

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Reio Mägi

## **AS SILMAN ELEKTER SISENEMINE VÄLISTURULE**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Airi Noppel

Pärnu 2015

## SISUKORD

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sissejuhatus .....                                                                | 3  |
| 1. Välisturule sisenemise teoreetilised alused .....                              | 5  |
| 1.1. Ettevõtte konkurentsivõime ja konkurentsieelis.....                          | 5  |
| 1.2. Välisturule sisenemine meetodid ja protsess .....                            | 8  |
| 1.3. Välisturule sisenemise eripärad jaekaubanduses .....                         | 18 |
| 2. AS Silman Elekter sisenemine Läti turule .....                                 | 21 |
| 2.1. AS Silman Elekter iseloomustus, uuringu valim ja läbiviimise metoodika ..... | 21 |
| 2.2. AS Silman Elekter Läti laienemisega seotud uuringu tulemused .....           | 23 |
| 2.3. Järeldused ja ettepanekud .....                                              | 36 |
| Kokkuvõte .....                                                                   | 38 |
| Viidatud allikad .....                                                            | 40 |
| Lisad .....                                                                       | 43 |
| Lisa 1. Kliendiküsitlus Lätis AS Silman Elekter (koos eestikeelse tõlkega) .....  | 43 |
| Lisa 2. Intervjuu küsimused Silman Elekter juhatusega .....                       | 46 |
| Summary .....                                                                     | 48 |

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval pakuvad tootjad järjest rohkem valikuvõimalusi erinevate kaubamärkide, toodete, nende kvaliteedi, hinna ja teeninduse osas. Ühinemine Euroopa Liiduga on toonud Eesti turule palju uusi, maailmaturul aktsepteeritud kaubamärke ning muutnud turu heterogeensemaks. Paralleelselt valikuvõimaluse suurenemisega, muutuvad ka tarbijate nõudmised ja vajadused. Eduka turunduse aluseks ettevõttes on tarbija vajaduste väljaselgitamine. Selleks, et olla konkurentsivõimeline ning luua või säilitada konkurentsieelis peaksid tootjad ja kaubakäitlejad omama põhjalikke teadmisi tarbijate ning nende ostukäitumise kohta.

Aktsiaselts Silmani Elekter elektriinstallatsioonimaterjalide ja valgustite maaletoomise ning hulgi-ja projektimüügiga tegelev ettevõtte. Ettevõtte on asutatud 1992. aastal ja kaupa turustatakse peamiselt Baltikumis.

Viimaste aastate jooksul on ettevõtte hakanud oma tegevust välisturgudele laiendama. Kuigi ettevõtte on toodangut turustanud Balti riikides juba varem, siis nüüd on ettevõtte võtnud suuna kohapealsete müügiesinduste loomisele. Esimeseks välisturuks, kuhu ettevõtte oma müügiesindusega laienes, oli Läti. Sellele turule laienemise juures tuli ettevõttel lahendada mitmeid strateegilisi küsimusi, näiteks tuli otsustada millist sisenemise meetodit kasutada ja kas ning millises ulatuses muuta ärikontseptsiooni võrreldes Eestis tegutsevate üksustega.

Töö eesmärk on anda hinnang AS Silman Elekter Läti esinduse avamisega seotud strateegiliste otsuste otstarbekusele. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja konkurentsivõime mõiste ja konkurentsieelise saavutamise võimalused;
- analüüsida välisturule sisenemise meetodeid ning protsessi;
- selgitada välja välisturule sisenemise eripärad jaekaubanduses;

- analüüsida Silman Elekter konkurentsipositsiooni ja konkurentsieelise saavutamise võimalusi Läti turul;
- viia läbi uuring Läti koostööpartnerite ning klientide hulgas;
- anda hinnang Lätti laienemise kohta ning soovitusel edaspidiste laienemiste efektiivistamiseks.

Töö tulemusel valmib ärianalüüs Lätti laienemise projekti kohta ning töö omab praktilist väärtust AS Silman Elekter juhtkonna jaoks. Töö tulemuste põhjal saadakse ülevaade sellest, kuidas toimus Läti turule sisenemine ning milliseid meetodeid kasutati. Selle põhjal on võimalik ettevõttel olla järgmistele välisturgudele sisenemisel edukam. Käesolev töö on rakendatav AS Silmani Elekter tugimaterjalina tegevuse laiendamise projekti väljatöötamisel firma strateegilises juhtimises.

Töö koosneb kahest osast. Teoreetilises osas tuuakse välja erinevate autorite käsitus konkurentsivõime mõistest ning eelise saavutamisest. Teine alapeatükk kirjeldab ja otsib vastust küsimusele, millised on välisturule sisenemise meetodid. Töö teine osa on empiiriline uuring, milles autor teostab erinevate meetoditega kompleksuuringu. Andmeanalüüs ja osalusvaatlus annavad võimaluse koostada SWOT ja riskianalüüs ning küsitluse abil loodetakse välja selgitada Lätis avatud kontori klientide hinnang. Ettevõtte juhatuse liikmetega viiakse läbi intervjuud, mis siis kas kinnitavad eelnevalt analüüsitud klientide uuringutulemusi või lähevad hinnangud lahku.

# **1. VÄLISTURULE SISENEMISE TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Ettevõtte konkurentsivõime ja konkurentsieelis**

Konkurentsivõime juures võib rääkida ettevõtete, riikide, regioonide jne. konkurentsivõimest. Kuna käesoleva töö teemaks on uurida ühe ettevõtte sisenemist välisurule, siis keskendutakse järgnevalt ainult ettevõtte konkurentsivõime temaatikale. Konkurentsivõime all mõistetakse ettevõtte võimet pikaajaliselt teiste turul olevate ettevõtetega konkureerida (Li-Hua 2007: 111). Seega näitab konkurentsivõime ettevõtte suutlikkust pikka aega turul püsida.

Kuum (2006) nimetab ettevõtte konkurentsivõimet kompleksvõimeks, mille tunnusteks on ettevõtte edukus, tulemuslikkus, arengu jätkusuutlikkus. Ettevõtte konkurentsivõime on alati suhteline, sest see sõltub teistest ettevõtetest, kellega ettevõtte turul konkureerib. Seega avaldub konkurentsivõime võrdluses teiste ettevõtetega ja see näitab, milline on ettevõtte konkurentsipositsioon võrreldes nendega. Tugevam konkurentsivõime on ettevõtetel, kes toodavad teistest paremaid kaupu või valmistavad neid teistest odavamini. Tugevama konkurentsivõimega ettevõtted saavutavad paremad majandustulemused (suurem müügitulu, paremad finantsnäitajad, efektiivsem ressursikasutus). Konkurentsivõime näitab, millise efektiivsusega ettevõtte oma ressursse kasutab. (Kuum 2006: 4)

Konkurentsivõimele on lähedane ja sellega tihedas seoses konkurentsieelise mõiste. Ettevõtte saavutab konkurentsieelise, kui ta suudab klientidele konkurentidest suuremat väärtust pakkuda, mille tõttu kliendid eelistavad ettevõtte toodangut konkurentide omale. Püsiva konkurentsieelise säilitamiseks peab ettevõtte kasutama strateegiat, mis takistab konkurentidele ettevõtte poolt pakutavat jäljendamast. Siiski ei ole

konkurentsieelised kunagi igavesed ja ettevõtte peab selleks, et klientidele konkurentidest rohkem väärtust luua, pidevalt arenema. (Hitt *et al.* 2012: 4) Seega võib väita, et tugevama konkurentsivõimega ettevõtetel on konkurentsieelis teiste samal turul tegutsevate ettevõtete ees ehk konkurentsieelis on tugevama konkurentsivõime saavutamise eelduseks.

Porter (2008) väitel on ettevõttel põhimõtteliselt kaks võimalust konkurentsieelise saavutamiseks. Esimene võimalus on müüa tooteid odavamalt hinnaga ja teine võimalus on konkurentidest eristuda. Neid kahte lähenemist rakendades on võimalik tegutseda korraga kas kogu turul või vaid väikesel osal sellest. Konkurentsieelise saavutamise viisi ja tegevusmahtu kombineerides saadakse kolm klassikalist konkurentsistrateegiat (Samas):

- kulueelise strateegia,
- eristumise strateegia,
- nišistrateegia.

Kulueelise strateegiaga ettevõtte üritab toota võimalikult väikeste kuludega, mis võimaldab kasumit teenida konkurentidest madalama hinnaga oma toodangut müües. Eristuva strateegiaga ettevõtte toodab konkurentidest erinevat toodangut. Kui eristumine muudab tooted tarbijatele rohkem väärtust andvateks, siis on võimalik seda konkurentidest kõrgema hinnaga müüa. Ettevõtte rakendab kulueelise või eristumise strateegiat kitsas turunišis orienteerudes vaid kindla tarbijategrupi vajaduste rahuldamisele.

Kui ettevõtte konkurentsivõime on konkurentide omast tugevam, siis on võimalik ettevõttel teenida investeeringutelt keskmisest kõrgemat tulu. Sellise tulu teenimiseks vajalikku konkurentsieelise saavutamist kirjeldab I/O mudel, mille järgi tuleb ettevõttel läbida viiesammuline protsess (Hitt *et al.* 2012: 15):

- väliskeskkonna uurimine,
- sobiva turu valimine,
- strateegia väljatöötamine,
- oskuste ja varade hankimine,
- strateegia rakendamine.

Väliskeskkonna uurimiseks tuleb enne turule sisenemist ettevõttel uurida, millised on võimalused seal tegutseda. Olulised on olemasolevad konkurendid, nende eelised, turule sisenemise raskus. Sobiva turu valimisel valib ettevõtte turu, kus on parimad võimalused konkurentsivõimeline olla ning strateegia väljatöötamise faasis tuleb ettevõttel valida, millist konkurentsieelist ta soovib saavutada. Oskuste ja varade hankimine tähendab ettevõtte jaoks strateegia rakendamiseks vajalike tootmisvahendite hankimist ning sobivate oskustega inimeste leidmist. Viimases strateegia rakendamise etapis peab ettevõtte konkurentsieelse saavutamiseks need tegevused ka ellu viima.

Piercy *et al.* (1999) uuringus käsitleti eksportivate ettevõtete konkurentsieelse liike ja selle saavutamise vahendeid. Nad tõid välja kolme erinevat tüüpi konkurentsieelised, milleks on kulueelis, toode ja toote juurde pakutav teenindus. Kulueelis tähendab seda, et ettevõtte saab oma tooteid konkurentidest odavamalt müüa. Toote juures on eeliseks selle kvaliteet, disain, bränd või pakend. Teeninduse juures loovad eelist toote kättesaadavus, tarnete kiirus, pakutav järelteenindus. Uurimistulemused näitasid, et sagedamaks konkurentsivõime liigiks on kvaliteet ja kvaliteedi juures on kõige tähtsam brändi tunnus välisriigis. Tähtsuselt teiseks on teenindus, mille puhul on kõige tähtsam tehniline tugi ja järelteenindus. (Piercy *et al.* 1999: 384)

Konkurentsieelse saavutamise vahenditeks on Piercy *et al.* (1999) käsitluse järgi ettevõtte oskused või ressursid. Oskusteks on informatsioonilised oskused (sihtturu uurimine, kontaktide loomine), kliendisuhte oskused (kliendisuhete loomine ja hoidmine sihtturul), tootearenduse oskused (uute toodete väljatöötamine, toodete kohandamine sihtturule) ja tarneahela oskused (tarnevõimaluste leidmine, suhete hoidmine tarneahela lülidega). Konkurentsieelse saavutamisele kaasaaitavateks ressursideks on ettevõtte varasemad ekspordikogemused, geograafiline asend ja ühendused sihtturuga, ettevõtte toodangumaht ja mastaabiefekt ning finantsressursside kättesaadavus. Uuringu tulemused näitasid, et geograafiline asend ja ühendused sihtturuga ning finantsressursside kättesaadavus olid kõige olulisemad tegurid kulueelse saavutamisel. Toote kaudu konkurentsieelse saavutamisele aitasid kõige rohkem kaasa tootearenduse oskused, kliendisuhte oskused ja ettevõtte toodangumaht. Teeninduse alal konkurentsieelist aitasid kõige rohkem saavutada kliendisuhte oskused, toodangumaht ja geograafiline asend. (Piercy *et al.* 1999: 389) Pidades silmas, et kõige olulisemateks konkurentsieelse liikideks olid toode ja teenus, võib nende tulemuste

põhjal kokkuvõtvalt välja tuua, et kõige olulisem on välisturgudel konkurentsivõime saavutamiseks tootearenduse ja kliendisuhete oskused, toodangumaht ning geograafiline asend.

Ettevõtte konkurentsivõimet välisturgudel mõjutavad sihtturu iseärasused. Üks ja sama tegur võib ühel turul olla ettevõttele konkurentsieeliseks ja teisel tema konkurentsivõimet vähendavaks teguriks. Näitena võib nimetada IKEAt, mille puhul on peetud kaupluste ruumilahendust konkurentsieeliseks. Kui IKEA sisenes USA turule, siis oli aga samasugune kaupade paigutus USA tarbijate jaoks harjumatu ja segadust tekitav, mis vähendas ettevõtte konkurentsivõimet USA turul. (Dupuis, Prime 1996: 32)

Sageli saavutab konkurentsieelise uut toodet või teenust esimesena pakkuma hakanud ettevõtte. Praktiliselt alati tulevad hiljem konkurendid sarnase toote või teenusega turule. Tarbijatel kujuneb lojaalsus olemasolevale tootele. Esmasisenejal on patentide ja teiste õiguslike vahenditega võimalik konkurentide tegevust takistada. (Bradley 2005: 38) Kui on tegemist ettevõttega, mis siseneb välisturule, siis seal on tavaliselt turg teiste ettevõtete vahel ära jagunenud, st ei ole võimalik saavutada esmasiseneja eelist (kui ei ole tegemist uue toote või teenusega). Tänu sellele tuleb pakkuda konkurentidest midagi paremat, et tarbijad oleksid nõus hakkama ostma uuelt pakkujalt.

## **1.2. Välisturule sisenemine meetodid ja protsess**

Välisturule sisenemine tähendab ettevõtte poolt teises riigis tegevuse alustamist, mille eesmärgiks hakata müüma kaupu sealsele turule. See võib tähendada kohapealse tootmisüksuse rajamist, kuid tootmine võib toimuda ka kodumaal või kolmandas riigis.

Välisturule sisenemisel peab ettevõtte valima sobiva sisenemismeetodi. Õige meetodi valik aitab ettevõttele kokku hoida aega ja raha, võimaldab vähendada riske ja kasutada ära ettevõtte tugevusi. Sobiva meetodi valik sõltub samaaegselt ettevõtte enda eripärast ja tema võimalusest ja sihtturu olukorrast. (Neelankavil, Rai 2009: 146) See tähendab, et ei ole võimalik anda ühtest soovitusi, millise meetodi peaks ettevõtte valima, vaid iga ettevõtte peab ise tegema selleks analüüsi ja langetama otsuse.

Peamised välisturule sisenemise meetodid on:

- eksportimine,
- litsentseerimine ja frantsiis,
- ühisettevõtte loomine,
- tütarettevõtte loomine.

Eksport on kodumaal toodetud kaupade müük välisturgudele (Lamb *et al.* 2010: 162). See tähendab, et võrreldes teiste turule sisenemise meetoditega jääb kaupade toomine ikkagi kodumaale nii nagu see tavaliselt toimub koduturu jaoks tootes.

Ettevõttel on eksportimisel võimalik valida otsese ja kaudse ekspordi vahel. Otsese ekspordi puhul ettevõtte tegeleb ise oma toodangu müügiga välismaistele müügiesindajatele, hulgimüüjatele või lõpptarbijatele. Kaudse ekspordi korral kasutatakse selleks kodumaiseid vahendajaid. Otsene eksport on rohkem levinud kui kaudne eksport. (Hessels, Terjesen 2010: 204) Kaudne eksport on odavamaks lahenduseks, aga selle puhul on ettevõtte tugevas sõltuvuses vahendajast ning ei teki vahetuid kontakte kohapealse turuga. Selle pärast pakub kaudne eksport vähem võimalusi turu tundmaõppimiseks ja tarbijatelt tagasiside saamiseks. Kuna kaudse ekspordi korral tuleb maksta tasu vahendajatele, siis on kasumi teenimise võimalused otsese ekspordi kasutamisel suuremad. (Jalan 2004: 235)

Hollandi väike- ja keskmise suurusega ettevõtete seas läbiviidud uuringu tulemuste põhjal on peamiseks põhjuseks, miks ettevõtted eelistava kaudset ekspordi, lihtsam võimalus klientide leidmiseks välisturul. Tähtsusele teiseks põhjuseks on riskide vähendamine. Kolmandaks põhjuseks on vähesed teadmised sihtturu kohta. Uuringu tulemused ei näita, et valiku tegemine otsese ja kaudse ekspordi vahel sõltuks ettevõtte vanusest ja suurusest (üle 250 töötajaga ettevõtteid valimis ei olnud). Otsest ekspordi eelistavad ettevõtted, kes tunnetavad oma turupositsiooni koduturul tugevamalt ja seda kasutavatel ettevõtetel on parem ligipääs ressurssidele (nii finantsressurssidele kui tehnoloogilistele). (Hessels, Terjesen 2010: 209, 213) Autori arvates näitavad need tulemused, et kaudne eksport on eelistatud madalama konkurentsivõimega ettevõtete poolt ja kui ettevõtted tunnevad ennast piisavalt tugevalt, siis nad valivad otsese ekspordi.

Eksportimist võivad kasutada igasuguse suurusega ettevõtted, kuid väiksematel ettevõtetel ei pruugi mõnikord teisi mõistlikke võimalusi väliturule sisenemiseks ollagi. Peamiseks alternatiiviks eksportimisele on kohapealse ettevõtte või struktuuriüksuse rajamine (kas iseseisvalt või koostöös kohapealsete partneritega). Selle jaoks on aga vaja võrreldes ekspordiga esiteks rohkem kapitali ja teiseks oskusteavet ettevõtte juhtimiseks sihtturul. Kuna eksportimist võivad kasutada ka suuremad ettevõtted, siis on see kõige rohkem rakendatavaks välisurgudele sisenemismeetodiks. (Neelankavil, Rai 2009: 148)

Eksportimise eeliseks on madalad stardikulud. Selle pärast sobib eksport hästi ettevõtte jaoks esimeste kogemuste saamiseks välisurgudel tegutsemiseks. Madalate stardikulude tõttu on võimalik eksport küllaltki väikse kahjumiga lõpetada. Seega võib ettevõtte ekspordiga suhteliselt odavalt katsetada, milline on tema toodete konkurentsivõime sihtturul. (Neelankavil, Rai 2009: 148)

Paljudele ettevõtetele on eksportimine esimeseks sammuks tegevuse rahvusvahelistumisel, kuigi osad ettevõtted on alustanud teiste turule sisenemise meetoditega. Viimase 30 aasta jooksul on tehtud palju empiirilisi uuringuid ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi ja selle mõjutegurite kohta. Need näitavad, et enamasti toimub rahvusvahelistumine astmelise protsessina. Kui ettevõtte alustab ekspordiga, siis tavaliselt alustatakse väikese arvu sihturgudega ja toodetega. Kui algus on edukas, siis hiljem laiendatakse sihturgude ja tootegruppide arvu. Tegevus välisurgudel võib viia toodete kohandamiseni või ka uute toodete väljatöötamiseni. Hilisemates etappides võib lisanduda kohapealse teeninduse pakkumine. (Albaum *et al.* 2002: 71)

Ettevõtted alustavad tavaliselt eksportimist oma päritolumaale kultuuriliselt sarnastele turgudele. Sellistest turgudest on eksportijal parem ettekujutus ning ärikontakte on sarnases kultuurikeskkonnas kergem luua. Esimesed sihtturud on tavaliselt geograafiliselt lähedal asuvad, mis vähendab kaupade transpordi ja sihtriigi külastamise kulusid. (Albaum *et al.* 2002: 71). Eesti ettevõtete puhul tähendab see, et esimesteks sihturgudeks peaks olema Eesti naaberriigid, Soome, Rootsi, Läti, Leedu. Venemaa on ka Eesti naaberriik, kuid autori arvates oma ärikultuuri poolest üsna palju erinev, mis raskendab ekspordi alustamist.

Eksport on ettevõttele atraktiivseks viisiks, kui tal esineb kasutamata tootmisvõimalusi. Eksporti kaudu saab ettevõtte toodangukogust suurendada ja seeläbi oma ressursse efektiivsemalt kasutada. Eksport on soodsaks võimaluseks, kui ettevõtte tootmiskulud on suhteliselt madalad võrreldes tootmisega sihtriigis. (Jalan 2004: 234)

Kuigi stardikulud on eksportimisel väikesed, võivad kulud ühe tooteühiku kohta kokkuvõttes osutuda küllaltki kõrgeks. Kui soovitakse siseneda geograafiliselt kaugemale turule, siis on probleemiks transpordikulud, mis teevad toote omahinna kõrgeks. Osade turgude puhul võivad toote hinnale lisanduda tollimaksud. (Neelankavil, Rai 2009: 148) Transpordikulude ja tollimaksude tõttu peavad olema ettevõtte tootmiskulud sihtriigiga võrreldes odavamad, et toodang oleks konkurentsivõimeline (Jalan 2004: 234)

Litsentseerimine ja frantsiisi kaudu välisturgudele laienemine on lepingulised turulesisenemise meetodid, sest turule sisenemine toimub lepingupartneri tegevuse kaudu. Sellepärast tavaliselt käsitletakse neid meetodeid koos ja ka mõlema meetodi eelised ja puudused on sarnased. (Lamb *et al.* 2010: 164) Frantsiisi peetakse mõnikord litsentseerimise erikujuks, sest mõlemal juhul omandab sihtriigis tegutsev ettevõtte teise ettevõtte omandiõiguseid. Erinevalt litsentsist, saab frantsiisivõtja endale kasutada teise ettevõtte kogu ärikontseptsiooni, litsentsi puhul aga ainult osa sellest. (McDonald, Burton 2002: 233)

Litsentseerimise korral annab ettevõtte välismaisele partnerile litsentsi, mis annab õiguse kasutada ettevõtte kaubamärki, äriprotsesse, patente, ärisaladusi või muid õiguseid. Litsentsi kasutamise eest maksab selle omandanud ettevõtte tasu. (Lamb *et al.* 2010: 164) Ka frantsiisi puhul maksab frantsiisivõtja tasu, millele tavaliselt lisandub kokkuleppeline protsent müügitulu pealt (McDonald, Burton 2002: 233)

Litsentseerimise korral on probleemiks piisava kontrolli saavutamine litsentsisaaja üle. Ohuks on kontrolli kadumine ettevõtte oskusteabe üle. Pikemas perspektiivis võib litsentsisaajast kujuneda ettevõtte konkurent. (Lamb *et al.* 2010: 164) Frantsiisi korral on kontroll tavaliselt suurem, sest frantsiisivõtja äriprotsessid on täielikult ette antud, aga sellega läheb ka rohkem oskusteavet partnerile. Frantsiisid, nagu litsentsid, on tavaliselt tähtajalised ja siis jääb ikkagi pärast frantsiisiperioodi oht, et frantsiisivõtjast konkurent. (McDonald, Burton 2002: 234)

Võrreldes teiste turule sisenemise meetoditega, annavad frantsiis ja litsents ettevõttele vaid väikese osa välisturul teenitavast tulust. Selle eest jäävad ka kulud põhiliselt litsentsi või frantsiisi ostja kanda. Seega on võimalik neid meetodeid kasutada väikese ressursikuluga. (Helfat, Liebermann 2002: 734)

Ühisettevõtte loomine tähendab seda, et sihtriigis asutatakse uus ettevõtte, mis hakkab kohapeal tooteid valmistama. Ettevõtte asutatakse koostöös kohalike partneritega, kellega jagatakse tulusid ja kulusid. (Ahlstrom, Bruton 2010: 174) Mõnikord võib ühisettevõtte turule sisenemine toimuda läbi olemasolevas ettevõttes osaluse omandamise läbi (Hoeck 2008: 39)

Litsentsi, frantsiisi kasutamine või ühisettevõtte loomine vajavad sihtriigipoolse koostööpartneri olemasolu. Tänu sellele on võimalik saada osa kohalikust oskusteabest. Litsents ja frantsiis on kõige kiiremad ja odavamad võimalused kohaliku potentsiaali rakendamiseks. Kuna võrreldes ühisettevõttega on nende puhul ettevõttel endal kohapealne kontroll madalam, siis on sobiva partneri valik väga oluline. Tavaliselt valitakse litsentsi/frantsiisi partneriteks ettevõtted, kellel on piisav kogemus kohalikul turul tegelemiseks ja piisavad finantsvahendid. (Neelankavil, Rai 2009: 166)

Tütarettevõtte asutamise korral asutab ettevõtte sihtriigis täiekuult endale kuuluva uue ettevõtte. Võimalik on ka sihtturul tegutseva ettevõtte omandamine. Tütarettevõtte on täielikult ettevõtte kontrolli all ja ei ole nii tugevaid partneritega seotud riske kui litsentsi, frantsiisi või ühisettevõtte puhul. Selle eest on tegemist kõige kulukama turule sisenemise meetodiga, sest kõik ettevõtte asutamisega seotud kulud tuleb ise kanda. (Zimmermann, Blythe 2013: 156)

Ühis- või tütarettevõtte asutamine on kõige aktiivsemaks ja suuremat kontrolli ning kohalolekut pakkuvaks sisenemismeetodiks. Võrreldes tütarettevõttega asutamisega võimaldab ühisettevõtte loomine stardikuluseid ja riske jagada. Ühisettevõtte puhul on aga kontrolli vähem ja selle kaudu saab kohalik partner ligipääsu ettevõtte tehnoloogiatele, mida mitte alati ettevõtte ei pruugi soovida. (Neelankavil, Rai 2009: 167)

Ühisettevõtte loomisel tuleb arvestada, et ettevõtte tegevust võivad takistada osanike vahelised kultuurilised erinevused. Tütarettevõtte puhul on kogu kontroll emaettevõtte käes ja seeläbi on võimalik seda probleemi vältida või leevendada (ilmselt ikkagi osa

töötajaid on kohalikust rahvusest). Kultuuriliste erinevuste suurus sõltub partnerite vahelisest kultuurilisest kaugusest. Kui mõlemad osapooled on Euroopaast ja/või Põhja-Ameerikas, siis on reeglina kultuurilised erinevused väiksemad kui läänemaaailmast ja Aasia maadest partnerite vahel. Kultuurilistest erinevustest võib tekkida erimeelsusi müügistrateegiate, kliendisuhete, töötajate motiveerimise ja mitmete teiste valdkondade puhul. Probleemide vältimiseks on vajalik alguses peale vastastikuse usalduse kujundamine partnerite vahel. Vajalik on hästitoimiv kommunikatsioon, et erimeelsused selguksid juba eos. (Mohr, Puck 2005: 178)

**Tabel 1.** Välisturule sisenemise meetodite võrdlus (Neelankavil, Rai 2009: 169)

| Sisenemismeetod                 | Eksport  | Litsents/<br>frantsiis | Ühis-ettevõtte | Tütarettevõtte |
|---------------------------------|----------|------------------------|----------------|----------------|
| Sisenemise lihtsus              | Kõrge    | Keskmine               | Kõrge/keskmine | Kõrge          |
| Sisenemise kiirus               | Kõrge    | Keskmine               | Kõrge/keskmine | Madal          |
| Seaduslikud piirangud           | Keskmine | Madal                  | Keskmine       | Kõrge          |
| Turu hõlvamine                  | Madal    | Keskmine               | Kõrge/keskmine | Kõrge          |
| Ligipääs klientide tagasisidele | Madal    | Madal                  | Keskmine       | Kõrge          |
| Kontroll tegevuse üle           | Madal    | Madal                  | Keskmine       | Kõrge          |
| Juhtkonna pühendumine           | Madal    | Madal                  | Keskmine       | Kõrge          |
| Kapitali vajadus                | Madal    | Väga madal             | Keskmine       | Kõrge          |
| Kasumipotentsiaal               | Keskmine | Madal                  | Keskmine       | Kõrge          |
| Finantsriskid                   | Madal    | Madal                  | Keskmine       | Kõrge          |
| Tehnoloogilised riskid          | Keskmine | Kõrge                  | Keskmine       | Madal          |
| Mastaabisääst                   | Kõrge    | Madal                  | Keskmine       | Keskmine       |
| Natsionaliseerimise risk        | Madal    | Madal                  | Keskmine       | Kõrge          |

Tabelis 1 on toodud Neelankavil ja Rai (2009: 169) poolt koostatud ülevaatlik võrdus välisturule sisenemise meetoditest. Tütarettevõtte ja eksport on üksteise suhtes vastandlikud meetodid. Tütarettevõtte puhul on ettevõttel tugev kontroll välisturul toimuva üle ja langevad ära mitmed probleemid kohalike partneritega. Selle eest on riskid ja kulud kõrged. Ekspordi puhul on ettevõttel vähe kontrolli selle üle, kuidas tema toodangut välisturul müüakse, kuid ka riskid ja kulud on madalamad. Litsents/frantsiis ning ühisettevõtte on vahepealseteks vormideks, kus riske ja kulusid jagatakse kohapealsete partneritega. Ühisettevõtte on nendest suuremat pühendumust ja aktiivset tegevust eeldav vorm, litsentsi või frantsiisi korral on ettevõtte välisturul ise passiivses rollis.

Tavapärast alustavad uued ettevõtted oma äritegevust koduturul ja enne seda kui nad välisturgudele laienemise peale üldse mõtlema hakkavad, saavutavad nad koduturul edu ja stabiilse positsiooni. Selle saavutamise järel hakkab ettevõtte esialgu vaid mõtlema

võimaliku laienemise peale ja tundma huvi välisturgude võimaluste vastu. (Ahlstrom, Bruton 2010: 181)

Ettevõtte välisturule sisenemine võib olla motiveeritud proaktiivsetest ja reaktiivetest teguritest. Põhiliseks proaktiivseks välisturule sisenemise põhjuseks on soov suurendada ettevõtte müügitulu ja kasumit. Kui ettevõtte on koduturul edukas, siis ühel hetkel jääb koduturu maht (eriti väikeriigi puhul) väikeseks ja selleks, et suuremat käivet ja kasumit saavutada, soovitakse müüa oma toodangut teistesse riikidesse. Teiseks olulisemaks põhjuseks välisturgudele siirdumisel on mastaabisääst. Suurem toodangumaht võimaldab odavamalt toota ja müüa. (Zimmermann, Blythe 2013: 147) Kui kodumaine turg on väike, siis ei pruugi selle maht isegi suhteliselt suure turuosa korral olla piisav, et tootmist efektiivselt korraldada.

Reaktiivse välisturgudele laienemise põhjuseks võib olla konkurentsi tugevnemine koduturul või ületootmine. Ettevõtte ei suuda oma toodangut koduturul maha müüa ja selle pärast otsib võimalusi müüa seda välismaal. Reaktiivsed välisturgudele laienemised on enamasti kiirustatult tehtud ja ei anna sellepärast häid pikaajalisi tulemusi. Kui ettevõttel on ajutine ületootmine, siis ettevõttel ei peagi olema eesmärk pikaajaliselt välisturul tegutsema jääda. (Zimmermann, Blythe 2013: 148)

Kui välisturule laienemine tundub perspektiivikas, siis tavaliselt alustab ettevõtte välisturgudele sisenemist väikeses ulatuses. Enamasti alustatakse ekspordiga ja vaid üksikute sihtturgudega. Ekspordi osatähtsus ettevõtte kogutuludest on alguses väike, eksport on ettevõttele kõrvaltegevuseks, kuid sel ajal ettevõtte omandab kogemusi välisturgudel tegutsemise kohta. Kui esialgne tegevus on ettevõttel edukas, siis hakkab ettevõtte oma tegevust välisturgudel laiendama. Ettevõtte võib siseneda järgmistele turgudele või hakata ekspordi asemel kasutama teisi sisenemise meetodeid, näiteks luues kohapealse tootmisüksuse. (Ahlstrom, Bruton 2010: 181)

Eelnevalt kirjeldatud traditsioonilisele rahvusvahelistumise protsessile on viimasel ajal hakanud osa uusi ettevõtteid lähtuma *born global* kontseptsioonist. Sellisel juhul näeb ettevõtte juba algusest peale enda sihtturuna kogu maailma või vähemalt suurt osa sellest. Ettevõtte ei kohanda ennast kodumaisele turule, vaid töötab välja toote või teenuse, mida on võimalik müüa üle maailma. Korraga alustatakse müügitegevust paljudesse riikidesse. Väga palju kasutatakse seda kontseptsiooni tarkvaratootmise

juures, mille tooteid on võimalik väikeste kuludega üle maailma müüa, kuid mitte ainult. (Cavusgil, Knight 2009: 7-13) Käesolevas töös pikemalt sellel kontseptsioonil ei peatuta, sest töös uuritavas ettevõttes ei ole seda rakendatud.

Välisturule sisenemise protsess on seotud ettevõtte suurusega. Suurettevõtte rahvusvahelistumine on väike- ja keskmise suurusega ettevõtete omast erinev. Suurettevõtted võivad oma tooted või teenused tuua turule globaalselt ja sellega siseneda korraga paljude riikide turgudele. Väikeettevõtted laiendavad oma tegevust järk-järgult ja sisenevad alguses mõnele üksikule välisturule. USA väikeettevõtted tavaliselt alustavad Kanada turuga. (Allbaum *et al.* 2002: 8)

Selleks, et välisturule sisenemine läheks edukalt, peab see ettevõttel olema põhjalikult planeeritud ja ettevalmistatud. Maidra (2012: 10) on mitmete teiste autorite käsitluse põhjal pannud kokku 8 sammust koosneva välisturule sisenemise analüüsi skeemi:

- emotsionaalne või kaalutletud otsus;
- juhtide/meeskonna rahvusvaheline kogemus, haridus, riskivalmidus;
- uuele turule sisenemise põhjused/eesmärgid;
- ettevõtte SWOT analüüs uue turu mõistes;
- uue sihtturu tähtsus võrreldes olemasolevate tegevusturgudega;
- toote/teenuse sobivus või kohandamisvõimalused;
- ajalised, rahalised ressursid;
- sisenemise strateegia/meetod.

Kõige esimesena on ettevõttel vajalik langetada otsus, kas hakata üldse uurima võimalusi välisturgudel sisenemiseks. Kui leitakse, et ettevõtte soovib sellega tegeleda, siis on vajalik üle vaadata, millised on ettevõtte töötajate rahvusvahelised kogemused. Selle abil saab välja selgitada, kuivõrd nad on üldse võimelised välisturule sisenemise otsust langetama. Asjakohase otsuse langetamiseks võib olla vajalik kaasata ettevõtte väliseid eksperte. (Maidra 2012: 10)

Järgmisena tuleb ettevõttel määratleda põhjused, miks välisturule sisenetakse ja nende põhjal seada eesmärgid tegevusele välisturule. Tavaliselt seatakse eesmärgid müügikäibe, turuosa ja finantsnäitajate osas. (Hisrich 2010: 196)

Pärast seda, kui ettevõtte on seadnud eesmärgid uuele turule sisenemise kohta, viiakse läbi SWOT analüüs, millega selgitatakse välja, millised on ettevõtte võimalused välisurul konkureerida. Selle jaoks on vaja analüüsida ettevõtte keskkonda sihturu kontekstis ja ettevõtet ennast (sisekeskkonda). Analüüsis selgitatakse välja ettevõtte tugevused ja nõrkused ning väliskeskkonnast tulenevad ohud ja võimalused. SWOT analüüsi tulemused koondatakse 2x2 maatriksisse. (Moore *et al.* 2006: 59-60)

Kui ettevõtte tegutseb varasemalt mõnel välisurul, siis on vaja hinnata, milline on uue sihturu tähtsus ettevõtte jaoks ja kas uuele turule sisenemine mõjutab ettevõtte tegevust olemasolevatel turgudel. Kui ettevõtte kulutab palju aega ja ressursse uuele turule sisenemisele, siis võib selle all kannatada tegevus turgudel, kus ettevõtte juba tegutseb. Kuna tegevusturgudel on ettevõttel juba turuosa ja kliendid välja kujunenud, siis ei ole soovitatav, et ettevõtte neid uutele turgudele sisenedes kaotab. (Maidra 2012: 14) Kui ettevõtte siseneb esimesele välisurule, siis jääb see osa otsustusprotsessist välja.

Uuele turule sisenedes on küsimuseks, kas ja millisel määral tuleb müüdavat toodet või teenust turu iseärasustele kohandada. Igas riigis on tarbijatel omad eelistused. Riikides võivad olla erinevad seaduslikud nõuded toodetele, mille pärast võib nii või teisiti olla vajalik tooteid kohandada. (Calantone *et al.* 2006: 183)

Ressursside vajadus sisenemiseks sõltub paljuski valitud sisenemismeetodist. Seega on mõistlik koostada kalkulatsioonid erinevate sisenemismeetodite kohta, mida saab võtta lõpliku meetodi valiku otsuse langetamisel aluseks. Enne lõpliku otsuse langetamist tuleb analüüsida sisenemismeetodite tasuvust. Otsuse langetamise juures tuleb kaalutleda, kas vabad või hangitavad ressursid, mida plaanitakse välisurule sisenemisel rakendada, teeniksid end tagasi rohkem välisurul kui koduturul. Selle juures tuleb võtta arvesse, et ühele välisurule sisenemine annab tulevikus kogemust järgmistele turgudele sisenemiseks. (Maidra 2012: 15)

Brady (2010: 102-103) on toonud välja peamised vead, mida ettevõtted välisurgudele sisenedes teevad:

- ebasobivad partnerid,
- kohaliku turu eripäradega mitteamvestamine,
- ei suudeta brändi kaitsta,
- toodetele vale hinna määramine,

- lühiajalised eesmärgid,
- keskendumine ainult suurematele turgudele,
- konkurentsi alahindamine.

Ükskõik kui hea ettevõtte toode või strateegia ei oleks, siis ettevõtte kohapealsed partnerid võivad selle alati ära rikkuda. Selle pärast on vaja partnereid valida hoolikalt ja koguda nende kohta eelnevalt informatsiooni. Eriti tähtsad on kohalikud partnerid ühisettevõtte loomisel. Kindlasti tuleb kohaliku turu eripäradega arvestada. Ettevõtjad arvavad ekslikult, et tarbijate vajadused ja ostumotiivid on kõikjal samasugused. Ei suudeta brändi kaitsta. Kui ettevõtte ei suuda oma brändi mainet välismaal hoida, siis võib see kahjustada seda koduturul.

Üheks suureks veaks on ka toodetele vale hinna määramine. Ettevõtte ei tunne kohalike tarbijate ostujõudu ning liiga kõrge hinna puhul ei suudeta edukalt turule siseneda, liiga madala hinnaga ei realiseerita kasumipotentsiaali ning rikutakse turu tasakaalu. Lühiajaliste eesmärkidega sõnastamisele pööratakse liiga suurt tähelepanu ning ettevõtjad ei pane tähele, millised on pikaajalised trendid sihtturul, lähtutakse ainult hetke olukorrast ja lähitulevikust. Keskendumine ainult suurematele turgudele – ekslikult arvatakse, et suurematel turgudel suudetakse rohkem müüa, pööramata tähelepanu ettevõtte konkurentsivõimele seal. Kui väiksemal turul on ettevõtte konkurentsipositsioon tugevam, siis ta võib suuta seal suuremat müügikäivet saavutada. Konkurentsi alahindamine on samuti probleemiks laienemisel. Kohalikud konkurendid on turul pikka aega olnud ja tarbijatel on kujunenud usaldus ja lojaalsus nende suhtes. Isegi kui uue siseneja pakutavad tooted on paremad ja/või odavamad, ei pruugi olla lihtne olemasolevatel ettevõtetelt turuosa võita. (Brady 2010: 103)

Kindlasti on võimalikke vigu veelgi. Iga konkreetne ettevõtte ja selle sisenemine konkreetsele turule, on oma nüanssidega. Autori arvates, mida põhjalikumalt ettevõtte välisturule sisenemise läbi mõtleb, seda väiksem on tõenäosus vigu teha. Kuigi täielikult ei saa seda kunagi välistada.

### 1.3. Välisturule sisenemise eripärad jaekaubanduses

Analüüsides allikaid, mis käsitlevad välisturule sisenemisest (nt Moore *et al.* 2007), siis valdav enamus väljatoodud materjalist välisturgudele sisenemise, sisenemismeetodite ja otsuse langetamise kohta, ei ole seotud jaekaubanduse eripäradega. Üldjoontes mõjutavad välisturgudele sisenemist ja seal tegutsemise edukust samad asjaolud, millest oli juttu käesoleva töö peatükis 1.2. Siiski võib jaekaubandusse sisenemismeetodi puhul tuua välja ühe olulise erinevuse, eksport tavapärasel viisil nagu tootmisettevõtte puhul ei ole võimalik, sest traditsiooniline jaekaubandus eeldab kohapealse kaupluse olemasolu. Üheks võimaluseks on jaekaubandusettevõttel müüa oma tooteid teistesse riikidesse ka interneti vahendusel, postimüügi teel, ilma füüsilist kauplust kohapeal omamata.

Jaekaubandus on varem olnud kodumaine äri. Alles 1990ndatel aastatel, seoses suurte jaekettide esilekerkimisega, hakkas jaekaubandusettevõtete rahvusvahelistumine suuremat hoogu sisse saama. Varem olid jaekauplused väikesed ettevõtted, kes sageli tegutsesid isegi mitte ühes riigi ulatuses, vaid ainult ühes regioonis või linnas. Viimastel aastakümnetel on jaekaubandusettevõtete rahvusvahelistumist soodustanud suurte jaekettide turuosa suurenemine ja nende brändide tuntuse kasv. Tekkinud on rahvusvahelised tarneahelad, mis võimaldavad jaekauplusi efektiivselt korraga paljudel turgudel varustada. (Moore *et al.* 2007)

Jaekaubandusettevõtte sisenemisel välisturule mõjutab sisenemise edukust ettevõtte ja selle poolt müüdava toodangu tuntus. Kui sihtturu tarbijad ei ole ettevõttest ega selle poolt müüdavast toodangust teadlikud, siis on sisenemine keeruline ja nõuab hulgalist ressursside kulutamist turundusele. Kui aga ettevõtte bränd või ka ettevõtte poolt müüdavad brändid on kohalikul turul tarbijatele teada, siis on lihtsam turule tulla. (Gielens, Dekimpe 2007: 199) Näiteks kui samu brände müüvad teised sihtturul tegutsevad ettevõtted, siis on need juba tarbijatele tuntud. Ka siis kui tegemist on globaalselt väga tuntud brändidega, võivad need olla sihtriigi tarbijatele piisavalt tuntud, isegi kui neid selles riigis ei ole müüdnud.

Kaupade müümisel välisturul on küsimuseks, millisel määral on vajalik müüdavaid kaupu turule kohandada. Selle puhul on võimalik kasutada standardiseerumise või adapteerumise strateegiat. Esimene tähendab seda, et erinevatele turgudele müüakse

ühesuguseid tooteid, mis erinevad üksteisest vähe ja võtavad turu iseärasusi arvesse vaid piiratud määral (või üldse mitte). Teisel juhul on iga turu puhul tooted vastavalt selle nõudlusele kohandatud. Jaekaubandusettevõttel on võimalik kohandada sihtturule näiteks kaubavalikut, kaupluste kujundust, klienditeenindust, järelteenindust. (Evans *et al.* 2008: 42)

Evans ja Bridson (2005: 75) läbiviidud rahvusvaheliste jaekaubandusettevõtete uuringu tulemused näitavad, et kui ettevõtted tunnetavad, et välisturul on konkurents tugevam, siis nad teevad müüdavatesse kaupadesse rohkem kohandusi vastavalt selle turu eripärale. Järelikult tugevam konkurents sunnib ettevõtte tegutsema konkurentsieelise, milleks võib olla toodete parem ühtivus tarbijate vajadustega, saavutamiseks.

Bradley (2005: 17) väitel on adapteerumise strateegiat peaaegu alati kallim rakendada, kuid on palju põhjuseid, miks see võib olla ettevõtete jaoks paremaks valikuks:

- erinevatel sihtturgudel on tarbijatel eelistused erinevad, erinevused on suuremad teistsugustes kultuurikeskkondades;
- sihtturgudel võivad kehtida erinevad tehnoloogilised standardid;
- väljaspool Euroopa Liitu on jaemüüjad enamasti vaid siseturule orienteeritud;
- turu iseärasustele kohandumine võimaldab müüa tooteid kõrgema hinnaga ja konkureerida hinnaelist omavate suurettevõtetega;
- tehnoloogilised uuendused on muutnud toodete kohandamise lihtsamaks ja odavamaks.

Evans ja Bridson (2005) uurisid 102 rahvusvahelistel turgudel tegutsevat jaekaubandusettevõtet, millest enamuse moodustasid USA; Suurbritannia ja Saksamaa jaekaubanduse ettevõtted. Uuringu tulemusena selgus, et suuremas ulatuses teevad ettevõtted kohandusi müüdavates kaupades siis, kui tooteid müüakse geograafiliselt lähedal asuvatele turgudele. Autorid põhjendavad seda tulemust väitega, et ettevõtted tunnevad geograafiliselt lähemal asuvaid turgusid rohkem ja selle pärast nad oskavad nende turgude jaoks tooteid paremini kohandada. Teiseks on toote kohandamine ettevõtte jaoks investeering, mille juures on riskiks, et välisturul ei suudeta hakkama saada ja võimalik, et tegevus lõpetatakse. Geograafiliselt kaugemal asuvatele turgudele sisenemise puhul on see risk ettevõtete jaoks suurem. Selle pärast on neil kaugemate turgude korral vähem julgust teha toodete kohandamiseks investeeringuid. (Evans, Bridson 2005: 75)

Kuna jaekaubandusettevõtte välisturule sisenemine eeldab enamasti kohapealse üksuse olemasolu, siis on võrreldes tootmisettevõtetega veelgi olulisem partneri valiku ja usaldusväärsuse suhete kujundamise küsimus. Sihtriigi tarbija hakkab kauba ostmisel kokku puutuma kohalike klienditeenindajatega. Paljud jaekaubandusettevõtted on laienenud frantsiisi kaudu ning partnerite võimekus ja usaldusväärsus on olnud selle juures probleemiks. (Doherty 2009: 531)

Seega on jaekaubandusettevõtte välisturule laienemise peamiseks eripäraks, ekspordi traditsioonilisel viisil võimatus. Oluliseks küsimuseks on see, millises ulatuses tegevust sihtriigi iseärasustele kohandada. Suuremad kohandused tähendava suuremaid kulusid ja seega eeldavad riski vähendamiseks turu paremat tundmist.

## **2. AS SILMAN ELEKTER SISENEMINE LÄTI TURULE**

### **2.1. AS Silman Elekter iseloomustus, uuringu valim ja läbiviimise metoodika**

AS Silmani Elekter on 100% Eesti kapitalil põhinev elektrimaterjalide, valgustite ja nõrkvoolutoodete maaletooja ja hulgimüügifirma. 1992. aastast tegutsedes on välja kujundatud lai valik Saksa, Inglise, Rootsi, Soome, Hispaania, Itaalia, Eesti jt maade tootjate toodetest ja kaubamärkidest. Pakutakse tooteid nii tööstusele, büroodesse kui kodukasutuseks, nii sise- kui välistingimustesse, standard- ja eksklusiivdisaini ning kvaliteeti. Tänu klientide vajaduste paremale tundmaõppimisele ja pidevale tööle on AS Silmani Elekter käive suurenenud aastast aastasse, moodustades 2013. aastal 5,4 miljonit eurot. Samuti on aastast aastasse suurenenud AS Silmani Elekter töötajate arv. Hetkel töötab firmas 38 inimest. Eesti kliendid on positiivsena ära märkinud pakutavat kaubavalikut, toodete kõrget kvaliteeti, paindlikku hinnapoliitikat ning samuti mugavat ligipääsu, kiiret ja meeldivat teenindust. (Tutvustus 2015) Kaupa turustatakse peamiselt Baltikumis.

Läti turule sisenemise ettevalmistused algasid 2011. aasta septembris, kui hakati selleks plaane tegema. Käesoleva töö autor liitus meeskonnaga 2012 jaanuaris ning on laienemisega seotud olnud projektijuhina. Läti esindus avati 2013. aasta 1. märtsil. Ekspordi arendamine on ettevõtte jaoks oluline prioriteet ja kuna Läti oli esimeseks välisturuks, kus esindus avati, siis on kindlasti Läti esinduse avamine ettevõttele tähtis, kriitiline ja vajalik ettevõtmine. Ettevõttel on kolm omanikku, kes on kõik nõukogu liikmed ja töötavad ettevõttes tegevjuhi, arendusjuhi ja finantsjuhina. Ettevõtte juhatus on kaheliikmeline, kuhu kuuluvad tegevjuht ja arendusjuht. Juhatus ja nõukogu tegelevad organisatsiooni strateegilise juhtimisega.

Tegevjuht ja arendusjuht tegelevad juhatuse liikmetena nii personalipoliitikaga, kaubavaliku kujundamisega, tarnijate ja võtmeklientidega suhtlemisega. Kirjeldades

Läti turule sisenemise projekti, siis vajadus selle projekti jaoks tuli tarnijate poolt. Nimelt osa tarnijaid hakkas ettevõtte käest nõudma, et nende edasimüüjaks olemiseks peavad nad omama kohapealset esindust Lätis. Vastasel juhul oleks ettevõtte kaotanud nende edasimüügi õiguse. Seega võib väita, et ettevõtte juhtkond oli sunnitud kaaluma laienemise otsust.

Eestis on olulisemad elektrifirmad ja elektrimaterjalide müüjad koondunud katusorganisatsiooni Eesti Elektritööde Ettevõtjate Liitu (EETEL), EETELisse kuulub 01.06.2014. seisuga 97 ettevõtet (EETEL 2015). Silman Elekter siiani selle organisatsiooniga liitunud ei ole. Täpset põhjust juhatus ei avalikusta, kuid autori hinnangul on tegu soovimatusega jagada informatsiooni teiste, rahvusvaheliste turuosalistega. See näitab firma ettevaatlikkust ning suhetes konkurentidega ei soovita jagada informatsiooni, kartes suuremate konkurentide rünnakut Silman Elekter turuosale. See hirm on osaliselt ka põhjendatud, sest suurte hulgimüüjate võimalused on paremad. Seda ohtu teadvustades on ettevõtte juhtkond võtnud suhetes konkurentidega ettevaatliku hoiaku.

Lõputöös kasutatavad uurimismeetodid, uuringute teostamise ajakava, valim ning väljund on kajastatud alljärgnevas tabelis 2.

**Tabel 2.** Uurimismeetodid (autori koostatud)

| Meetodid                                                                  | Aeg                               | Valim                                                           | Väljund                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teoreetilise osa koostamine/<br>dokumendianalüüs                          | Märts 2014 –<br>aprill 2015       | Erinevad<br>andmebaasid ja<br>muud allikas                      | Valmib lõputöö teoreetiline<br>raamistik ning empiirilise osa<br>sisendiks mõeldud uuringu<br>küsimused |
| Empiirilise osa<br>koostamine<br>(küsitlus, intervjuud,<br>osalusvaatlus) | November<br>2013 – aprill<br>2014 | Silman Elekter<br>juhatuse 2 liiget ja<br>nõukogu liige         | Läti laienemise riski- ning<br>SWOT-anaüüs                                                              |
| Kvantitatiivne uuring                                                     | Oktoober –<br>detsember<br>2014   | Silman Elekter<br>koostööpartnerid<br>ning konkurendid<br>Lätis | Selgub Läti kohaliku tarbija<br>eelistus/kliendiuuring                                                  |
| Kvalitatiivsed<br>intervjuud                                              | Aprill 2015                       | Silman Elekter<br>juhatuse 2 liiget                             | Läti laienemise strateegia<br>hinnang                                                                   |

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutatakse Hong Lu ja Lukoma (2011) väljatöötatud küsimustikku (vt lisa 1), mis on konkreetset küsitlus fookusega

jaemüüjate klientidele. Küsitluses osalevad Silman Elektriga seotud isikud, kelle kontaktid olid kliendibaasis olemas. Lisaks otsib töö autor Läti äriregistrist valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid, kuhu saadetakse üldmeilile palve küsimustikule vastata. Hirsijärvi *et al.* (2005: 185) mainivad küsitluse läbiviimise probleemina tagastatavate ankeetide hulka. Igasuguseid ankeete ja selgituspalveid saadetakse väga palju ning inimesi on raske veenda uurimuses osalema. Osalusprotsendina on (samas) välja toodud ühekordse kutse puhul 30-40 aga individuaalsema lähenemise ning vähemalt kahe meeldetuletuse korral 70-80%-ni. Seega planeeritakse küsimustele vastamise palve saata välja vähemalt kaks korda kahe nädalase ajavahega.

Kvalitatiivse uuringu küsimustikus kasutatakse intervjuu vormi (vt lisa 2). Intervjuu on Laherandi (2008: 23) hinnangul parim meetod, kui soovitakse saada andmeid teatud sündmustega seotud põhjus-tagajärg suhetest, mida pole võimalik uurida eksperimentaalselt. Hirsijärvi *et al.* (2005: 181) toovad välja, et kvalitatiivne uuring ei tähenda alati lähedast kontakti uurijaga, ehkki seda sageli toonitatakse. Seetõttu valib autor intervjuu läbiviimiseks kirjaliku meetodi, et anda vastajatele piisavalt aega küsimustega tutvumiseks ning vastamiseks. Lisaks saab autor küsitletavatelt igapäevaselt informatsiooni huvitavate teemade kohta. Seega võib ühe uurimismeetodina nimetada käesolevas töös ka vabu vestlusi. Ghauri ja Grønhaug (2004: 113-120) kirjeldavad intervjuu ettevalmistamist 4-etapilise protsessina, kus kõigepealt tuleb intervjuu ette valmistada, siis läbi viia juhendajaga koos eelintervjuu (vaadates üle küsimused), põhiintervjuud ning ka järelintervjuu. Antud intervjuude koostamisel lähtutakse teoreetilistest aspektidest ning toetutakse erinevate autorite teaduslikest uuringutest väljatulnud seisukohtadele.

## **2.2. AS Silman Elekter Lätti laienemisega seotud uuringu tulemused**

Esimesena koostas autor SWOT analüüsi, mille eesmärgiks oli fikseerida ettevõtte hetkeolukord, et antud näitajate kaudu leida ettevõtte arengu korraldamiseks vajalikud strateegiad. Analüüsimise aluseks võeti nii olemasolevad ressursid kui ka väliskeskkonna mõju. Lätti laienemise idee survele teostas autor SWOT-analüüsi esialgse versiooni juba 2013 aastal ja seda ajurünnaku tulemusel juhtkonnaga koos.

Vaadates tulemust kaks aastat hiljem, võib väita, et hinnangud olid adekvaatsed ning ettevõtte seisukord väga muutunud ei ole. Nõrkuste vähendamiseks ei ole samuti midagi olulist ära tehtud. Ainsa positiivse muutusena saab vaadata teadlikkuse kasvu ehk siis iga autori väljatöötatud organisatsioonisisese dokumendiga saab mõni teema kirjaliku väljundi.

**Tabel 3.** AS Silman Elekter laienemise SWOT (autori koostatud)

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Tugevused</i></b>                                                                                                                                               | <b><i>Nõrkused</i></b>                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pädevad omanikud</li> <li>• Kompetentne personal – tehnilised teadmised</li> <li>• Hea asukoht ja ruumide sobivus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Võtmetöötajate ajapuudus – liigne koormatus põhitööga</li> <li>• Piiratud rahalised vahendid</li> <li>• Liigne emotsionaalne side ettevõttega segab arenguvõimalusi</li> </ul> |
| <b><i>Võimalused</i></b>                                                                                                                                              | <b><i>Ohud</i></b>                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turunõudluse kasv</li> <li>• Regulatsioonide ühtlustumine avatud turul – Euroopa Liit</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentsi kasv</li> <li>• Välistarnijate ebastabiilsus</li> </ul>                                                                                                            |

Rahalisi vahendeid on AS Silmani Elekteril piisavalt igapäevase tegevuse arendamiseks aga tegevuse laiendamiseks võib vahenditest puudu jääda. Lisaks pikk hinnasõda konkurentidega võib osutuda liigselt koormavaks. Autori hinnangul on risk uute konkurentide lisandumisele nii Eestis kui ka välisurul (sh Lätis) suur, pikalt on turul spekulieritud Saksa hulgimüüja Rexel tulemisega, kes võib turule sisenedes hinnad alla lüüa. Lisaks võib mõni rahvusvahelise taustaga senine konkurent sõlmida lepingu kattuva tarnijaga ja hinnasõda alustada. Mõlemal juhul on mõju AS Silmani Elekter kasumile ning käibele nii pikema kui lühema perioodi jooksul. Ühe võimalusena aitab hinnasõjast (ka või majanduskeskkonnast) tulenevaid ohte vähendada tegevuse laiendamine geograafiliselt ja kaubagruppide osas kui tarnija lepingud seda soodustavad. Välisurule laienemist lihtsustab ka majandustegevuse regulatsioonide ühtlustumine avatud turusituatsioonis.

Tabelis 4 on toodud ülevaade olulisematest Silman Elektri Läti esinduse avamise riskidest. Ka riskide analüüsil kasutati ajurünnaku meetodit juhatuse liikmetega. Riskid on järjestatud vastavalt nende olulisusele, mis on saadu riski tõenäosuse ja mõjususe korrutisena.

Kõige olulisemaks riskiks on probleemid tööjõu leidmisel. Ettevõttel ei ole kogemust tööjõu värbamisel Lätist, see on uueks väljakutseks. Esialgse plaani kohaselt otsib

ettevõtte endale ise Lätist töötajad, kuulutades selleks tööportaalides. On võimalik, et sobivaid töötajaid ei õnnestu leida või tekivad nende tööle asumisega probleemid. Siis tuleb ilmselt osa töötajaid välja vahetada ja uus värbamine teha. Kui ei õnnestu ise värbamist edukalt läbi viia, siis varuvarinadiks on kasutada kohapealse personalivahendusfirma teenuseid. See on kallim lahendus, aga edulootused on kõrgemad.

**Tabel 4.** Silman Elektri Läti esinduse avamise riskanalüüs (autori koostatud)

| <b>Risk</b>                                      | <b>Tõenäosus<br/>(5...95%)</b> | <b>Mõjus<br/>(1...7)</b> | <b>Olulisus</b> |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|
| Probleemid tööjõu leidmisel                      | 50%                            | 5                        | 2,5             |
| Nõudluse vähenemine Lätis                        | 30%                            | 7                        | 2,1             |
| Konkurentide sisenemine                          | 20%                            | 5                        | 1,0             |
| Tarnijate poolne hinnatõus                       | 25%                            | 4                        | 1,0             |
| Probleemid kaupade tarnimisega                   | 15%                            | 5                        | 0,8             |
| Suutmatus leida sobivat asukohta                 | 20%                            | 3                        | 0,6             |
| Juriidilised probleemid esinduse avamisel        | 15%                            | 3                        | 0,5             |
| Probleemid esinduse kujundamisel ja sisustamisel | 20%                            | 2                        | 0,4             |

Olulisuselt teiseks riskiks on nõudluse vähenemine Läti turul. Valgustite müük sõltub majanduse arengust ja tarbijate ostujõust. Tegevusala on seotud ehitusturuga, sest väga palju valgustite ostusid tehakse ehitatavate või renoveeritavate pindade jaoks. Kui ehitusturg Lätis langeb, siis langeb seal ka valgustite müük. Oht selleks oli laienemise projekti kestel üsna kõrge, sest olukord maailmamajanduses pärast finantskriisi oli ebamäärane. Kui oleks toimunud oluline nõudluse vähenemine, siis oleks kohe alguse hakanud Läti esindus kahjumit tootma. Selle riski maandamiseks oleks tulnud Läti esinduse avamine edasi lükata.

Olulisuselt kolmandaks-neljandaks riskiks on uute konkurentide sisenemine Läti turule. Kui juhtkonnal tekkis idee Läti turul esinduse avamiseks, siis nähti selles potentsiaali ja võimalust olemasoleva konkurentsi tingimustes. Kui tulevad turule tugevad konkurendid, siis ei pruugi turule esinduse vormis sisenemine enam ära tasuda. Projekti kiire lõpuleviimine aitab seda riski vähendada, sest kui õnnestub turul kanda kinnitada, siis saavutatakse uute tulijate ees eelis. Kui aga selgub, et tugevad konkurendid on samal ajal turule sisenemas, siis tuleb projekt katkestada.

Tarnijate poolne hinnatõus vähendab ettevõtte toodangu konkurentsivõimet Läti turul. Selle riski mõjus on väiksem, sest ilmselt ei ole hinnatõus väga suur ja ettevõttel on võimalik oma kasumimarginaali arvelt hindu langetada, see on ka riskimaandamise meetodiks. Tarnijate hinnatõusu puhul on võimalik, et see on seotud üldise hinnatõusuga ja ka konkurendid tõstavad selle puhul hindu.

Probleemid kaupade tarnimisega võivad tekkida selle pärast, et pärast Läti esinduse avamist müük Lätti kasvab. Enne seda müüs ettevõtte Lätti ekspordi korras, lähetades kaubad Eestis asuvast laost vastavalt tellimusele. Pärast Läti esinduse avamist on vaja suuremaid tarneid. Võib tekkida probleeme, et Läti esinduses ei ole piisavalt kõiki kaupu ja nende tarned Eestist võtavad aega. Sellel oleks tugevalt negatiivne mõju klientide rahulolule, kuid see ei ole eriti tõenäoline risk. Riski maandamiseks saab suurendada lao töötajate arvu, teha töötajatele koolitusi.

Läti esinduse puhul on kindlasti oluline tegevuseks sobiv asukoht, mis on klientidele hõlpsasti ligipääsetav. Kuna äripindade rendihinnad Riias on kõrged, siis võib juhtuda, et plaanitud hinnaga ei õnnestu sobivat asukohta leida. Siis tuleb langetada otsus, kas nõustuda kõrgema hinnaga või valida kehvem asukoht. Riski maandamiseks asuti sobiva asukoha leidmisega tegelema varakult, mis jättis otsinguteks piisavalt aega.

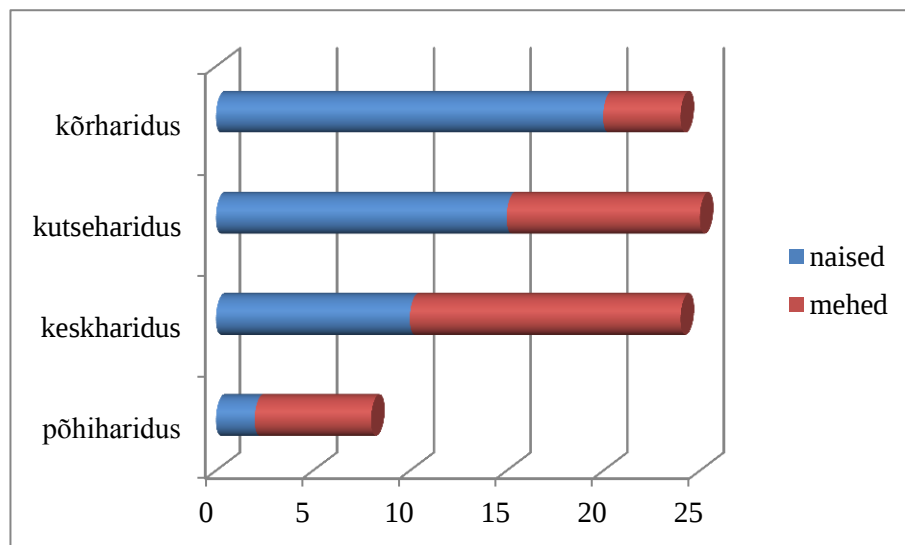
Läti esinduse avamisel oli riskiks juriidiliste probleemide tekkimine, sest ettevõttel puudub Lätis ettevõtte opereerimise kogemus. Omades kohalike seadustega vaid vähest kokkupuudet, oleks võinud juhtuda, et Läti esinduse avamisega kerkivad esile juriidilised probleemid, mis põhjustavad esinduse avamise edasilükkamise. Ilmselt oleks need olnud ajutised, aga oleksid võinud põhjustada ettevõttele saamatajäänud tulu ja täiendvadid kulusid. Juriidiliste probleemide maandamiseks andis projektijuht administraatorile ülesandeks tutvuda projekti õigusliku poolega.

Uue esinduse avamisel tuli teha selle sisekujundus ja sisustada see inventari ja kaubanäidistega. Oli risk, et seda ei jõuta õigeaks ajaks valmis, sest sellega hakkasid tegelema hiljuti värvatud Läti töötajad. Riski maandamiseks käis projektijuht isiklikult kohal vaatamas, kuidas need tööd edenevad. Kuna projektimeeskond koosnes ainult kolmest inimesest, siis juba ühe inimese sellest lahkumine halvanuks kogu meeskonna töö ja lükanud projekti lõpetamist edasi. Seda võimalust ei pidanud autor väga tõenäoliseks, sest projektimeeskond on algusest peale olnud motiveeritud. Kunagi ei saa

aga päris kindel olla, et ühegi inimesega midagi ei juhtu. Riski maandamiseks oleks tegevjuht saanud meeskonnaliikme lahkumise korral isiklikult oma aega projekti panustada ning oleks koheselt alustatud ka asendaja otsimisega.

Uurimaks klientide ja koostööpartnerite arvamust Silman Elektri laienemise kohta, viidi läbi ka veebiküsitlus. Kvantitatiivse uuringu üldkogumiks oli 118 kontakti. Täidetuna saadi tagasi 81 ankeeti (osalusprotsent seega 69, mis kinnitab eelmises alapeatükis teooriast väljatulnud arvu). Kutse vastamiseks saadeti kaks korda ning 2-nädalase vahega. Küsitlus oli elektroonne ja läbiviimiseks kasutati connect.ee keskkonda.

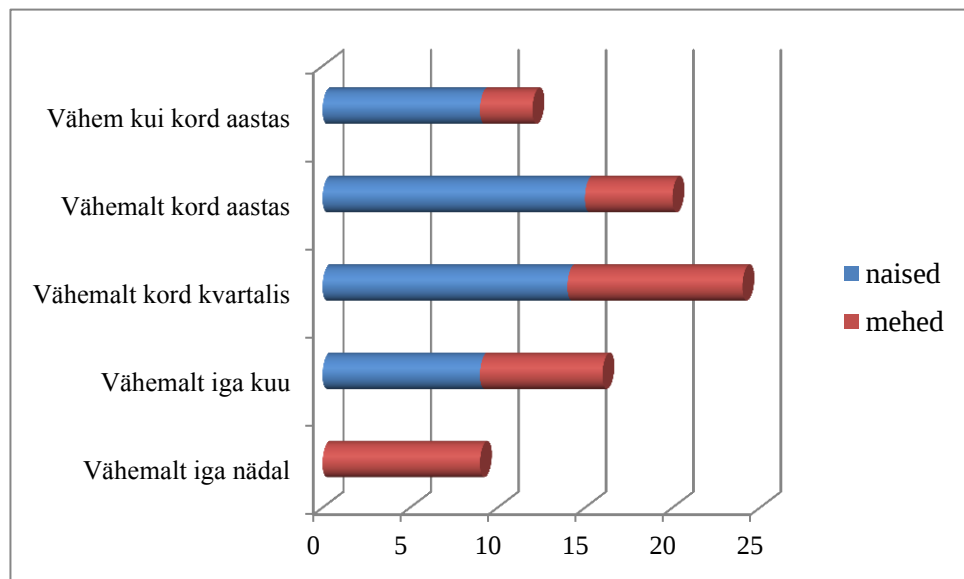
Uuringu fookuses oli tarbijate teadlikkus Silman Elektri olemasolust ja kuna üllatavalt palju oli vastajate hulgas naisrespondente, siis peeti oluliseks eristada ka vastajate sugu. Joonisel 1 on näha vastajate haridus ning sugu. Huvitava faktina on näha Läti vastajate seas olukorda, mille kohaselt on kõrgharitud naised mitu korda enam kui mehed. Põhiharidusega vastajate hulk on aga vastupidises seisus – naised on selles vastajagrupis võrreldes meestega mitu korda vähem.



**Joonis 1.** Vastajate hariduslik taust sugude lõikes (autori koostatud).

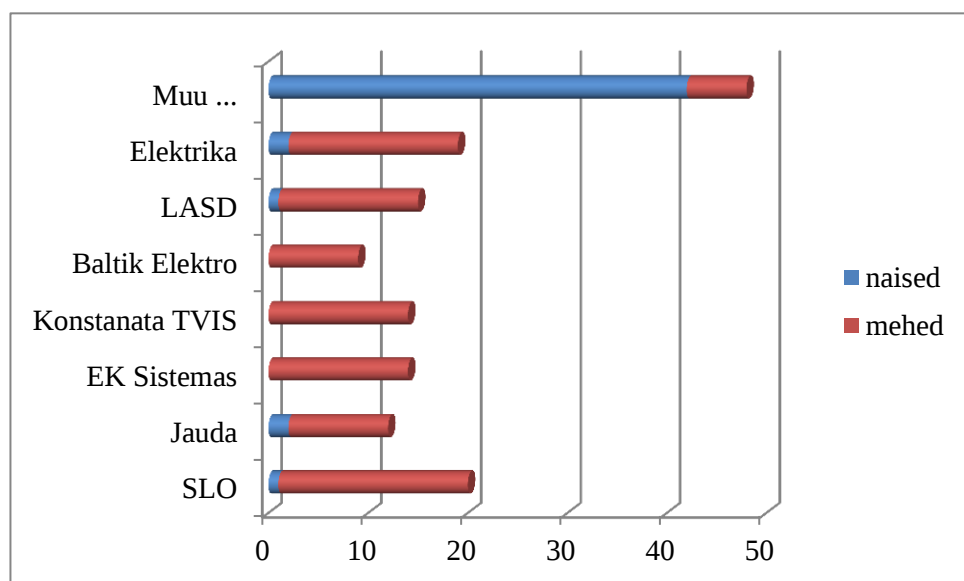
Järgneval joonisel (vt joonis 2) soo järgi vastuseid analüüsid on selgelt näha, et kuigi meesvastajaid on arvuliselt vähem, siis mehed tunnevad elektrikaupu paremini kui naised ning külastavad ka kauplusi tihedamini. Ükski naine ei külasta kauplust iganädalaselt, samas kui meesvastajatest on iganädalased kliendid ligikaudu veerand vastajatest. Vähem kui kord aastas külastab elektrikauplust väga väike osakaal

meesvastajatest. Naiste külastatavus on väiksem ning jääb üldiselt kas korra kvartalis või korra aastas vahemikku.



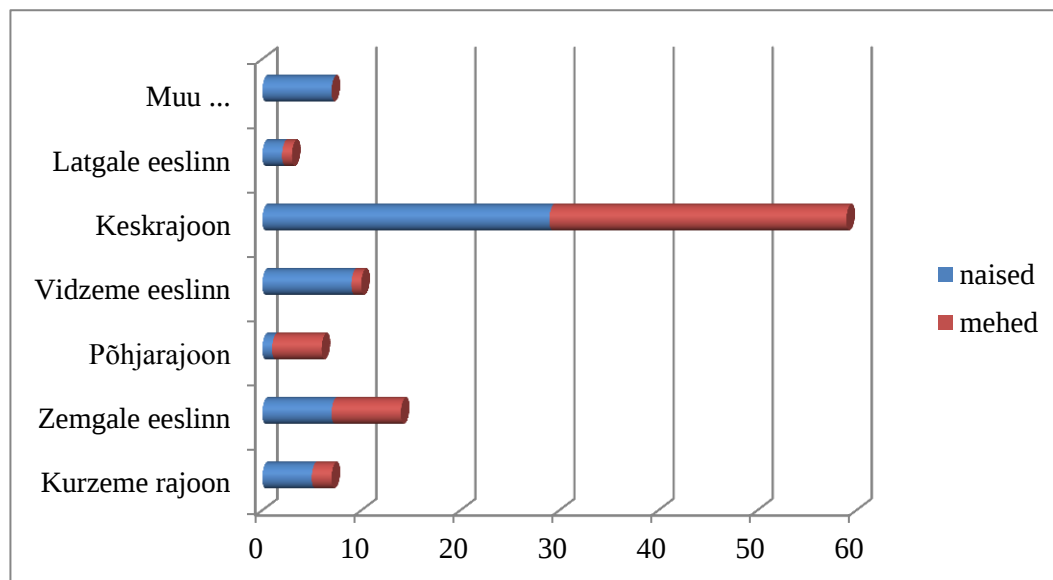
**Joonis 2.** Elektri kaupluse külastamise sagedus vastajate hulgas (autori koostatud).

Selleks, et teada saada konkurentide kohta, oli uuringus ka küsimus külastatavuse kohta ning paluti vastajatel hinnata, milliste elektri kaupade esindustega neil kokupuuted on olnud. Nagu järgnevalt jooniselt näha, siis naiste teadlikkus elektripoodide brändide kohta on äärmiselt nõrk. Peaaegu 90% naistest valis ankeedis muu. Sellest võib järeldada, et naiste teadlikkus kaupluste nimede suhtes on madalam kui meestel (autori subjektiivsel hinnangul võib see seotud olla valdkonnaga).



**Joonis 3.** Elektri kaupade kaupluste külastatavus (autori koostatud).

Saamaks teada klientide jaoks parimat asukohta, oli ankeedis ka küsimus selle kohta. Vastamise lihtsustamiseks oli välja pakutud erinevad asukohad piirkondade lõikes Riias. Joonisel 4 on näha klientide ning koostööpartnerite hinnangud esinduse asukoha valikul. Kuna esindus ongi keskrajoonis, siis kinnitab see strateegiliselt tehtud otsuse õigsust äripind just sinna soetada.



**Joonis 4.** Parima asukoha hinnang elektri kaupade esinduse jaoks (autori koostatud).

Kõige mahukam küsimus sisaldas hinnanguid kaupluse erinevate omaduste kohta (vt tabel 5).

**Tabel 5.** Vastajate hinnangud kaupluse erinevate aspektide kohta (autori koostatud)

| Omadus                                  | Naised | Mehed | Kokku |
|-----------------------------------------|--------|-------|-------|
| Personali teadmised toodete kohta       | 3,9    | 1,8   | 3,0   |
| Personali viisakus                      | 3,8    | 1,9   | 3,0   |
| Kvaliteetsete toodete valik             | 3,8    | 1,8   | 3,0   |
| Toodete hinna ja kvaliteedi suhe        | 3,9    | 1,6   | 2,9   |
| Lai valik tooteid kohapeal väljapanekus | 3,7    | 1,7   | 2,9   |
| Lai sortiment tooteid                   | 3,7    | 1,6   | 2,9   |
| Teeninduse kiirus                       | 3,4    | 1,9   | 2,8   |
| Allahindluskampaaniad                   | 3,5    | 1,6   | 2,7   |
| Kontori lahtiolekuajad                  | 3,5    | 1,4   | 2,6   |
| Parkimiskohtade piisavus                | 3,3    | 1,6   | 2,6   |
| Tuntud kaubamärgid toodete valikus      | 3,3    | 1,5   | 2,5   |
| Personali teenindus                     | 3,3    | 1,5   | 2,5   |
| Personali teeninduskiirus               | 3,1    | 1,6   | 2,5   |
| Kontori disain, sisustus ja näidised    | 3,0    | 1,6   | 2,4   |
| Odavate toodete valik                   | 3,1    | 1,5   | 2,4   |
| Piisavalt ruumi filiaalis               | 2,7    | 1,5   | 2,2   |

Eelnevast tabelist on näha, et naiste ja meeste vastused erinevad oluliselt. Vastamise skaala oli küsimustikus olulisuse järjekorras, kus 4 oli väga oluline ning 1 täiesti ebaoluline (sinna vahele jäid sõnalised vastusevariandid pigem oluline ja pigem ebaoluline, mis andmeanalüüsil märgiti siis vastavalt 3 ja 2). Omaduste järjestus on meestel ja naistel peaaegu sama aga hinnangute vahe on märkimisväärne. Naiste jaoks oli ka kõige ebaolulisema aspekti keskmine hinnang 2,7 mis läheb vastuse „pigem oluline“ alla. Meeste vastused kõikide variantide puhul varieerusid keskmiselt 1,5 ja 1,9 vahel ehk siis ükski nimetatud omadus ei olnud oluline.

Avatud küsimuse juures said vastajad anda oma hinnangu positiivse ja negatiivse näite kohta seoses antud ettevõttega. Peamiselt toodi välja vaid positiivset. Huvitav oli ka see, et avatud vastuse võimalust kasutas vaid 3 meest. Ülejäänud olid kõik naisvastajate hinnangud. Vastuste hulgas oli:

*„Ainult positiivne, head töötajad ja head hinnad.“*

*„Kõige olen seni rahule jäänud.“*

*„Ostu sooritamise ajal müüja kinnitas mulle, et tegemist on parima hinna ja kvaliteedi suhtega. Tal oli õigus, sest olen ostuga väga rahul ☺“*

*„Väga tore oli avastada, et seal on head müüjad - hea müüja müüb kauba ka klientidele, kes sisenesisid, et lihtsalt ringi vaadata.“*

*„Käisin koos mehega ja kõik oli suurepärane.“*

*„Enamasti on olnud ainult positiivsed kogemused – tooksin välja asjatundlikud töötajad, kes lahkelt vastavad küsimustele. Võib julgelt soovitada!“*

*„Tundub, et personali koolitamise pealt pole kulusid kokku hoitud – tore!“*

*„Viisakad töötajad ja suurepärased teadmised.“*

*„Enamasti on kogemused olnud positiivsed – hea teenindus ja asjatundlikud müüjad.“*

*„Positiivsed kogemused, teenindus kiire ja sõbralik“*

Seega meeldivate aspektidena võib välja tuua müüjate head teadmised kauba kohta ning professionaalse suhtumise. Samas oli arvamusi, mis kinnitasid täpselt vastupidist seisukohta. Negatiivsed kommentaarid on järgnevad:

*„Mulle isiklikult tundub, et tegemist on halva kvaliteediga kaupade müügiga.“*

*„Väga negatiivsed töötajad ☹“*

*„Konsultant ei tea ega tunne toodet ega suuda anda konkreetseid nõuandeid.“*

*„Personal on asjatundmatu ja tõre. Kui ma soovisin infot ühe toote kohta ja kõrval huvitus teine klient kallimast tootest, siis konsultant hakkas kiiresti temaga tegelema.“*

*„Läksin ostma uut telefoni .Pea kaks tundi ootas kuni dokumendid valmis said. Olin väga vihane.“*

*„Liiga väike sortiment.“*

*„Vähesed teadmised kauba kohta ja info saamine võtab aega.“*

Uuringu tulemusi vaadates võib tuua välja sagedase uurimisprobleemi – vastused on mõjutatud vastaja meeleolust vastamise hetkel. Kuna personal on esinduse väikese lahtioleku aja jooksul olnud püsivalt sama, siis vastused kehtivad samade töötajate kohta. Loomulikult võis olla ka müügikonsultantidel mõnel päeval halvem tuju kui teisel aga kõik töötajad on koolitatud ning tunnevad kaupa.

Ettepanekute kirjutamist vastajad väga vajalikuks ei pidanud. Toodi välja vaid üks ettepanek, milleks oli: *„Elektroonika kauplused võiks asuda kaubanduskeskustes või nende läheduses, et pääseks autoga lihtsamalt juurde.“*

Peale Läti esinduse avamist ning klientide ja koostööpartnerite uuringu teostamist tehti lõputöö raames ka kvalitatiivne lisauurimus, et teada saada projekti asjaosaliste hinnang laienemise kohta. Esimesena uuriti intervjuueeritavatelt nende arvamust konkurentsieelise saavutamise kohta 5-sammuline mudeli alusel (kirjeldus alapeatükis 1.1.). Arendusjuhi hinnangul käidi konkurentsieelise saavutamiseks läbi kõik nimetatud tegevused. Samas väitis ta, et ühegi etapi puhul ei tehtud kirjalike märkmeid. Ühe põhjuseks kirjaliste allikate puudumise kohta lõi ta ajalise faktori - kuna selle ettevõtmisega sai alustatud aastaid tagasi, mil teadaolevalt oli majanduskasvu ja buumi aeg, siis ei peetud lisatööd vajalikuks tegevuseks. Selle probleemiga tegeletakse siiani ja head lahendust ei ole leitud. Ka finantsjuht oli samal arvamusel, et Läti sisenemisel käidi kõik teoorias loetletud etapid läbi, kuid kirjalikku dokumentatsiooni ei koostatud. Põhjuseid lõi ta välja erinevaid: *„Esiteks ei eeldata, et kõikide võtmetöötajatega korraga midagi juhtub ja teiseks põhjuseks on kiiresti muutuvad olud Läti turul ja sellega kaasnev pidev vajadus strateegiaid ja otsuseid muuta.“*

Konkurentsieelisest rääkides oli finantsjuht oluliselt initsiatiivikam ning lõi esimesena välja tugevad kvaliteetsed kaubamärgid koos juurde pakutava teenindusega. Teeninduse

all mõtles ta siinkohal nii toodetele Lätis tehtavat reklaami, esitlusi, tootekoolitusi, abimaterjale, stendide ehitust kui ka väljapanekute korrastamist. Need on tegevused, mida paljud konkurendid, kes pakuvad samu kaubamärke ja omavad kulueelist, ei tee. Arendusjuhi sõnul võib Silman Elektri konkurentsieeliseks nimetada toote ja teenuse eelist, kuna püütakse oma klientidele pakkuda võimalusel täislahendusi elektrivaldkonnas.

Peale teoorias väljatoodud kirjeldust välisturule sisenemise meetodite kohta tõi arendusjuht välja: „*Silman Elekter kaalus frantsiisi, kuid otsustati lõplikult ikkagi eksportimise kasuks. Kaaluti ka tütarettevõtte loomist, kuna Lätis kehtivad erinevad maksumäärad ja soodustused.*“ Ka finantsjuht kinnitas sama, et kaalumisel oli nii eksportimine kui ka tütarettevõtte loomine. Põhjendades oma arvamust, et: „*Välisturule sisenemise strateegia loomise hetkel ei olnud majandus nii heal järjel, et oleks olnud mõistlik luua tütarettevõtet ja alustati ekspordiga. Turusituatsiooni muutudes ja majanduse kasvades on plaanis tütarettevõtte loomist uuesti kaaluda.*“

Erinevad autorid väitsid, et esimese ja odavaima meetodina pakutakse ekspordi välisriiki ning väidetakse, et alustatakse tavaliselt ekspordi oma päritolumaale kulutuuriiselt sarnastele turgudele. See tingis küsimuse, kas Läti asemel oli ka alternatiivseid riike, kuhu sisenemist Silman Elekter on plaaninud või on lähiaastatel plaanis? Nii finantskui ka arendusjuht väitsid mõlemad, et paralleelselt Läti laienemisega käivitati ka Leedu ja Soome projektid. Kõige tõenäolisemalt on plaanis suuremaid pingutusi teha Leedu suunas, kuna see on loogiline arengu jätk. Finantsjuht tõi välja, et on alustatud Soome turu uurimisega ja vähesel määral sinna tooteid ka eksporditakse. Soome turg on väga lojaalne oma harjumuspärastele kaubamärkidele ja Silman Elekter võimalused oma esindatavate kaubamärkide pakkumiseks on keerulised ja kulukad. Lähiaastatel võetakse tõsisemalt vaatluse alla kindlasti ka Leedu turg, kuhu hetkel eksporditakse ühte valgustite brändi.

Kuivõrd välisturule laienemisel on üheks võimaluseks ka ühinemine või tütarettevõtte loomine, siis intervjuu järgmine teema oli selle kohta. Küsimusele, et kas on mõeldud ühissetevõtte loomisele mõne Läti partneriga või eraldi tütarettevõtte asutamisele, vastas finantsjuht, et „*Ühissetevõtte loomisele mõne Läti partneriga me mõelnud ei ole. Tütarettevõtte loomine oli plaanis aastal 2006. Enne konkreetsete sammude astumist saabus majanduslangus aga tänaseks hetkeks on tütarettevõtte asutamise vajalikkus*

*ning võimalikkus uuesti Silman Elekter juhtkonnas arutlusel.“ Arendusjuht tõi ka tütarettevõtte loomise idee põhjuse: „Silmad Elekter on tänaseks kaalunud tütarettevõtte loomist tänu maksuerisustele, sest kui lugeda lähinädalatel ilmunud uudiseid Läti maksuerisustes, siis oleks see täiesti mõeldav. Lätis on loodud viimasel aastal mitmeid soodsaid tingimusi alustavatele ja väikestele ettevõtetele.“*

Juhatuse liikmetelt uuriti ka välisturule sisenemise motiivide kohta. Arendusjuht andis vastuseks: *„Silman Elektri puhul on tegemist nii proaktiivsete kui ka reaktiivsete teguritega. Ettevõtte omanikud soovivad suurendada käivet ja tulu. Samas pakkudes tarnijatele atraktiivsust ja müügimahte sellega hoides eemal konkurente.“* Ka finantsjuht hindas mõlemaid motivaatoreid võrdselt. Samas tõi veel välja, et: *„Lisaks on ettevõtte müügi strateegia planeerimisel oluline jälgida koduturul toimuvat ja hajutada riske erinevate turgude ja klientide vahel.“*

Ühe küsimuse juures paluti intervjuueeritavatel kirjeldada alapeatükis 1.2. väljatoodud 8-sammust koosnev välisturule sisenemise analüüsi vastavast reaalsele laienemisstrateegiale. Arendusjuht võttis protsessi kokku järgmiste sõnadega: *„Otsused olid kaalutletud ja läbimõeldud. Meeskonnal puudus tollel hetkel eksportimise kogemus, kuid oli riskivalmidus ja haridus. Ettevõtte arengu suhtes oli see üks võimlustest ja nii ka tehti. Eesmärgiks on olla esindatud kõigis Balti riigis. Ettevõtte juhtkond ei ole läbi viinud SWOT analüüsi. Uued turud on tähtsad, kuid ei tohi unustada olemasolevaid turge ja tegevusi. Ettevõtte võitleb pidevalt ajalise ressursiga, kuna aega napib pidevalt ja ajalist ressursi ei ole võimalik taastada. Rahalise ressursiga on teisiti, kuna seda neid on võimalik taastada. Läti sisenemisel puudus kindel strateegia tegutseti olemasolevate ressursside ja kogemuste pagasiga.“*

Finantsjuht lähenes hinnangule vormiliselt teistmoodi ning tõi välja konkreetselt iga punkti juures enda hinnangu:

- 1) Silman Elekter otsused on mistahes ettevõtet puudutava otsuse osas on alati väga täpselt kaalutletud;*
- 2) Silman Elekter juhid/meeskond omab nii rahvusvahelist kogemust (väga suur kogemus ostude vallas) kui ka vastavat haridust. Riskivalmidus on ettevõttes olemas, kuid sellele eelneb siiski võimalikul täpne tulude-kulude analüüs.*
- 3) Põhiline põhjus uutele turgudele sisenemisel on ettevõtte käibe ja kasumi kasvatamine ja firma laiendamine.*

- 4) *SWOT analüüsi ettevõtte teinud ei ole.*
- 5) *Hetkel moodustab eksport ettevõtte käibest 6%.*
- 6) *Nii toote kui ka teenuste kohandamine välisturu jaoks on äärmiselt oluline. Kogu vajalik informatsioon tuleb tõlkida vastava riigi keelde, varustada seal riigis kehtivate seadustega paika pandud markeeringute ja andmetega. Teeninduse iseloom kujuneb välja vastav riigi käitumisnorme ja traditsioonilisi tavasid arvestades.*
- 7) *Välisturgudele kulutatavad ajalised ja rahalised ressursid on kahtlemata suuremad kui kohalikul turul.*
- 8) *Peale väliskeskkonna ja potentsiaalsete klientide uuringut otsustati ekspordi kasuks.*

Töö kirjutamisega alustamisel oli Läti laienemine alles plaanimise järgus aga töö valmimise ajaks on Läti esindus juba veidi aega tegutsenud. Seega otsustati uurida intervjuueeritavatelt ka nende hinnang esimeste esilekerkinud probleemsetest kohtadest.

1.2. alapeatükis toodi välja peamised vead, mida välisturgudele sisenedes tehakse: ebasobivad partnerid, kohaliku turu eripäradega mitteametamine, ei suudeta brändi kaitsta, toodetele vale hinna määramine, lühiajalised eesmärgid, keskendumine ainult suurematele turgudele ja konkurentsi alahindamine. Juhatuse liikmetelt uuriti, kas mõni neist vigadest on juba ilmnunud ning kas sobiva sisenemisstrateegia koostamise jooksul tehti ka riskiplaan ning mõeldi riskide hajutamisele/vähendamisele? Arendusjuhi seisukoht selle valdkonna kohta oli üldiselt positiivne: „Tänaseks ei ole õnneks tehtud suuri vigu, kuid mõningad probleemid on juba ilmnunud. Põhiliseks probleemiks on oma brändiga konkureerimine samal turul. Seega on ettevõtte olukorras, kus ainuüksi brändist ja vastuvõetavast hinnast ei piisa. Ettevõtte on kulutanud palju ressursi sellega võitlemiseks.“ Ka finantsjuht tõi probleemkohana välja kaubamärkide kaitsmisega seotud teema. Ta kirjeldas olukorda sõnadega: „Paljudel meie poolt esindatavatel brändidel on maaletooja olemas ka Lätis ja turundusele tehtavad kulud aitavad tooteid müüa ka konkurentidel. Eraldi riskiplaani ei koostatud kuid arutati võimalikke erinevaid strateegiaid ohtude ilmnemisel.“

Jaekaubanduse välisturule sisenemine on teoorias veidi erinev tootmisettevõtte laienemisest. Teoorias toodi välja, et traditsiooniline jaekaubandus eeldab kohapealse kaupluse olemasolu. Intervjuu käigus uuriti respondentidelt, et milliseid alternatiive kaupluse/esinduse avamisele kaaluti? Arendusjuhi väitel oli esialgne alternatiiv töö ilma

esinduseta, kus olemasolevad partnerid turustasid Silman Elekter poolt esindatavaid kaubamärke ning ettevõtte ise kandis kõik logistilised kulud.

Uuele turule sisenemise lihtsustamiseks on mõistlik uurida kohapealsete klientide tarbimisharjumusi ning brändieelistusi. Finantsjuht tõi teemat arutledes välja, et: „*Väga tähelepanelikult uuriti Läti turul olevate kaupluste sortimenti ja brändieelistusi. Nende kaudu jõudis meieni info ka kohaliku lõpptarbija brändi eelistustest, tarbimisharjumustest ja võimalikust hinnatasemest.*“ Arendusjuht lisas omaltpoolt, et: „*Enne sisenemist uuriti põhiliselt olemasolevaid konkurente nii brände, kui ka ettevõtteid.*“

Intervjuu viimased küsimused olid seotud laienemisotsuse hindamisega. Paluti hinnata ka seda, et mis oleks järgmistel laienemistel mõistlik teha teisiti. Arendusjuhi otsus oli resolootne: „*Kui vaadata tagasi laienemisele siis oli see ainuõige otsus. Ilmselt ei muudaks täna midagi mis oli tehtud. Ajastus ja otsused olid õiged.*“ Ka finantsjuht kinnitas eelmist väljatoodud väidet: „*Otsus laieneda oli kahtlemata õige. Kasv on olnud küll aeglane aga pidev. Võõral turul on väga oluline võtta aega vajalike inimeste ja turu tundma õppimiseks. Olulised märksõnad Läti turul on kindlasti usaldusväärsus ja stabiilsus, kuna hinnaelist Silman Elekter ei oma. Igale uuele turule laienemine on lähtuvalt turust ja rahvusest erinev. Seega teeksime kindlasti midagi teisiti lähtuvalt uuest turust aga ka Lätis omandatud kogemustest.*“

Hinnates laienemise otsuse õigsust ning kaalutletust arvas finantsjuht: „*Laienemine oli õige ja kaalutletud otsus, kuna Silman Elekter on suurendanud oma käivet ja kasumit. Praeguses turusituatsioonis ja lähtudes omandatud kogemustest ja sõlmitud lepingutest kaalume tütarettevõtte loomist Lätti.*“ Samas arendusjuht tõi välja ka ettepaneku: „*Hinnates turusituatsiooni siis tuleks rohkem tõestada tarnijatele ettevõtte vajalikkusest. Näidates tulevikus paremaid tulemusi ja mahte.*“

Viimase intervjuu küsimusena paluti intervjuueeritavatel meenutada mõnda huvitavat juhtumit, mis oleks laienemisega seoses toimunud. Kui finantsjuhi jaoks selliseid sündmusi ei meenunud, siis arendusjuht: „*Laienemisega seoses oli üks markantne juhtum... Osaledes Läti ehitusmessil „Maja I“ esindati ühet Hispaania brändi. Seetõttu tekkis aga tüli kohaliku esindajaga. Asi läks kriitiliseks ja kõik lõppes sellega, et pidime ajutiselt tooted toleaks aastaks eemaldama messilt.*“

## 2.3. Järeldused ja ettepanekud

Kliendiuuringu suurim üllatus oli naiste suur osakaal vastaja ehk siis klientide hulgas. Samas on naised altimad küsitlustele vastama ja seega võib sellist soolist jaotust normaalseks pidada. Hea oli kinnitust saada, et ettevõtte asukohavalik oli osutunud kõige sobivamaks piirkonnaks ka kliendi jaoks. Vastajad tõid välja olulisemate aspektide juures personali teadmised toodete kohta ning personali viisakuse. Naiste hinnangud olid kõikide omaduste juures kriitilisemad ehk siis naistele on olulisem kaupluses nii väljapanek, töötajad, lai sortiment kui hinnatase. Mehed ostavad üldjuhul vajaliku asja ega mõtle pikemalt näiteks esinduse enda värvivalikult või väljapanekute kunstipärasusele.

Enim väärtuslikku informatsiooni Läti laienemise kohta tuli välja intervjuudest. Ühe suure probleemina kerkis esile kirjaliku dokumentatsiooni puudumine. Seda nii projekti idee tasandil planeerimise faasis kui ka projekti teostamise või hilisema hindamise juures. Silman Elekter juhatus peaks mõtlema rohkem oma tegevuste dokumenteerimisele, sealhulgas vormide väljatöötamisele või reeglite kirjutamisele, mis puudutavad ekspordi ja uuele turule sisenemist. See aitaks minimeerida riske võtmeisikute lahkumisel ning kuna on juba plaanis uutele turgudele suundumine, siis saaks praktikas kohe need kasutusele võtta.

Antud ettevõtte ühe ohuna võib nimetada ka omanike liiga suurt pühendumust oma ettevõttele ning sellest tulenevat võimetust delegeerida olulisi otsuseid juhtkonnast kaugemale. Kui kogu otsustusprotsess on viidud vaid omanike tasemele, siis paljud otsused võtavad liigselt aega ning samas puudub ka nõ kõrvaltvaataja pilk, mis kriitiliselt seda hindaks. Kõike soovitakse ise kontrollida ning see on põhjustanud situatsioone, kus võtmeisikud otsustavad ettevõttest lahkuda ning alustada paralleelselt ettevõtmist ehk hakatakse konkurentideks. Selles

Autori hinnangul on Silman Elektri konkurentsieelisena toote ja teenuse eelise väljatoomine väga õige, kuna püütakse oma klientidele pakkuda võimalusel täislahendusi elektrivaldkonnas. Selline lähenemine on ennast õigustanud ning see annab võimaluse eristumiseks. Lisaks toob autor välja konkurentsieelisena juhtkonna pideva kohalviibimise ning vajadusel kiire otsusprotsessi, mis lameda organisatsioonistruktuuri puhul on positiivne.

Võttes aluseks teooriaosas kirjeldatud meetodid ning ühisettevõtte loomise positiivsed ning negatiivsed aspektid ja lisades analüüsile juhtkonna avatud vestluste arvamused, siis autori hinnangul oleks võinud Silman Elekter proovida ka ühisettevõtte loomist Lätis. See oleks võinud kiirendada turule tulemist ja turu eripäradega toimetulekut.

Autor on nõus ettevõttes rakendatava ettevaatliku strateegiaga, mis puudutab tütarettevõtte loomist Lätti. Silman Elektri puhul on tegemist väikese ettevõttega ning ohud suurte rahvusvaheliste ettevõtete poolt on suured. Peab olema ettevaatlik nii ettevõttest väljapaistvate tegevuste osas kui ka väljamineva infoga. Samas oleks mõistlik kaaluda koostööd mõne kohaliku ettevõttega ühisosa leidmisel.

Samas saab Lätti laienemise juures positiivse aspektina välja tuua just eelnevalt mainitud Silman Elekter väiksuse. Väikese ettevõtte eelist saab positiivselt kasutada kiirete strateegiliste küsimuste ja otsuste korral. Eksimuste korral saab kiirelt muuta plaane ja tegutseda edasi esialgsetest plaanidest erinevalt.

Laienemine on andnud ka suuremad võimalused tarnijatele ning seeläbi on võimalus arutada paremate tingimuste üle. Intervjuu lõpus väljatoodud intsidentide vältimiseks tuleks korraldada parem kommunikatsioon osapoolte vahel. Üheks võimaluseks on saada kinnitused tootjatelt esindusõiguse kohta.

Kuigi Lätti laienemine kulges edukalt ning ilma suuremate probleemideta, siis autori hinnangul oleks tulnud kaaluda ka sisenemist Soome turule. Soomes on tooted tuntumad ning seetõttu oleks saanud vähendada veelgi sisenemisel tekkinud riske. Sinna sisenemine on nüüd aga järgmine ettevõtte arenguetapp.

## KOKKUVÕTE

AS Silmani Elekter sisenemine välisturule algas juba mitu aastat tagasi plaanide koostamisega. Käesoleva töö autor oli projektijuhi rollis ning tegi läbi kogu protsessi planeerimisest teostamise ning hindamiseni. Üheks osaks hindamisprotsessist võib vaadata ka antud lõputöö valmimist, mis annab hinnangu laienemise efektiivsusele.

Konkurentsivõime tähendab erinevate autorite hinnangul ettevõtte võimet pikaajaliselt teiste ettevõtetega turul konkureerida ja konkurentsieelise saavutamiseks toodi välja kolm põhilist strateegiat: kulueelise, eristumise ning nišistrateegia. Konkurentsieelis annab ettevõttele aluse teenida teistest sama valdkonna organisatsioonidest keskmiselt kõrgemat tulu. Suurimateks eelisteks saavutamise vahenditeks on ettevõtte ressursid ja oskused.

Välisturule sisenemise meetodeid ning protsessi analüüsiti töös erinevate autorite käsitluses. Põhiliste meetoditena toodi välja neli erinevat võimalust: eksportimine, litsentseerimine ja frantsiis, ühis- ning tütarettevõtte loomine. Töös selgitati lahti ka nende mõistete sisu ning erinevused ja eelised. Toodi välja ka võrdlused ning soovitusel tingimustele, mida üks või teine meetodivalik seab.

Jaekaubanduses tegutsedes on aga välisturule sisenemisel eripärad, mida tuleb arvestada. Erinevalt tootmisettevõtetest on jaekaubanduses üheks oluliseks näitajaks kohaliku esinduskaupluse olemasolu. Kui varem oli jaekaubandus selgelt regionaalselt piiritletud ning kodumaine ettevõtlus, siis suurte jaekettide ilmunisega hakkas ka jaekaubandusettevõtete rahvusvahelistumine hoogustuma. Jaekaubanduse välismaale laienemise korral tuleb mõelda kauba kohandamisele ning suureks eeliseks on brändi tuntus turul.

Lõputöö empiirilises osas teostati kõigepealt riski- ja SWOT-analüüs. Riskianalüüsist selgus, et kõige suuremateks riskideks on probleemid tööjõu leidmisel, nõudluse vähenemine, konkurentide turuletulek ja tarnijatepoolne hinnatõus. Õnneks need riskid ei realiseerunud laienemise käigus.

Teine osa uuringust käsitleb Läti koostööpartnerite ning klientide hulgas. Lühikese ankeedi täitmisel saadi ülevaade laienemisel avatud esinduskaupluse kohta. Vastajaid oli 81 ehk siis 69% üldkogumist. Tarbijate teadlikkuse juures oli näha, et meeskliendid on oluliselt leplikumad esinduse füüsilise keskkonna ning teenindajate professionaalsusega. Samas oli meesklientide bränditeadlikkus naiste omast suurem. Ainus sarnane vastus, kus sugu ei mänginud rolli, oli esinduse asukoha valik. Valiku juures saadi kinnitust, et strateegiliselt oli tehtud õige valik ning esindus avatud keskrajooni.

Üldine hinnang Läti laienemise kohta on positiivne ning probleeme väga ei esinenud. Küll on aga soovitustes edaspidiste laienemiste efektiivistamiseks välja toodud valdkonnad, mida saab (p)arendada. Üks olulisemaid on dokumentatsiooni koostamine ning rohkem kohalike ettevõtetega koostöö tegemine.

Lõputöö eesmärk sai täidetud ning valmis analüüs ühe väikeettevõtte välisturule laienemisest. Uurimisülesanded said töö käigus lahendatud ning töö praktiline väärtus sellega tõestatud. Ettevõtte juhtkond on tulemustest huvitatud ja eriti hindas juhtkond töö pikka valmimisprotsessi. Seda just seetõttu, et Läti laienemise ideest alates on autor kaardistanud kogu projekti ning teinud nii kirjalikke kui suulisi ettekandeid selle kohta. Töös on käsitletud nii laienemise planeerimise perioodi kui ka projekti hindamise faasi. Käesolevat tööd on võimalik edasi arendada, tuues enam välja alternatiivseid lahendusi (kas piirkondade või konkreetsete toodete kontekstis) ning teostades põhjalikuma riskijuhtimise plaani.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahlstrom, D., Bruton, G.** 2010. International Management: Strategy and Culture in the Emerging World. Mason: South-Western Cengage Learning.
2. **Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E.** 2002. International Marketing and Export management. 4th ed. New York: Pearson Education Limited.
3. **Bradley, F.** 2005. International Marketing Strategy. Harlow: Pearson Education Limited.
4. **Brady, D. L.** 2010. Essentials of International Marketing. New York: M.E. Sharpe.
5. **Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., Cavusgil, S. T.** 2006. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. – Journal of Business Research, Vol. 59 (2), pp. 176-185.
6. **Cavusgil, S. T., Knight, G.** 2009. Born Global Firms: A New International Enterprise. New York: Business Expert Press
7. **Doherty, A. M.** 2009. Market and partner selection processes in international retail franchising. Journal of Business Research, Vol. 62, No. 5, pp. 528-534.
8. **Dupuis, M., Prime, N.** 1996. Business distance and global retailing: a model of analysis of key success/failure factors. – International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 24 No.1, pp.30-38
9. EETEL 2015. [<http://eetel.ee/>] 02.02.2015.
10. **Evans, J., Bridson, K.** 2005. Explaining retail offer adaptation through psychic distance. – International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33 (1), pp. 69-78.
11. **Evans, J., Mavondo, F. T., Bridson, K.** 2008. Psychic distance: antecedents, retail strategy implications and performance outcomes. – Journal of international marketing, Vol. 16, (2), pp. 32-63.
12. **Ghuri, P., Grønhaug, K.** 2004. Äriuringute meetodid. Tallinn: Külim.

13. **Gielens, K., Dekimpe, M. G.** 2007. The entry strategy of retail firms into transition economies. – *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 2, pp. 196-212.
14. **Helfat, C. E., & Lieberman, M. B.** 2002. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. – *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11 (4), pp. 725-760.
15. **Hessels, J., Terjesen, S.** 2010. Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. – *Small Business Economics*, Vol. 34 (2), pp. 203-220.
16. **Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
17. **Hirich, R. D.** 2010. *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*. Thunder Oaks: SAGE Publications Inc
18. **Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R.** 2013. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Mason: South-Western Cengage Learning
19. **Hoeck, M.** 2008. *Cooperation and Technological Endowment in International Joint Ventures*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
20. **Hong Lu, P., Lukoma, I.G.B.** 2011. Customer Satisfaction towards Retailers. ICA, ICA NÄRA and COOP FORUM. Gotland University, MA programm.
21. **Jalan, P. K.** 2004. *Industrial Sector Reforms in Globalization Era*. New Delhi: Sarup & Sons.
22. **Kuum, L.** 2006. Ettevõtete konkurentsivõime edetabeli koostamise organisatsioonilis-metoodilised juhised. Tallinn: Eesti Konjunkturiinstituut.
23. **Laherand, M.-L.** 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
24. **Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C.** 2010. *Marketing*. Mason: South-Western Cengage Learning
25. **Li-Hua, R.** 2007. Benchmarking China firm competitiveness: a strategic framework. – *Journal of Technology Management in China*, Vol.2, No.2, pp. 105-118.
26. **Maidra, B.** 2012. Eesti veebikaupluste sisenemine soome turule. Tartu Ülikool (magistritöö)
27. **McDonald, F., Burton, F.** 2002. *International Business*. London: Thompson.
28. **Mohr, A. T., Puck, J. F.** 2005. Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures. – *Long Range Planning*, Vol. 38 (2), pp. 163-182.

29. **Moore, C., Bruce, M., Birtwistle, G.** 2007. International Retail Marketing. Oxford: Routledge
30. **Neelankavil, J. P., Rai, A.** 2009. Basics of International Business. New York: M.E. Sharpe Ltd.
31. **Piercy, N. F., Kaleka, A., Katsikeas, C. S.** 1999. Sources of competitive advantage in igh performing exporting companies. – Journal of World Business, Vol. 33 (4), pp. 378-393.
32. **Porter, M. E.** 2008. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon and Schuster.
33. **Zimmermann, A., Blythe, J.** 2013. Business to Business Marketing Management: A Global Perspective. London: Routledge.
34. Tutvustus 2015. [<http://www.silman.ee/firmast/>] 04.04.2015.

## Lisa 1. Kliendiküsitlus Lātis AS Silman Elekter (koos eestikeelse tõlkega)

Tere!

*Labdien!*

Palun Teil vastata alljärgnevale küsimustele. Küsitluse eesmärgiks on välja selgitada AS Silmani Elektri jaoks võimalikud konkurentsieelised Lāti turule sisenemisel ja Lāti filiaali loomise otstarbekus. Küsitluse täitmine võtab 1-2 minutit, see on konfidentsiaalne ja selle küsitluse tulemusi kasutatakse lõputöö tegemisel ning järeldused edastatakse AS Silmani Elektri juhtkonnale.

*Lūgums palīdzēt diplomdarbam nepieciešama pētījuma veikšanā. Tas aizņems Jums tikai 1-2 minūtes. Aptaujas mērķis ir noskaidrot AS Silmani Elekter iespējamās konkurentses priekšrocības ienākšanai Latvijas tirgū un Latvijas filiāles izveidošanas iespējamību. Aptauja ir konfidenciāla un tās rezultāti tiks izmantoti diplomdarbā kā arī secinājumi nodoti AS Silmani Elekter vadībai.*

Kui Teil on soovi antud uuringu kohta saada lisainformatsiooni, siis kontaktisikuks on Ja Jūs vēlaties saņemt papildus informāciju par pētījumu, tad varat griezties pie

Reio Māgi, tel +372 51 44 231 [reio.magi@gmail.com](mailto:reio.magi@gmail.com)

**1. Kui tihti külastate elektrimaterjale müüvaid kauplusi?**

Cik bieži apmeklējat elektropreču veikalus?

- ☐ Vähemalt iga nädal
- ☐ Vismaz reizi nedēļā
- ☐ Vähemalt iga kuu
- ☐ Vismaz reizi mēnesī
- ☐ Vähemalt kord kvartalis
- ☐ Vismaz reizi kvartālā
- ☐ Vähemalt kord aastas
- ☐ Vismaz reizi gadā
- ☐ Vähem kui kord aastas
- ☐ Retāk kā reizi gadā

**2. Milliseid elektrimaterjalide kaupluseid olete viimase aasta jooksul külastanud (märkige kõik)?**

Kādus elektropreču veikalus esat apmeklējis pēdējā gada laikā (atzīmējiet visus)?

- ☐ SLO

- ☐ Jauda
- ☐ EK Sistemas

- ☐ Konstanata TVIS
- ☐ Baltik Elektro
- ☐ LASD
- ☐ Elektriķa
- ☐ Muu ...
- ☐ Citi...

**3. Milline oleks Teie arvates kõige parem asukoht elektrikaupade salong-poe jaoks Riia linnas?**

*Kur pēc Jūsu domām būtu vislabākā atrašanās vieta salonam-veikalam Rīgā ?*

- ☐ Kurzeme rajoon (Kurzemes rajons)
- ☐ Zemgale eeslinn (Zemgales priekšpilsēta)
- ☐ Põhjarajoon (Ziemeļu rajons)
- ☐ Vidzeme eeslinn (Vidzemes priekšpilsēta)
- ☐ Keskrajoon (Centra rajons)

o Latgale eeslinn (Latgales priekšpilsēta)

o Muu ... Citur...

**Lisa 1 järg.**

**4. Kui oluliseks peate elektrimaterjalide kaupluse jaoks järgmisi omadusi?**  
Par cik svarīgām uzskatat sekojošās īpašības elektropreču veikalam?

|                                                                                        | Vāga<br>oluline<br>Ļoti<br>svarīgi | Pigem<br>oluline<br>Drīzāk<br>svarīgi | Pigem<br>ebaoluline<br>Drīzāk<br>nesvarīgi | Tāiesti<br>ebaoluline<br>Pilnīgi<br>nesvarīgi | Ei oska<br>öelda<br>Nemāku<br>teikt |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|
| Teeninduse kiirus<br><i>Apkalpošanas ātrums</i>                                        |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Personali viisakus<br><i>Darbinieku pieklājība</i>                                     |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Personali teadmised toodete kohta<br><i>Darbinieku zināšanas par precēm</i>            |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Personali teeninduskiirus                                                              |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Personaalne teenindus<br><i>Personāla apkalpošana</i>                                  |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Piisavalt ruumi filiaalis<br><i>Pietiekami telpas filiālē</i>                          |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Kontori sisustus, disain, nāidised<br><i>Kantora interjērs, dizains, paraugi</i>       |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Lai valik tooteid kohapeal vāljapanekus<br><i>Plaša preču izvēle uz vietas</i>         |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Parkimiskohtade piisavus<br><i>Pietiekami stāvietu</i>                                 |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Kontori lahtiolekuajad<br><i>Darba laiks</i>                                           |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Lai sortiment tooteid<br><i>Plašs preču sortiments</i>                                 |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Toodete hinna ja kvaliteedi suhe<br><i>Preču kvalitātes un cenas<br/>sabalansētība</i> |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Odavate toodete valik<br><i>Lētu preču izvēle</i>                                      |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Kvaliteetsete toodete valik<br><i>Kvalitatīvu preču izvēle</i>                         |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Allahindluskanpaaniad<br><i>Aktsijas</i>                                               |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |
| Tuntud kaubamārgid toodete valikus<br><i>Pazīstamu preču zīmolu esamība</i>            |                                    |                                       |                                            |                                               |                                     |

**5. Tooge vālja mōni pozitīivne vōi negatīivne nāide elektrimaterjalide kaupluse kūlastusest.**

*Kāda Jūs pozitīva vai negatīva pieredze no elektropreču veikala apmeklējuma.*

( ...).

**Lisa 1 järg.**

**6. Teie sugu:**

*Jūsu dzimums:*

- ☐ M
- ☐ V
- ☐ N
- ☐ S

**7. Teie vanus:**

*Jūsu vecums:*

- ☐ Kuni 25a  
*Līdz 25g*
- ☐ 26a - 35a
- ☐ 36a - 45a
- ☐ 46a - 55a
- ☐ 56a- ...

**8. Teie haridustase:**

*Jūsu izglītība:*

- ☐ Põhiharidus  
*Pamatizglītība*
- ☐ Keskharidus  
*Vidējā izglītība*
- ☐ Kutseharidus  
*Vidējā speciālā izglītība*
- ☐ Kõrgharidus  
*Augstākā izglītība*

**9. Teie tegevusala:**

*Jūsu nodarbošanās:*

- ☐ Õpin  
*Mācos*
- ☐ Töötan  
*Strādāju*
- ☐ Ei tööta  
*Nestrādāju*
- ☐ Pensionär  
*Pensionārs*
- ☐ Muu .....  
*Cits*

**Tānan vastamise eest!**

***Liels paldies par Jūsu atbildēm!***

## Lisa 2. Intervjuu küsimused Silman Elekter juhatusega

1. Konkurentsieelise saavutamiseks on teoorias 5-sammuline mudel:

1. väliskeskkonna uurimine,
2. sobiva turu valimine,
3. strateegia väljatöötamine,
4. oskuste ja varade hankimine,
5. strateegia rakendamine.

Kas Lätti sisenemisel käidi kõik need etapid läbi ning koostati mõnes etapis ka kirjalikku dokumentatsiooni selle kohta? Kui mitte, siis miks ei peeta nt kirjalikku strateegiat oluliseks? Mis saab siis, kui võtmetöötajatega (kelle peas kogu info on), midagi peaks juhtuma?

2. Mis on SE konkurentsieelis (valida saab 3 variandi vahel: kulueelis, toode ise või toote juurde pakutav teenindus)? Miks Te nii arvate?

3. Teoorias on kirjas, et peamised välisturule sisenemise meetodid on:

- eksportimine;
- litsentseerimine ja frantsiis;
- ühisettevõtte loomine;
- tütarettevõtte loomine.

Millist neist meetoditest kaalusite ja miks langetasite otsuse just sellise sisenemismeetodi kasuks? Kas oleks olnud mõeldav ka alternatiividele?

4. Esimese ja odavaima meetodina pakutakse eksporti välisriiki ja väidetakse, et esimesena alustatakse tavaliselt eksporti oma päritolumaale kulutuuriliselt sarnastele turgudele. Kas Läti asemel oli ka alternatiivseid riike, kuhu sisenemist olete plaaninud või on lähiaastatel plaanis?

5. Kas olete mõelnud ka ühisettevõtte loomisele mõne Läti partneriga või eraldi tütarettevõtte asutamisele? Palun põhjendage.

6. Ettevõtte välisturule sisenemine võib olla motiveeritud proaktiivsetest (soov suurendada ettevõtte müügitulu ja kasumit) ja reaktiivsetest (konkurentsi tugevnemine kodurutul või ületootmine) teguritest. Kumb oli SE ajendiks?

7. 8-sammust koosnev välisturule sisenemise analüüsi skeem toob välja sammud:

1. emotsionaalne või kaalutletud otsus;
2. juhtide/meeskonna rahvusvaheline kogemus, haridus, riskivalmidus;
3. uuele turule sisenemise põhjused/eesmärgid;
4. ettevõtte SWOT analüüs uue turu mõistes;
5. uue sihturu tähtsus võrreldes olemasolevate tegevusturgudega;
6. toote/teenuse sobivus või kohandamisvõimalused;
7. ajalised, rahalised ressursid;
8. sisenemise strateegia/meetod.

## Lisa 2 järg

Palun kirjeldage iga sammu juures, mis mõtteid see Teis tekitab – kas läbisite selle sammu või iseloomustab see laienemist Lätti?

8. Kuna nüüd on Läti esindus juba veidi aega tegutsenud, siis saab vaadata üle ka juba esimesed probleemsed kohad. Välja on toodud vead, mida välisturgudele sisenedes tehakse: ebasobivad partnerid, kohaliku turu eripäradega mitteametamine, ei suudeta brändi kaitsta, toodetele vale hinna määramine, lühiajalised eesmärgid, keskendumine ainult suurematele turgudele ja konkurentsi alahindamine. Kas mõni neist vigadest on juba ilmnunud? Kas sobiva sisenemisstrateegia koostamise jooksul tehti ka riskiplaan ning mõeldi riskide hajutamisele/vähendamisele?

9. Jaekaubanduse välisturule sisenemine on teoorias veidi erinev tootmisettevõtte laienemisest. Traditsiooniline jaekaubandus eeldab kohapealse kaupluse olemasolu. (kuigi võib müüa teistesse riikidesse internetivahendusel, postimüügi teel ilma füüsilist kauplust kohapeal omamata). Milliseid alternatiive kaupluse/esinduse avamisele kaalusite veel?

10. Turule on lihtsam siseneda, kui kaubamärgid on seal juba tuntud. Kas ja kui palju uurisite enne Lätti sisenemist sealsete klientide tarbimisharjumusi ning brändieelistusi?

11. Tagasivaadates laienemisele, siis kuidas hindate seda otsust ja miks nii? Kas uue laienemise korral teeksite midagi teisiti?

12. Kuidas hindate, kas laienemine oli õige ning kaalutletud otsus või praeguses turusituatsioonis tuleks veel millelegi mõelda?

13. Kas meenub mõni huvitav juhtum laienemisega seoses? Mingi naljakas või kriitiline aspekt, mis üllatas?

14. Kui soovite veel midagi lisada, millest intervjuu käigus juttu ei olnud aga tahaks diskuteerida, siis hea meelega ootan Teie kommentaare!

# SUMMARY

## AS SILMAN ELEKTER EXPANSION INTO FOREIGN MARKET

Reio Mägi

Nowadays, manufacturers offer increasingly wider choices in terms of both brands and products, their quality, price and service. Accession to the European Union has brought many new globally recognised brands to the Estonian market, which have made the market more heterogenous. In parallel with increased choice options, the demands and needs of consumers also change. The groundwork for successful marketing in the company is the identification of the needs of consumers. In order to be competitive and create or maintain their competitive edge, manufacturers and goods handlers should have profound knowledge of consumers and their purchasing behaviour.

The Silman Elekter Public Limited Company is an exporter of electric installation materials and lighting fittings and a wholesale and project sale company. The company was established in 1992 and markets goods mainly in the Baltics. In recent years, the company has expanded its business into foreign markets. Although the company has marketed its products in the Baltics for some time, it now intends to establish local sales offices. Latvia was the first foreign market to where the company expanded with its sales offices. In the course of expanding to this market, the company had to settle several strategic issues, e.g. it had to decide on the entry mode and whether and to what extent the business concept had to be altered in comparison with the units operating in Estonia.

The objective of this thesis is to assess the rationality of strategic decisions made in connection with the opening of an AS Silman Elekter sales office in Latvia. In order to achieve the objective, the following research tasks were established:

- to explain the concept of competitiveness and the opportunities for gaining a competitive edge;
- to analyse the modes and the process of entry into foreign markets;
- to explain the specifics of foreign market entry in retail sale;
- to analyse the competitive position of Silman Elekter and the opportunities for gaining competitive edge on the Latvian market;

- to conduct a study among the business partners and customers in Latvia; and
- to provide an assessment on the expansion to Latvia and recommendations for more efficient prospective expansions.

The thesis results in a business analysis on the project of expansion to Latvia and has practical value for the management of AS Silman Elekter. The results of the thesis provide an overview of the process of entry into the Latvian market and the modes used. Based on the overview, the company can achieve greater success in entering to prospective foreign markets. This thesis can be used in the strategic management of the company as reference material in the development of the business expansion project.

The thesis consists of two parts. The theoretical part highlights the approaches of different authors to the concept of competitiveness and the gaining of competitive edge. Sub-chapter 2 seeks an answer to the question of what foreign market entry modes there are and describes them. Part 2 of the thesis consists of an empirical study, in which the author performs an integrated study by using different methods. Data analysis and participant observation render it possible to develop the SWOT and the risk analyses and the questionnaire serves to identify the assessments of the customers of the Latvian sales office. Interviews were conducted with the members of the company's management board, which either confirm the analysed results of the customer survey or depart from them.

Competitiveness in the understanding of different authors means the ability of the company to compete with other companies on the market for a long time and they underline three main strategies for gaining a competitive edge: cost leadership, differentiation and niche strategies. A competitive edge enables the company to earn higher profit than is on the average earned by other organisations in the sector. The most essential means of gaining a competitive edge are the resources and skills of the company. The modes and the process of entry into foreign market were analysed in this thesis in line with the approaches of different authors. Four different basic modes were highlighted: export, licensing and franchise and the foundation of joint ventures and subsidiaries. The thesis also elaborated on the content, differences and advantages of these concepts. In addition, the author made comparisons and suggested recommendations based on the conditions set by the choice of mode.

However, retail business has certain specifics that should be taken into account in the entry into foreign markets. As opposed to manufacturing companies, one important indicator in retail trade is the existence of a local brand store. While retail trade used to be regionally clearly defined and domestic business, the emergence of large retail chains brought along the growing internationalisation of retail companies. In expanding retail trade abroad, it is essential to think of the adaptation of goods and the market awareness of the brand is a huge advantage. The risk analysis indicated that the highest risks are problems with recruiting staff, decrease in demand, competitors who enter into the market and price increase induced by suppliers.

The second part of the study addresses the study among the business partner and customers in Latvia. Answers to a short questionnaire enabled the author to get feedback on the brand store, which was opened in the course of expansion. A total of 81 respondents or 69% of the total sample filled in the questionnaire. With regard to consumer awareness it was clearly seen that male customers were notably more satisfied with the physical environment and the professional skills of shop assistants. On the other hand, however, the brand awareness of male customers is higher than female customers'. The only analogous answer in which the gender did not matter was related to the location of the sales office. It confirmed that the decision was strategically right and the office was opened in a central area. Overall assessment with regard to the expansion to Latvia was positive and it was executed without major problems. However, recommendations include areas that could be developed or improved in order to make expansions more effective in the future. The most important are documentation and closer cooperation with local companies.

The objective of the graduation thesis was achieved and an analysis was completed on the expansion of a small company to a foreign market. The research tasks were solved in the course of the thesis and its practical value thus proved. The management of the company is interested in the results and in the opinion of the members of the management board. The greatest asset of the thesis is that it was completed over a long period of time. The thesis addresses both the planning period of the expansion and the stage of project assessment. This thesis can be developed further by focusing on alternative solutions (either in the context of regions or specific products) and by implementing a more comprehensive plan of risk management.

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

Mina, **Reio Mägi**, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**AS SILMAN ELEKTER SISENEMINE VÄLISTURULE**“, mille juhendaja on Airi Noppel

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

Pärnus, **20.05.2015**