootsis on multikultuurne ühiskond, kus erinevates linnades võib kokku puutuda väga erineva kultuuriga inimestega.

Rootsi kliendiga suheldes saab määravaks isiklik kontakt ja enese tutvustamine. Kuna Eesti kohta on Rootsis kas negatiivsed eelarvamused või ei teata Eestist midagi, on vajalik oma nimi ja pakutavad tooted märgatavaks teha. Erinevateks võimalusteks on Rootsi kaubandus-, tööstus- ja kontaktmessidel osalemine. Samuti oleks müügi ja

туруosa suurendamiseks vajalik kavandada atraktiivseid reklaame ja müügiedendamise kampaaniaid. Abiks tuleb reklaamitoetuste maksmine edasimüüjatele ja välisagentidele. Kaaluda tuleks kohapealse turustaja palkamist. Samuti on tähtis ettevõtte poolt pakutavate toodete väljapanekute (stendide) esindatus võimalikult paljude klientide juures. Vastavalt seadustele ja eetikanormidele tuleb valida sobivaim reklaam, kus abiks on atraktiivselt disainitud pakend. Tuleb arvestada, et kõik pakendid ja kasutusjuhendid peavad olema vastavusse viidud sihtturu nõuetega.

Äripartnerite leidmiseks on Rootsis mitmeid võimalusi. Võib kontakteeruda Kaubanduskollegiumiga (*Kommerskollegium*), Rootsi Kaubanduskodade Liiduga (RKL), Rootsi Kaubandusliiduga (*Svensk Handel*), haruorganisatsioonidega (importijad, vahendajad, hulgimüüjad) või võib pöörduda Rootsi Eksportnõukogu Tallinna esinduse poole. Samuti tuleks otsida abi Eesti saatkonnast, EAS-i esindusest Stockholmis ja Eesti-Rootsi Kaubanduskojast.

Autori arvates oleks AS-ile Vipex sobivaimaks müügivõimaluseks aktiivne otseste müügipakkumiste tegemine vastava ala hulgikauplejatele ja importijatele, kaubamajadele ja jaemüüjatele. Esmalt tuleks kaardistada potentsiaalsed kliendid ning hankida nende ostujuhtide kontaktid. Seejärel tuleks korraldada korduvaid kohtumisi ja läbirääkimisi müügiagentide ja potentsiaalsete edasimüüjatega parima võimaliku müügikanali ja -tingimuste leidmise eesmärgil.

Kuna eksporttegevus ja enese tutvustamine uutel turgudel on väga kulukas, tuleks ettevõtte krediitvõimekuse suurendamiseks kaasata ekspordi finantseerimisega tegelevaid partnereid, nagu Ettevõtluse Arendamise Sihtasutust (EAS) või Krediidi ja Ekspordi Garanteerimise Sihtasutust (KredEx).

Kokkuvõtvalt välja tuues on autori soovitusel taktikalisteks ja strateegilisteks tegevusteks AS-ile Vipex eduka ekspordiplaani koostamiseks järgmised:

- õige toote või teenuse valimine ning õigete hinnatasemetega kohandamine sihtturu võimalustest lähtuvalt;
- kohtumised ja läbirääkimised müügiagentide ja potentsiaalsete edasimüüjatega parima võimaliku müügikanali ja müügitingimuste leidmise eesmärgil;

- korduv sihtturu külastamine klientide vajaduste väljaselgitamiseks ja mõistmiseks;
- efektiivsete, kaasaegsete ja konkurentsivõimeliste logistiliste lahenduste väljatöötamine;
- müügi, klienditeeninduse ja müügijärgse teeninduse korraldamine kohalikus keeles ja vastavuses kohalikule seadusandlusele;
- krediitvõimekuse suurendamine kaasates ekspordi finantseerimisega tegelevaid partnereid;
- toote disaini kohandamine sihtturu nõudmistega;
- ekspordialaste turuuuringute teostamine;
- kaubandus-, tööstus- ja kontaktmessidel osalemine;
- toote kvaliteedi tõstmine ja hoidmine;
- reklaamitoetuste maksmine välisagentidele, edasimüüjatele;
- abi otsimine ja taotlemine sihtriigi kaubanduskodadest, ekspordi organisatsioonidest või valitsuse agentidelt;
- kaasaegsete info- ja kommunikatsioonitehnoloogiate kaasamine (EDI vt lisa 1);
- turgude eripäraga arvestamine;
- konkurentsieeliste loomine võrreldes kohalike ettevõtetega.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuna Eesti on piiratud mahuga turg, on rahvusvahelistumine Eesti ettevõtjatele elukindlustuse küsimus. Uute turgude tundmaõppimine ja koostöö võimaluste leidmine on küll väga ajamahukas, kuid tuleb olla järjekindel, sest õnnestumine rahvusvahelistel turgudel on määrav ettevõtete jätkusuutlikul edul.

KOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöös käsitleti rahvusvahelistumist kui protsessi, kus ettevõtte muutub oma äritegevuse kaudu aina rohkem seotuks välispartneritega. Töö käigus selgus, et rahvusvahelist äritegevust võib tänapäeval pidada pigem ettevõtluse ellujäämiseks, kui potentsiaali realiseerimiseks. Ettevõtetel, kellel nurjub rahvusvahelistumine, on oht kaotada oma kodune turg välisfirmadele, kellel on odavam hind, suurem kogemus, kvaliteetsemad tooted ja kes suudavad pakkuda kliendile suuremat lisandväärtust.

Kaubanduspiirangute vähendamine, mitmepoolsed kokkulepped ja regionaalne integratsioon, arenenud transpordi ja logistika olemasolu ning tormiline areng kommunikatsioonis ja e-kaubanduses on teinud võimalikuks turgude laienemise ja kiire rahvusvahelistumise. Eduka ettevõtte äritegevuse eesmärk on kasvada, laieneda ja teenida, mida aga piiratud mahuga koduturg tihti pakkuda ei suuda. Rahvusvahelistumine võimaldab suuremaid kasumeid, aitab suurendada konkurentsivõimet. Uutelt turgudelt saadakse reeglina uusi häid ideid toote täiustamiseks või uue toote arendamiseks.

Käesolevas töös uuriti täpsemalt, mis ajendab ettevõtetel rahvusvahelistuda. Töö käigus selgus, et motiivid sisenemaks välisturgudele, võivad olla nii *proaktiivsed* kui *reaktiivsed*. *Proaktiivsed* motiivid põhinevad välisturu võimalustel, ettevõttele kuuluvatel unikaalsetel teadmistel või spetsiaalse tehnoloogia tundmisel. *Reaktiivsed* motiivid põhjustavad ettevõtete reageeringut kodu- ja välisturul valitsevate ohtude ja pakutavate võimaluste korral. Samas selgus, et motiivide olemasolu on küll vajalik välistegevusega alustamiseks, kuid see pole ainus põhjus. Väga olulisel kohal on ettevõtte valmisolek välisturule sisenemiseks. Selleks peaks ettevõtetel olema täidetud teatud eeldused, millest olulisemad toodi välja teoreetilise osa esimeses peatükis.

Välitegevus võib ettevõtetele olla eluliselt vajalik, kuid seda ei saa alustada läbimõtlematult ja ettevalmistamata. Väga oluline on tegeleda strateegiliste küsimustega nagu sihtturu ja välisturule sisenemise meetodi valik, kuna sellised strateegilised otsused on pikaajalised ja pöördumatu kuluga ning jätavad väga vähe võimalusi hilisemateks muudatusteks.

Määravaks teguriks ettevõtte õnnestumisel või ebaõnnestumisel välisturgudel on õige sihtturu valik. Ettevõtjad peavad arvestama, et iga riigi turule ei saa siseneda ühel ja samal viisil. Sihtriiki sisenedes tuleb arvestada selle majanduse arengutendentsidega (inflatsioon, intressimäär, majanduslik kasv), keeleliste ja kultuuriliste erinevustega, demograafilise asukoha ja tehnoloogilise tasemega. Samuti tuleb arvestada poliitiliste tegurite ja juriidiliste piirangutega. Olulisel kohal on arusaamine klientide vajadustest ja neist tulenevatest eripäradest. Määravaks võib saada tugev konkurents.

Välisturule sisenemiseks on mitmeid erinevaid meetodeid, millest tuleb valida sobivaim. Võimalik on valida eksportimise, lepinguliste kokkulepete või sihtriiki investeerimise vahel. Käesoleva töö käigus selgus, et sihtturu valikut ja sihtturule sisenemise meetodeid tuleb vaadata üksteisest sõltuvalt.

Rahvusvahelisel turul tegutsedes jääb ettevõtetal äristrateegia keskmeks küsimuseks, kuidas kindlustada ettevõtte konkurentsipositsiooni. Konkurentsistrateegia valik määrab ära selle, millist konkurentsieelist taotletakse. Konkurentsieeliseks peetakse mingit kindlat eelist konkurentide ees klientide ligimeelitamisel ja hoidmisel ning enda konkurentsijõudude vastu kaitsmisel. Ettevõtted peaksid valima kululiidri-, eristumisstrateegia (*diferentseerimisstrateegia*) ja *fokuseeritud* strateegia vahel. Konkreetse strateegia valimine nõuab ettevõtetal sihtturu tarbijate eelistuste ja vajaduste väga põhjalikku tundmist. Tarbijate vajadustega arvestamine ja nende mõistmine on rahvusvahelises ettevõtluses ja suhetes tarbijaturuga kasvava tähtsusega.

Töö empiirilises osas uuriti AS-i Vipex motiive ja neist tulenevaid meetodeid uutele turgudele laienemisel. Käesolevas töös jõuti järeldusele, et arvestades AS-i Vipex aastatepikkust rahvusvahelist kogemust, stabiilset finantsseisu, head mainet ja oma kaubamärgi all toodetud toodete tuntust, tuleks ära kasutada oma eelduseid ja

suurendada turuosa senistes sihtriikides ning laieneda oma äritegevusega agressiivsemalt uutele turgudele.

AS-i Vipex olemasolevate eelduste põhjal ja tuginedes teoreetilises osas käsitletule, selgus, et sobivaim sihtturg oma äritegevuse laiendamiseks oleks Rootsi. Sihtriigi analüüsimisel selgus, et Rootsi on oma kasvava ehitusturu osatähtsuse tõttu väga atraktiivne turg ehitusmaterjalidega kauplemiseks. Samuti on Rootsi tänu oma soodsale geograafilisele asukohale, kultuurilisele lähedusele ja majanduslikult ning poliitiliselt stabiilsele keskkonnale ning kõrgele ostujõule AS-ile Vipex väga atraktiivne sihtturg oma äritegevusega laiendamiseks. Samuti selgus töö käigus, et Rootsi turul läbilöömiseks on AS-il Vipex sobivaimaks konkurentsistrateegiaks eristumisstrateegia.

Sihtturule sisenemiseks sobivaima meetodi valimisel selgus, et AS Vipex omab küll oma kaubamärgi all toodetavaid tooteid ja tegeleb aktiivselt innovaatilise tootearendusega, kuid piisava tehnoloogilise tarkuse puudumisel ei ole võimalik litsentseerimisega Rootsi turule siseneda. Samuti oma piiratud ressursside juures ning piisavalt suurte müügimahtude puudumisel pole hetkel mõttekas investeerimisega turule siseneda. Edasine tootmine peaks jätkuma allhankena koostöös erinevate tootjatehastega. Tulenevalt ettevõtte suurusest ning võttes arvesse AS-i Vipex senist rahvusvahelist kogemust ja multikultuurset personali, oleks sobivaim meetod Rootsi turule siseneda läbi eksportmüügi otse importijatele ja jaemüüjatele või kasutada kohalikku ärikultuuri tundvate edasimüüjate ja agentide abi.

Lõpetuseks toodi välja mõningad soovitusel Rootsi turule laiendamisel, kuid bakalaureusetöö piiratud mahu tõttu keskenduti käesolevas töös rohkem strateegilistele küsimustele nagu sihtturu valik ja sihtturule sisenemise meetodi valik. Tulevastes uurimustöodes saavad keskseteks taktikalised küsimused, mis hõlmavad toote positsioneerimist, toote kohandamist vastavalt sihtturu nõuetele, reklaamikanalite valimist, toote esitlemist, hinnakujundust ja jaotuskanalite valimist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Albaum, G., Strandkov, J., Duerr, E.** International Marketing and Export management. 4th ed. New York: Pearson Education Limited, 2002, 673 p.
2. **Arenius, P.** The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration. - Journal of International Entrepreneurship, 2005, Vol. 3, pp. 115–131.
3. AS Vipex majandusaasta aruanne 2004-2011.a.
4. **Bradley, F.** International Marketing Strategy. UK: Prentice Hall International Ltd, 1991, 554 p.
5. **Brookes, M., Altinay, L.** Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. - Oxford Brookes University Department of Hospitality, Leisure and Tourism Management, 2011, Vol. 25, No. 5, pp. 336-348.
6. **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.
7. **Dichtl, E., Leibold, M., Köglmayr, H-G., Müller, S.** The Export Decision of Small and Medium Sized Firms. - Management International Review, 1984, Vol. 24, No. 2, pp. 49-60.
8. **Doherty, A. M., Alexander, N.** Relationship development in international retail franchising, case study evidence from the UK fashion sector. – European Journal of Marketing, 2004, Vol. 38, No. 9, pp. 1215-1235.

9. Economic activity report for the Scandinavian countries. Veidekke, 2012, March, pp.1-24. [<http://hugin.info/172/R/1593136/501192.pdf>]. 15.04.2012
10. **Erramilli, K.M.** The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. - Journal of International Business Studies, 1991, January, pp. 479-501.
11. Eurostat database.
[<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsieb060&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>]
13.04.2012.
12. Eurostat database.
[<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>] 13.04.2012.
13. Eurostat database.
[<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00001&plugin=1>] 13.04.2012.
14. Eurostat database. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-11-061/EN/KS-SF-11-061-EN.PDF] 13.04.2012
15. **Evans, J., Bridson, K.** Explaining retail offer adaptation through psychic distance. - International Journal of Retail & Distribution Management, 2005, Vol. 33, No. 1 pp. 69 – 78.
16. **Fladmoe-Lindquist, K., Jacque, L. L.** Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. - Management Science. 1995, Vol. 41, No. 7, pp. 1238-1249.
17. **Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K.** A knowledge based SWOT analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. - Decision Support Systems. 1999, Vol. 26, pp. 125-135.

18. **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.
19. **Hill, C.W.L.** *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, 2011, 718 p.
20. **Hill, L. W. C., Whang, P., Chan Kim, W.** An eclectic theory of the choice of international entry mode. - *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, No. 2, pp. 117-128.
21. **Hirsijärv, S., Remes, P., Sajavaara, P.** *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina, 2010, 412 lk.
22. **Hollensen, S.** *Global marketing*, 4th. ed. England: Pearson Education Limited, 2007, 714 p.
23. **Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F.** *Marketing Strategy and Competitive positioning*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall Europe, 1998. 482 p.
24. **Ifju, P.A., Bush, R.J.** Export Barriers and Incentives in the Easter Lumber Industry. - *Forest Products Journal*, 1993, Vol. 43, No. 3, pp. 45-48.
25. **Jeannet, J. P., Hennessey, D. H.** *Global Marketing Strategies*. 2th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992, 899 p.
26. **Jõerüüt, Jaak.** (Eesti suursaadik Rootsis). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 10.05.2012.
27. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. - *Journal of International Business Studies*, 2009, pp. 1411–1431.
28. **Keegan, J. W.** *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs. New York: Prentice-Hall, 1995, 828 p.

29. **Koch, J. A.** Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? - Marketing Intelligence & Planning, 2001, Vol. 19, No. 1, pp. 65-75.
30. **Kollo, Ivo.** (AS Vipex juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn 10.04.2012.
31. **Kwon, Y-C., Konopa, L. J.** Impact of Host Country Market Characteristics on the Choice of Foreign Market Entry Mode. - International Marketing Review, 1993, Vol. 10, No. 2, pp. 60-76.
32. **Lafontaine, F.** Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. - The Rand Journal of Economics, 1992, Vol. 23, No. 2, pp. 263-283.
33. **Leimann, J., Skärvald, P. H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003, 309 lk.
34. **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.
35. **Luik Marek.** (Müügi- ja kliendisuhete osakonna juhatajaga). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn 15.02.2011.
36. Maaülevaated eksportööridele- Rootsi kuningriik. Eesti Vabariigi Välisministeerium. [<http://www.vm.ee/?q=taxonomy/term/117>] 10.05.2012
37. **Madhok, A.** Cost, Value and Foreign market entry mode: The transaction and the firm. - Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, pp. 39-61.
38. **Madsen, T. K.** Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. - Denmark, Odense University, Department of marketing, 1988, pp. 41-57.
39. **Pavord, W. C., Bogart, R. G.** The Dynamics of the decision to export. - Akron Business and Economic Review, 1975, Vol. 1, pp. 6-11.

40. **Porter, M. E.** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press: A Division of Macmillan Inc. 1985, 557 p.
41. **Root, R. F., Visudtibhan, K.** International strategic management: challenges and opportunities. New York: Taylor & Francis Inc. 1992, 217 p.
42. Rootsi- keel, kultuur, tavad, etikett. Kvintessential.
[<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/sweden.html>].
14.05.2012
43. **Sheng, Y. S., Mullen, M. R.** A hybrid model for export market opportunity analysis. - International Marketing Review, 2011, Vol. 28, No. 2, pp. 163-181.
44. **Simpson, C.L., Kujawa, D.** The export decision process: An Empirical Inquiry. - Journal of International Business Studies, 1974, Vol. 5, No.1, pp. 107-117.
45. **Sullivan, D., Bauerschmidt, A.** Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne`s Thesis. - Management International Review. 1990, Vol. 30, No. 1, pp. 19-30.
46. **Tahlfeld, K.** Eesti toote maine vajab Rootsis kohendamist. – Äripäev, 02.märts 2011, lk. 10-11.
47. **Vahter Siim.** (IT ja kvaliteedijuhtimise osakonna juhataja). Elektronposti intervjuu. Tartu 18.12.2011.
48. **Vihalem A.** Rahvusvaheline Turundus. Tallinn: Külim, 1999, 136 lk.
49. **Weaver, K. M., Pak, J.** Export behavior and attitudes of small and medium sized Korean Manufacturing Firms. – Journal of Small Business Management, 1990, Vol. 8, No. 4, pp. 59-70.
50. **Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. J., Davies, R.** International Market Entry and Development. Hemel Hempstead: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1989, 305 p.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu AS-i Vipex IT ja kvaliteedijuhtimise osakonna juhataja Siim Vahteriga

AS Vipex pakub oma parimatele koostööpartneritele uut teenust: E-Dokument (EDI). Kõnealune teenus võimaldab muuta kauba tellimise ja vastuvõtmisega seotud dokumendikäsitlust oluliselt lihtsamaks ja täpsemaks ning seeläbi tõsta vastavate tööloikude eest vastutavate töötajate efektiivsust.

Pakutav teenus võimaldab partneritel (klient, hankija):

- ostutellimuste automaatset edastamist ning vastuvõtmist müüja infosüsteemis;
- saatelehtede ja arvete automaatset edastamist ostjale ja nende sisestamist ostja infosüsteemi;
- dokumentide saatmis- ja vastuvõtmisaja jälgimist.

Ostjad sisestavad tellimused oma infosüsteemi, mis edastatakse automaatselt AS-ile Vipex. Peale tellimuse käitlust (kauba komplekteerimine ja lähetamine), saadetakse arve koostamise hetkel kliendile automaatselt elektrooniline dokument (EDI) kliendile sobivas formaadis, mis on kliendile nähtav ja töödeldav tema enda infosüsteemis juba samal hetkel, kui kaup alles hakkab AS-i Vipex juurest liikuma – täpne info saabuvate kaupade kohta on oluliselt varem teada, kui kaup füüsiliselt kliendini jõuab, mis võimaldab kliendil paremini prognoosida oma laoseise ja kaubatarneid, samuti vajadusel teavitada oma kliente saabuvatest kaupadest ja lühendada tänu sellele tarneaegu oma klientidele. Elektrooniliste arvete vastuvõtmiseks on vaja teada kliendi OVT-tunnust, EDI-teenuse partneri nime ja kasutusel olevat formaati. Vajadusel seotakse elektroonilisel saatelehel olevad kogused automaatselt kliendi poolt tehtud tellimusega (kui see on eelnevalt infosüsteemi sisestatud) või luuakse müüja (AS-i Vipex) elektroonilise saatelehe põhjal automaatselt uus ostutellimus ning kliendil jääb

vaid tellimus lõplikult kinnitada ja seeläbi kaup arvele võtta. Kaob vajadus võrrelda kauba saatelehte ostutellimusega ja selle käsitsi sisestamine infosüsteemi, piisab vaid saatelehe võrdlemisest kauba füüsilise kogusega, mis läbi muutub kauba tellimis- ja vastuvõtmisprotsess oluliselt kiiremaks, veakindlamaks ja seeläbi efektiivsemaks.

Lisa 2. Suhtarvude arvutamisel kasutatud valemid

$$\text{Tööjõukulu töötaja kohta} = \frac{\text{Tööjõu kulu}}{\text{Töötajate arv}}$$

$$\text{Tootlikus töötaja kohta} = \frac{\text{Müügitulu}}{\text{Töötajate arv}}$$

$$\text{Tootlikus töötaja kohta puhta lisandväärtuse alusel} = \frac{\text{Tööjõu kulu} + \text{ärikasum}}{\text{Töötajate arv}}$$

Lisa 3. Struktureerimata intervjuu teemad

Struktureerimata intervjuu käigus AS Vipex juhtivtöötajatega olid kesksemad küsimused ja teemad:

- ettevõtte arengusuunad, väljavaated;
- sisekeskkonna ja väliskeskkonna suuremad ohud/võimalused;
- konkurentsieelised;
- pikaajalised suhted klientidega.

Eesti suursaadiku Jaak Jõerüüt'iga käsitletavat teemat olid

- Rootsi ja Eesti majanduskoostöö seis ja võimalused;
- Rootsi kui Eesti üks suurimaid/lähemaid eksporditurge;
- Rootsi majanduse väljavaated, võimalused/ohud;
- Eesti ettevõtjate võimalustest Rootsi turul;
- saatkonna roll ja võimalused Eesti ettevõtjate abistamisel;
- Rootsi kultuurilised iseärasused ja turule pürgijate takistused;
- suhtlemine Rootsi ärikultuuris ja bürokraatias.

Summary

THE MOTIVES AND METHODS OF FOREIGN MARKET ENTRY IN EXPANDING THE ACTIVITIES OF PLC VIPEX TO SWEDEN

Martin Viiask

In today's globalized and intertwined world many companies try to expand their activities to foreign markets. The purpose of any successful business is to grow, expand and earn a profit - the objectives which it is often difficult to realize at internal markets of limited capacity. Internationalization provides bigger profits and helps to increase competitiveness. New markets are stated to provide new great ideas to improve existing products or help to develop new products.

In today's world, the international business activity may be considered as the survival of business rather than the realization of potential. Companies that fail to internationalize, face the danger of losing their local market to foreign companies that provide lower prices, greater experience, higher quality products and that can provide to the client more added value.

Estonian entrepreneurs can and need to internationalize due to the country's geographical location and our flexible and open economic policy. Our local market is small and international markets tend to be essential for many companies for self-development and even for survival. Internationalization cannot be successful when the company is not ready or prepared for expanding to international markets. The success of internationalization depends on the company's capability and skills of carrying out strategies. When planning company's expansion, strategic issues must be considered, including the country of destination, the product range, the companies ambitions in the country of destination, working out the best plan for entering the country's market, the

right method for doing so and the right timing. Tactical questions include product positioning, product customization according to the requirements of the target market, choosing the advertising medium, product demonstrations, pricing and distribution channel selection. Due to the Bachelor's thesis's limited capacity the focus is more on strategical issues - target market selection and different ways for entering the foreign market.

When penetrating new markets the company must take into account that every country's market cannot be entered the same way. The company needs to consider the target market's economic trends, differences in belonging to different cultural regions or linguistic areas, demographic location and the level of technology. Also one must consider political factors and legal restrictions. It is important to understand the client's needs and the resulting differences. The level of competition might become decisive. Due to the target countries' and company's differences, it is crucial to choose the right entering method for the export, contractual agreements and investment in the target country. These kinds of decisions are usually long term and irreversible, leaving very little room for later amendments. Thoroughly thought out and well prepared action has a major impact on companies success in the international market.

The author's goal in this Bachelor's thesis is to find out the motives for entering the foreign market and the methods for doing so that would fit to PLC Vipex for entering the Swedish market. To accomplish that goal the research tasks have been set as follows:

- explain the different motives and presumptions of internationalization;
- bring out possibilities for analyzing the target market;
- give an overview of various methods for entering the market;
- provide an overview of PLC Vipex and its existing business activity;
- analyze Sweden as the target market and it's local construction market;
- point out analytical recommendations to PLC Vipex for expanding to the Swedish market and choosing the right methods and action.

Research methodology of this paper is a case study. To collect the data, the author conducted a document survey of annual reports from 2004 to 2011 and unstructured

personal in-depth interviews were conducted with PLC Vipex's CEO Ivo Kollo, Marek Luik, the head of sales and customer relations department and Siim Vaher, the head of IT and quality management department. To describe the country of destination the author used the website of the Estonian Ministry of Foreign Affairs, information from the Internet and the database of Eurostat.

This Bachelor's thesis consists of two chapters. The first chapter outlines different authors' *proactive* and *reactive* motives for companies to internationalization. The author will then explain the most important prerequisites for successful international business development and also presents one of the most widely used method - the SWOT analysis to evaluate the company's internationalization readiness. Then the target market environment is analyzed and different factors are brought out that the company must take into account when pursuing new markets. Thereafter, the domestic and foreign market's differences are compared and the target market's attractiveness assessment indicators are described. Finally, the different methods for entering the foreign markets are identified and factors are brought out that affect companies in their methods of choice.

The paper's second or empirical part gives an overview of PLC Vipex and the company's business activity in 2004-2011. To characterize the company, the sales revenue, export volumes, operating profit, number of employees, labor costs etc. are brought out. Also some ratios are found, such as labor costs per employee, productivity per worker and productivity per worker on value-added basis. After that, PLC Vipex's current international experience is examined and the company's most important partner countries are brought out. Based on the conducted interviews with the company's management personnel and through document examination PLC Vipex's different assumptions and motives for international development are brought out. Based on the theoretical part of the thesis and taking PLC Vipex's existing premises into account, the most suitable target market for PLC Vipex's business expansion is found out. After that the Swedish business environment opportunities and risks and Estonian business opportunities in Swedish market are analyzed. The author also focuses on cultural differences and problems that companies might experience due to communication

barriers and Sweden business culture communication in general based on a conversation with the Ambassador of Estonia in Sweden - Jaak Jõerüüt. The author also used interviews the media has published with Estonian business leaders who have experience in penetrating the Swedish market and different databases were investigated to obtain information about Swedish economy, finance and business environment. Finally, the author points out to PLC Vipex analytical recommendations for entering the Swedish market based on the theoretical part of the thesis. Also a selection of recommendation's for action plan is provided to the company to enter the Swedish market.

In conclusion, the author of this paper decided that given the PLC Vipex's years of international experience, stable financial standing, good reputation and reputation of the products produced under PLC Vipex's brand, the premises should be used and the company should increase market share in existing countries of destination and expand its business more aggressively into new markets.

Based on PLC Vipex's existing assumptions and the theoretical part of the thesis, it became clear that the most suitable target market for PLC Vipex to expand its business is Sweden. The target country analysis revealed that Sweden with its growing construction market is very attractive for trading with construction materials. Its good geographical location, cultural affinity, economically and politically stable environment as well as high purchasing power make`s Sweden very attractive target market to PLC Vipex for business expansion. During the thesis it also became clear that to create and sustain a competitive advantage in foreign markets PLC Vipex has clearly chosen the differentiation strategy.

When finding the most suitable method for entering the target market, it became clear that even though PLC Vipex produces its own products and the company is actively involved in innovating product development, the absence of adequate technological know-how makes it impossible to enter the Swedish market with licensing. Also because of PLC Vipex's limited recourses and lack of sufficiently large sale volumes it is not at the moment smart to enter the market with investment. Future production should continue in cooperation and outsourcing with various manufacturers. Taking PLC Vipex's current international experience and multicultural personnel into account,

the suitable method for entering Swedish market would be through export sales directly to importers and retailers or to use the local distributors and agents for help.

To conclude, some recommendations for expanding to Swedish market were brought out, but due to Bachelor's thesis limited amount, the author focused more on strategical questions, such as target market selection and the method used for entering the market. The central theme of further researches will be tactical issues which include product positioning, product adaption to the target market, selecting a channel of advertising, product presentation, pricing and choosing distribution channels.