

Paul Pällin

VÄLISTURULE MINEKU VÕIMALUSED JA OHUD

Tartu 2004



Väljaande ilmumist on toetanud Euroopa Liit

Euroopa Komisjoni Eesti Esinduse kodulehekülg
(<http://www.euroopaliit.ee>)

Euroopa Liidu Infokeskus
(Roosikrantsi 17, 10119 Tallinn)

© Tartu Linnavalitsus, 2004

ISBN 9985-9528-7-1

Halo Kirjastus
Kreutzwaldi 5
51014 Tartu

Sisukord

I OSA: VÄLISTURULE MINEK	5
Välisturule mineku võimalused ja ohud	5
Teooria	6
Uppsala mudel	6
Rahvusvahelisena sündinud ettevõtted	7
Välisturule mineku erinevad vormid	9
Rahvusvahelistele turgudele mineku takistused	14
Rahvusvahelistele turgudele mineku edufaktorid	16
II OSA: EDULOOD	18
AS Samelin	18
AS Arens Mööbel	24
OÜ Lumian	29
OÜ Top-Kudum	32
AS Cista	34

Vähemalt hetke on eksportimise peale mõelnud ilmselt iga selle raamatu lugeja ja kindlasti suur osa Eesti ettevõtetest. Väikese riigina on meil selleks ka piisavalt põhjust. Kui maailma majanduse suurjõu Ameerika Ühendriikide kaupade ja teenuste eksport oli 2003. aastal vaid 9% nende sisemajanduse koguproduktist (SKP), siis Soomes oli see näitaja 37%, Iirimaal 82% ja Luksemburgis koguni 137%. Eesti eksport oli samal aastal 80% SKP-st (Lätis ja Leedus vastavalt 46 ja 54% SKP-st). Paraku oleme impordis veelgi tugevamad, sestap on ekspordi suurendamine riigile hädavajalik.

Ükski ettevõtja ei hakka eksportima lihtsalt seepärast, et riik seda vajab. Õnneks saab eduka tegutsemise korral eksportimisest kasu just ettevõtja ise. Käesolev käsiraamat vaatleb nii teooria kui konkreetsete Lõuna-Eesti firmade edulugude varal, kuidas seda teha.

I OSA: VÄLISTURULE MINEK

Välisturule mineku võimalused ja ohud

Paljud Eesti firmad on läinud välisturule. Kuid miks? Tuntuim põhjus on loomulikult väike siseturg. Samas ei ole see iseenesest veel piisav – väikesel turul võiks ju tegutseda väikesed firmad. Veidi üldistades on peamine välisturule mineku põhjus soov saada juurde või ära kasutada ettevõtte konkurentsieelist. Detailsemalt võimaldab rahvusvahelistumine:

- saada mastaabisäästu, kuna koduturu maht ei võimalda selleks piisavas koguses toota või rakendada liigseid olemasolevaid tootmisvõimsusi. Laiem turg mängib eriti olulist rolli siis, kui suure osa toote hinnast moodustavad arenduskulud;
- kasu lõigata firmaspetsiifilistest eelistest nagu tugev kaubamärk või heal tasemel tehnoloogia. Konkreetsete eeliste olemasolul on välisturule minek ka palju lihtsam;
- kaitsta end koduturu kõikumise riskide vastu – kui mõni turg on langes, võib teine samal ajal tõusta ja aidata raskustest üle saada;
- alandada kulusid – välismaal võib olla odavam toota. Oleme küll harjunud end pidama odavaks maaks, kuid näiteks Ukrainas on palgatase kaks korda madalam;
- lõigata kasu soodsamatest maksusüsteemidest – siirdehindade abil on võimalik suunata kasum riiki, kus see on madalamalt maksustatud;
- saada prestiiži, mida annab rahvusvahelise firma imidž;
- kaitsta koduturgu, rünnates konkurente nende oma territooriumil. Väikefirmade puhul pole see küll eriti mõttekas ega võimalik.

Välisturgudel tegutsemisega on paraku seotud ka mitmeid ohte. Erinevate riikide majanduslikud, poliitilised, sotsiokultuurilised, tehnoloogilised, rahalised ja konkurentsi tingimused on erinevad, ja sellega arvestamata jätmine võib tekitada probleeme.

Tuntuimad ekspordiga seotud riskid on makserisk ja valuutarisk. Makseriskid on tegelikult olemas ka kodumaiste klientide puhul. Oht, et välispartner jätab maksmata, on suurem eelkõige seetõttu, et välispartneri tausta uurimine on keerukam. Valuutarisk on Euroopa Liitu eksportivatele firmadele mõnevõrra väiksemaks probleemiks, kuid näiteks USA dollar on viimasel aastal kõikunud krooni suhtes 18% ulatuses ja viimase 2 aasta jooksul 38% ulatuses. Valuutariski vähendamiseks on võimalik kasutada välismaist tootmisüksust või pangainstrumente (tähtpäevatehingud ja optsioonid), kuid need omakorda maksavad.

Olulised täiendavad riskid tulenevad sihtriigi vähesest tundmisest. Erinev juriidiline süsteem ja teistsugused seadused võivad kaasa tuua ebameeldivaid üllatusi. Ka tarbijate soovid võivad olla ettearvamatud. Parim kaitse nende vastu on põhjalik eeltöö ja erinevuste tundmaõppimine ning kohaliku ekspertiisi kasutamine.

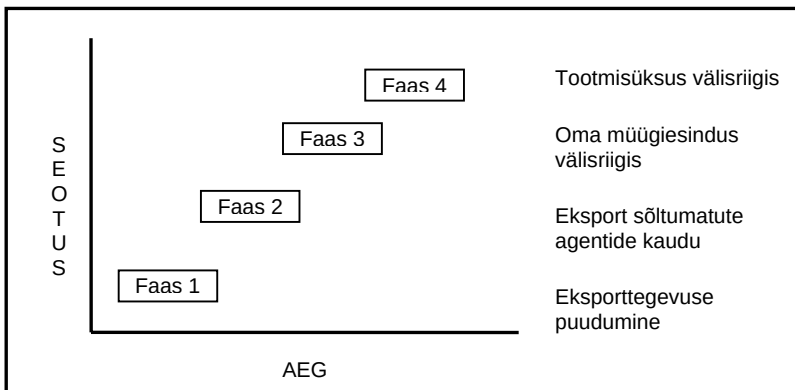
Unustada ei saa ka poliitilist riski. Eksportijale võivad rängalt mõjuda ootamatult sisse seatud tollimaksud või muud kaubanduspiirangud. Samuti võib muutuda majandussituatsioon. Kaubanduspiirangute vastu aitab välismaine tootmisüksus, kuid see omakorda tõstab majanduskliimaga seotud riski.

Teooria

Uppsala mudel

Klassikaline teooria rahvusvahelistumise kirjeldamiseks on juba 1970-ndatel Johanssoni ja Vahlne töödest alguse saanud Uppsala mudel. Erinevalt enamikust juhtimisteooriatest, mis on kirjutatud USA suurettevõtete põhjal, sobib Uppsala mudel ka Eesti väikeettevõtetele. Selle aluseks on hulga Rootsi väike- ja keskmiste ettevõtete (VKE) kogemuse uurimine. Sarnaselt Eestiga on Rootsi väikese siseturuga maa ja ekspordi peale peavad ettevõtted mõtlema hakkama juba üsna vara. Hilisem kirjandus rõhutab samuti mudeli paikapidavust eelkõige väiksemate ettevõtete kohta.

Mudeli peamine idee on, et firmade rahvusvahelistumine on järkjärguline ja üsna aeglane protsess, kus aja möödudes ja kogemusi omandades liigub ettevõtte aina suurema välisturuga seotuse poole. Samm-sammult laiendatakse nii turge kui süvendatakse oma seotust nendega. Kokkuvõtlikult kirjeldab seda järgmine joonis.



Teooria kohaselt sõltub ettevõtte rahvusvahelistumine eelkõige turuinfost ja kogemusest. Need lubavad firmal näha ärivõimalusi välisriikides ja on rahvusvahelistumise peamised motivaatorid. Nende puudumine muudab rahvusvahelistumise riskantseks ja on selle peamiseks takistuseks. Mida enam kogemusi firmal on, seda rohkem julgeb ta välisurule minekuks investeerida. Kogemusi saab aga vaid välisurul tegutsedes. Nii käibki rahvusvahelistumine sammhaaval, käsikäes õppimisega – esimene arglik samm¹, sellest õpitakse ning tehakse juba julgem samm, ja nii edasi.

Selline protsess toimub kahel suunal: erinevad turud ja neil tegutsemise viisid. Ettevõtted alustavad ekspordiga lähematesse riikidesse, mida tuntakse ja mis on sarnased. Enamasti seega naabermaadele. Välisurul tegutsemise kogemusi omandades liigutakse aina suurema psüühilise kaugusega maadele. Psüühiline kaugus pole aga päris kilomeetrites mõõdetav – see on kombinatsioon erinevatest faktoritest nagu keel, kultuur, poliitiline süsteem ja majanduslik arengutase, mis kõik mõjutavad meie võimet turgu mõista. Nii näiteks nooremate, ilma NSVL koosseisus elamise või tegutsemise kogemusest, kuid lääneliku haridusega ettevõtjate jaoks on kas või Norra psüühiliselt palju lähemal kui meie naaber Venemaa. Teooriaga haakub küllalt hästi Eesti ettevõtete kalduvus valida esimeseks eksportturuks Läti või Soome.

Teisalt järgib ettevõtte ka oma välisurul tegutsemise viisi valides kindlat järjekorda. Alustatakse vähem ressursse nõudvatest viisidest, nagu eksport kodumaise agendi abil, liikudes kogemusi omandades aina rohkem investeringuid või pühendumust nõudvatele vormidele – välismaine edasimüüja, siis oma müügiesinduse loomine ja lõpuks tootmisüksus välismaal. Tõsi küll, mitte alati ei pruugi see areng lõpuni välja minna (ega ole selleks ka põhjust), kuid alustatakse üldjuhul „ohutumatest“ viisidest.

Ilus kohapealne näide sellele teooriale on AS Cista, mille rahvusvahelistumist on põhjalikumalt kirjeldatud käesoleva käsiraamatu II osas.

Uppsala mudeli puuduseks peetakse seda, et ta ei paku eriti nõuandeid, mida teha (kuidas rahvusvahelistumist kiirendada), vaid lihtsalt väidab – nii see käib. On ka leitud, et see ülehindab turuinfo hankimise keerukust, eriti tänapäeval, mil kasutada on Interneti ja paljude tugiorganisatsioonide võimalused.

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtted

1990-ndatest peale on hakatud uurima ka ettevõtteid, mille rahvusvahelistumine on tunduvalt kiirem, kui Uppsala mudel ette näeb. Need nn rahvusvahelisena sündinud ettevõtted näevad algusest peale oma turuna kogu

¹ Teooria oluline eeldus on, et firmad kipuvad riski vältima.

maailma ning hoolimata oma piiratud ressurssidest ja puuduvatest kogemustest alustavad nad välisturgudele minekut kohe ja hoogsalt.

Selliste ettevõtete tekkele on kaasa aidanud mitmed maailmas toimunud protsessid. Transpordi ja kommunikatsioonitehnoloogia areng on muutnud rahvusvahelise äri võimaluste leidmise lihtsamaks ja odavamaks. Tootmistehnoloogia areng lubab edukalt konkureerida väiksematel ettevõtetel, mille eeliseks on suurem paindlikkus ja kiirem reageerimine turu nõudmistele. Spetsialiseerumine on tähtsamaks muutnud nišiturud. Lühemaks on jäänud ka toodete eluiga, mistõttu oma võimaluste ärakasutamiseks tulebki kiirelt minna välisturgudele.

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtteid (RSE) defineeritakse kui firmasid, mille strateegiasse kuulub alates rajamisest tulu saamine paljudelt turgudelt ja mis esimese kolme tegutsemisaasta jooksul jõuavad vähemalt 25% ekspordi osakaaluni oma käibes.

See ei tähenda aga ulatuslikke investeeringuid turu hõivamiseks – vahendeid selleks niikuinii ei ole. Tütarettevõtete või filiaalide asemel kasutatakse tootmiseks või turunduseks strateegiliste liitude kaudu välismaiste ettevõtete ressursse. Turgude võitmiseks vajaliku laialdase ressursibaasi puudumist kompenseeritakse üksikute, kuid see-eest kriitiliste ressursside omamisega.

Enamasti on tegemist firmadega, mille juhtkonnal on tugev soov ja tahe eksportida. Siia kuuluvad ka firmad, mille eelis pole niivõrd toodangu hind kui väärtus (kvaliteet, tehnoloogia, disain) või tugev kliendile orienteeritus. Palju RSE-sid leiab teadmusmahukate firmade hulgast, mis on igati loogiline – neil on palju suurema tõenäosusega mõni väga unikaalne ressurss (näiteks väärtuslik patent või oskusteave), mille abil kontrollida partnerite võrgustikku.

RSE-ks võib muutuda ka juba pikalt koduturul tegutsenud ettevõtte mõne kriitilise sündmuse mõjul, nagu näiteks ülevõtt mõne teise firma poolt või hoopis ise mõne rahvusvaheliste sidemetega firma soetamine või siis olulise koduturul tegutseva kliendi rahvusvahelistumine.

Näitena RSE-st võib tuua Eesti elektroonikatootja Humal. Pärast oma templivalmistusmasina väljaarendamist suudeti see vähem kui aastaga viia tervele hulgale välisturgudele, sh USA ja Lõuna-Ameerika. Selleks kasutati strateegilist partnerit, kes turustas seadet oma nime all oma müügi-kanalites. Partner leiti vaid mõne kuu jooksul. Määrava tähtsusega oli aga asjaolu, et masin oli kordades parem senistest maailmas kasutatavatest.

Kiire rahvusvahelistumine võib näida ihaldusväärne, kuid sellel on ka oma ohud. Värske teoreetiline arutelu väidab², et rahvusvahelistumine ettevõtte varajases nooruses suurendab küll selle kasvupotentsiaali, aga kasvab ka oht pankrotistuda, sest see „venitab välja“ ettevõtte ressursid ning muudab ta haavatavaks. Nii on rahvusvahelistumise kiirus suuresti ettevõtja prioriteetide küsimus – kui firma pankrot tõsiselt häirib, on mõistlik valida Uppsala mudelis kirjeldatud tee; kui aga eesmärk on kas või mõnega oma ettevõtmistest jõuda võimalikult kaugele, sobib kiire rahvusvahelistumine.

Välisurule mineku erinevad vormid

Välisurule minnes tuleb teha tähtis otsus, millist tegutsemise vormi kasutada – müüma peaks oma meeskond kodumaal telefoni ja elektronposti teel või peaks looma esinduse kohapeale; võib-olla usaldada müük hoopis mõnele teisele firmale, jne. Järgnev osa annab ülevaate erinevatest välisurul tegutsemise vormidest, nende eelistest ja puudustest ning sellest, mis olukorras neid kasutada sobib.

Kaudne eksport

Kaudse ekspordi puhul müüb firma oma kodumaal tegutsevate sõltumatute ettevõtete kaudu. Need võivad olla agendid või rahvusvahelised kaubandusfirmad, ka rahvusvahelised organisatsioonid. Suur osa vastutusest eksporditegevuse eest on lükatud teise organisatsiooni õlule – klientide leidmine, läbirääkimised, tihti ka transpordi organiseerimine ja tolliformaalsuste täitmine või krediidirisk. Peamised kaudse ekspordi viisid on järgmised.

Tootja ekspordiaagent

Komisjonitasu eest töötavad agendid viivad tootja kokku konkreetsete välismaiste ostjatega. Enamasti nad kaup ise ära ei osta, vaid lihtsalt edastavad tellimuse. Siiski võivad nad aidata pakendamise, transpordi või ekspordidokumentatsiooni küsimustes. Teinekord võib ekspordiaagent ka makseriski enda kanda võtta.

Ekspordikomisjonifirma

Ekspordikomisjonifirma on välismaise ostja esindaja kodumaal. Saades komisjonitasu ostja käest, tegutsetakse ka tema huvides.

² Ettevaatust, esialgu on tegemist vaid mõttearendusega olemasolevate teooriate baasil, mis vajab empiirilist kontrollimist. Allikaks „Effects of Internationalization on Young Firms' Prospects for Survival and Growth“, autorid Harry J. Sapienza (University of Minnesota), Erkko Autio (Helsinki University of Technology), Shaker Zahra (Babson College). <http://www.tuta.hut.fi/units/Isib/research/bg/SapienzaAutioZahra2003.pdf>

Ekspordikaubandusfirmad

Enamasti tegutsevad need kui mõne ostja agendid – otsivad välisurgudelt tema soovidele vastavat tarnijat. Need firmad ostavad ise teie kauba ära ning kannavad hoolt edasise eest. See muudab eksporditehingud tunduvalt mugavamaks.

Kaudne eksport

Eelised

Kaudse ekspordi eeliseks on ligipääs rahvusvahelistele turgudele ilma liigselt ressursse kulutamata. See alandab ekspordi alustamisega seotud riski. Tihti peale tuleb agendi/edasimüüja teenuste eest maksta alles siis, kui reaalne müügitehing aset leiab.

Puudused

Kaudse ekspordi üks puudus on vähene kontroll oma toodangu müügi ja turustamise üle, mis võib firma ja selle toodete maine välisurul viia soovimatus suunas. Et kontakt turuga on üsna vähene, siis ei võimalda kaudne eksport ka kuigi palju õppida. Samuti kaotab firma vahendajale osa oma kasumist teenustasuna. Teine variant on, et vahendaja kasutamine tõstab toodete hinda välisurul, muutes need vähem konkurentsivõimeliseks.

Sobivus

Kaudne eksport sobib, kui ressursid on piiratud ja välisuru tähtsus ega seal seatud eesmärgid ei ole väga kõrged. Kaudne eksport ei pruugi sobida firmale, kes soovib välisurgudel tuntavat kasvu.

Eesti noores majanduses võib paraku sobiva kodumaise vahendaja leidmine olla raskemgi kui sihturul tegutseva agendi leidmine. Enim võib leida ekspordikomisjonifirmasid. Näiteks väiksemate puidutöötajate puhul on tavaline müük välismaise ostja Eestis tegutsevate agentide kaudu.

Ekspordikaupmehed

Tihti tegelevad nad nii ekspordi kui impordiga. Kaup ostetakse tootjalt ära ja müüakse ise edasi, toimides põhimõtteliselt samamoodi nagu kohalik hulgimüüja. Nende õlule jääb kogu ekspordiga seotud asjaajamine. Selle mugavuse eest tuleb küll ka maksta, enamasti jääb tootjafirmale vaid standardne “tootjakasum”. Valdavalt tegelevad ekspordikaupmehed vaid toormaterjalide või lihtsate kaupadega, mis ei nõua keerulist reklaami ja müügitööd.

Ekspordijuhtimisfirmad

Ekspordijuhtimisfirmad toimivad ettevõttevälise ekspordiosakonnana, kuid töötavad valdavalt komisjonitasu baasil. Nad on eksklusiivseks esindajaks mitmele mittekonkureerivalt tootjale, tehes äri nende nimel, otsides neile kliente ja hallates kogu müügirotsessi. Ekspordijuhtimisfirma palkamine on sobiv näiteks väiksemale ettevõttele, kel napib aega ja oskusi, et välisurule omal jõul läbi murda. Ekspordijuhtimisfirma võib ka

teie kauba kohapeal ära osta, mis vähendab veelgi ekspordiga seotud keerukusi.

Kooperatiivne eksport

Kooperatiivse ekspordi puhul kasutatakse kas mõne mittekonkureeriva firma müügikanaleid või sarnaseid tootjaid esindavat organisatsiooni. Näitena võib tuua raamatu II osas lähemalt kirjeldatud Arens Mööbli, kes

müüs oma kööke Norrasse maju eksportiva Kodumajatehase kaudu. Peamised kooperatiivse ekspordi viisid on järgmised.

Kooperatiivne eksport

Eelised

Selle eelisteks on paremad müügitulemused võrreldes kaudse ekspordiga ning madalad investeeringud ja sellest tulenev madal risk. Ka kontroll toodete müügi üle võib parem olla, ehkki see sõltub juba konkreetsest kokkuleppest.

Puudused

Kooperatiivse ekspordi peamiseks raskuseks on sobiva partneri leidmine. Ekspordiühingu jaoks on vajalik piisava hulga tootjate huvi sellist ühingu luua, kaaskasutuse jaoks aga sobivate toodetega ettevõtte.

Sobivus

Kooperatiivne eksport sobib firmale, mis ei soovi loobuda kontrollist oma toodete turustamise üle, kuid ei oma piisavalt ressursse või müügimahtu, et ehitada üles iseseisev ekspordioorganisatsioon.

Kaaskasutus (*piggybacking*)

Kasutatakse mõne teise firma olemasolevaid müügikanaleid välis-turul. Selleks, et teine firma nõustuks oma müügikanaleid "laenama", peavad aga tooted olema üksteist täiendavad. Sellisel juhul võivad tegevusest kasu saada mõlemad firmad.

Ekspordiühingud

Tegu on mitmete (enamasti väiksemate) tootjate organiseeritud vabatahtlike liitudega, mille eesmärgiks on ühiselt turustada oma liikmete tooteid välis-turgudel. Tihti peale on selliseid liite loonud põllumajandustootjad.

Otsene eksport

Otsese ekspordi puhul müüb ettevõtte kas välismaal tegutsevale edasimüüjale või otse välismaisele tarbijale. Vastutus kauba liikumise eest riigist välja ja sellega seondud bürokraatia on ettevõtte enda õlul. Eksporditegevuse koordineerimiseks (ka välismaiste edasimüüjatega suhtlemiseks) on üldiselt vajalik oma ekspordiosakond. See võib koosneda vaid ühest inimesest või mõnel juhtumil olla isegi eraldi ettevõtte. Otsene eksport on levinuim välis-turule mineku vorm. Peamised otsese ekspordi viisid on järgmised.

Välismaine müügiagent

Välismaised agendid otsivad toodetele ostjaid komisjonitasu baasil (kaup nende omandisse vahepeal

Otsene eksport

Eelised

Selle eelisteks on parem kontroll turunduse üle ning tihedam kontakt turuga, mis võimaldab efektiivsemalt tundma õppida turu vajadusi ja reageerida nende muutumisele.

Puudused

Otsese ekspordi puudusteks on suuremad alustamise kulud ning vajadus teha endale selgeks ekspordiga kaasneva dokumentatsiooni täitmine ning transpordi ja makseviiside üksikasjad.

Sobivus

Võrreldes eelnevate viisidega on eksport keerulisem ja riskantsem, kuid võimaldab paremaid müügitulemusi. Nii sobib see tootjatele, kes on kindlalt otsustanud välis-turul läbi lüüa.

Mõnele firmale võib otsene eksport olla esimeseks sammuks rahvusvahelisele turule laienemisel. VKE-d aga enamasti jäävadki eksporditajateks.

ei lähe). Tõenäoliselt esindab agent korraga mitut sarnast, kuid mittekonkureerivat tootjat.

Edasimüüjad (maaletoojad)

Maaletoojad on sihtturul tegutsevad firmad, kes ostavad tooteid ja müüvad neid kasumiga oma turul edasi. Nad hoiavad laoseisu, mis teeb tooted turul kliendile kiiremini kättesaadavaks. Tihtipeale teostavad nad toodetele järelhoolet. Edasimüüjad võivad olla ka eksklusiivsed, mis keelab teiste edasimüüjate kasutamise samas riigis (või piirkonnas), hoidmaks ära omavahelist hinnasõda.

Ladustusettevõtte välismaal

Ladustusüksuse rajamine sihtturule on kasulik, kui kliente leitakse seal kas agendi kaudu või kodumaalt otse müües, kuid nende kiiremaks teenindamiseks või transpordikulude optimeerimiseks on vajalik laoseisu hoidmine selles riigis. Ladustusüksus võib eriti kasulik olla, kui ettevõtte müüb kaupu Interneti kaudu tavatarbijale.

Müügifiliaal välismaal

Välismaine müügifiliaal tegeleb toodete müügi, jaotuse ja reklaamiga selles piirkonnas, müües enamasti kohalikele hulgimüüjatele või suurostjatele. Selle tegevus sarnaneb välismaise müügiagendi omaga, erinevuseks on, et selle juht allub otseselt eksportijale (on nende töötaja). Sellist varianti kasutatakse tihti jätkuna siis, kui kohalikud agendid või edasimüüjad on turu juba sisse töötanud ning on oodata tulude kasvu.

Müügiesindus tütarettevõttena

Tegemist on eksportija omanduses oleva juriidilise isikuga sihtriigis. Sarnaselt kohalike edasimüüjatega ostab see kauba ise ära, mis muudab kauba kättesaamise kliendile lihtsamaks. Mängimine emaettevõttelt tütar-ettevõttele liikuva kauba siirdehindadega võimaldab optimeerida makse, suunates kasumi riiki, kus see on vähem maksustatav.

Otsemüük jaekaubandusele

Tarbekaupu saab müüa ka otse välismaistele jaekaubandusettevõtetele. Selleks võib kasutada kas müügiagendi või otsepostitust. Mõttekas on kasutada mõlemat varianti koos – otsepostitus on säästlik viis potentsiaalsete huviliste leidmiseks, inimlik kontakt aga vajalik tugevate sidemete loomiseks ja hoidmiseks.

Otsemüük lõppkasutajale

Selle variandi korral otsib kliente kodumaine ekspordiosakond. Enamasti on müük lõppkasutajale arvestatavaks variandiks, kui üksiktehingud on piisavalt mahukad ja ostjad on kontsentreeritud. Sobiv näide on telekommunikatsiooniseadmete müük, kus igas riigis on vaid mõni üksik võimalik ostja.

Müük Interneti teel

Arvestatavaks müügikanaliks on tõusmas Internet. See annab odava võimaluse ligipääsuks paljude riikide turgudele ning on eriti sobiv nišitoodele, millel on ülemaailmselt küll piisavalt tarbijaid, kuid igas konkreetses riigis liiga vähe, et õigustada esinduse rajamist. Korralik koduleheküljule tuleb kasuks nii allhanketellimuste otsijale kui võimaldab tarbekaupade müüki lõpptarbijale. Eesti praktikas on Internetti väga edukalt kasutatud palkmajade müümiseks.

Tootmisüksuse rajamine

Tootmisüksuse rajamine on välisturule mineku riskantsem ja nõudlikum vorm. Enamasti jõutakse selleni alles pärast lihtsamate vormide proovimist turul. Siiski on olukordi, kus see ennast õigustab. Paljud väikeettevõtjad unustavad selle variandi kui millegi, mis on vaid suurettevõtete lõbu. Heaks näiteks vastupidisele on raamatu II osas kirjeldatud 70 töötajaga AS Cista, kes rajas edukate tulemustega oma tootmisüksuse Venemaale.

Tootmisüksuse rajamine võib olla mõttekas, kui sihtturg on kaitstud tollide või kvootidega. Samuti aitab välismaine tootmisüksus vähendada toodangu transpordikuluseid. Sel põhjusel on tegu ühe eelistatuima laienemismvormiga õlletootjate seas. Täiendava boonuseks võimaldab välismaine tootmisüksus vähendada valuutakursi kõikumistest tulenevaid riske – nii kulud kui tulud on kohapealses valuutas.

Kui ettevõtte jaoks on tähtsaim maksimaalselt ära kasutada kodumaise tootmisüksuse võimsust, on mõeldavaks alternatiiviks ka välismaise koostetehase rajamine. Mitmete toodete puhul on osadena transportimine tunduvalt odavam ning tollimaksud komponentidele on üldjuhul väiksemad kui lõpptoodetele. Samas toimub nende tootmine jätkuvalt kodumaises tehases, mis võimaldab mastaabisäästu. Teatud mõttes võib koostetehaseks pidada ka seda, kui Eesti palkmajatootjad need välisturul oma jõududega kokku monteerivad.

Otseinvesteeringute puhul (nii tootmis- ja koostetehased kui ka müügiesindused) on olulised otsused veel üksuse omandi määr – ühissetevõtte või ainuomand, ning rajamise viis – rajamine algusest peale (*greenfield*) või olemasoleva ettevõtte ost. Ühissetevõtte peamine eelis on võimalus kaasata kohalikku kompetentsi, puuduseks aga väiksem kontroll ja olulise oskusteabe varastamise risk. Olemasoleva ettevõtte ost võimaldab tootmist alustada kiiremini, samas ei pruugi sobivat ettevõtet leida.

Litsentseerimine ja frantsiis

Litsentseerimine on välisturu teenindamise lepinguline vorm, kus ettevõtte lubab kokkulepitud tasu eest välismaisel ettevõttel kasutada oma tehnoloogilist oskusteavet, kaubamärki või muud intellektuaalomandit, mis on

vajalik eduka toote turule toomiseks. Kogu tootmise, turustuse ja müügi organiseerimine jääb välismaisele ettevõttele. Kodumaine ettevõte saab tasuks üldjuhul väikese kindla summa pluss mingi protsendi tema intellektuaalomandi abil valmistatud toodete müügikäibest.

Litsentseerimine võimaldab ettevõttel jõuda väliturule kiirelt ja väga väikeste kulutustega. Samas ei sobi see paljudele ettevõtetele, näiteks neile, kelle tugevus seisneb tootmises ja selle juhtimiseks. Sobilikum on see ettevõtetele, kelle tugevuseks on tootearendus või kaubamärk – midagi, kus tekib väärtuslik ja hästi kaitstav intellektuaalomand. Sestap on litsentseerimine sagedasim kõrgtehnoloogiaettevõtete seas.

Frantsiisi võib pidada litsentseerimise erijuhuks, kus kodumaine ettevõte panustab mitte ainult teavet, vaid ka toote mõne olulise osa. Selleks võib olla materjal, komponent või ka turundus (reklaam). Frantsiis on levinuim teenusettevõtete seas. Tüüpiliseks näiteks on McDonalds, kuid seda on välisriikidel kasutanud ka tubakatootjad.

Välisomanik

Ehkki välisomanik iseenesest pole välisriikidele mineku vorm, võib oma firma jagamine mõne välismaise ettevõttega välisriikidele vallutamist oluliselt kiirendada. Omandisuhe motiveerib välisfirmat andma kohalikule ligipääsu oma suhetevõrgustikule ja turunduskanalitele. Nii on endale turu kindlustanud väga paljud Eesti ettevõtted.

Rahvusvahelistele turgudele mineku takistused

Hea ülevaate Ida-Euroopa riikide väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete peamistest takistustest välisriikidele minekul on teinud ÜRO Euroopa Majanduskomisjoni ettevõtluse ja VKE-de regionaalnõunik. Tähtsuse järjekorras on need järgmised.

1. Ettevõtlus-, juhtimis- ja turundusoskuste nappus. Enamik alustavaid ettevõtjaid tunneb hästi oma toodet ja tehnoloogiat, kuid neil on puudus pikaajalise edu saavutamiseks vajalikest juhtimisoskustest. Edukaks välisriikidele tegutsemiseks on vaja tunda nii strateegilist planeerimist, turundust, kvaliteedijuhtimist, võõrkeeli jpm.

Vajalike juhtimisoskuste omandamisel saab kasutada Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS, <http://www.eas.ee/>) abi. Koolitustoetuse raames toetatakse kuni 70% ulatuses ettevõtjate osalemist ärialsel koolitusel. Nõustamistoetus katab kuni 50% väliste ekspertide palkamise kuludest. Välisriikidele mineku planeerimist toetab kuni 75 000 kr ulatuses (50% kuludest) ekspordiplaani programm. Välise kompetentsi leidmiseks võib kasutada maakondlikke arenduskeskusi (<http://mak.eas.ee/>).

2. **Bürokraatia.** VKE-d paljudes Ida-Euroopa riikides kannatavad riigi ülemäärase kontrolli all. Eestis pole õnneks bürokraatia väga tugev.
3. **Juurdepääs informatsioonile.** Välisturule minek tekitab vajaduse suure hulga informatsiooni järele nii turu kui ka seaduste, tollireeglite, maksumise, finantseerimisvõimaluste ja palju muu kohta. VKE võimaluste juures on kõigi vajalike ekspertide palgal hoidmine üle jõu käiv.
Palju kasulikku informatsiooni leiab Ettevõtja Infovärvast (<http://www.aktiva.ee/>). Välisturgude kohta käivat infot, sealhulgas ka võimalike edasimüüjate kontakte leiab EAS ekspordi infokeskusest, samuti Kaubandus-Tööstuskojast (<http://www.koda.ee/>) ja Eesti Väliskaubanduse Liidust (<http://www.etc.ee/>).
4. **Finantsvahendite nappus.** Pankade jaoks on VKE-d enamasti liiga kõrge riskiastmega ning omakapitali suuremateks laienemisteks napib. Samas võib välisturgudele minek nõuda palju ressursse.
Laenu võtmist lihtsustavad KredExi (<http://www.kredex.ee/>) pakutavad lisatagatised liisingule või ettevõtluslaenule. Samuti on võimalik kindlustada oma välisostjalt laekuvate maksete riske. Kui täiendav omakapital aitaks ettevõtte oluliselt paremaid tulemusi saavutada, võib kasu olla täiendavate investorite kaasamisest. Piisava potentsiaaliga ettevõtte võib ligi meelitada kodu- või välismaiseid riskikapitaliste, nende leidmist hõlbustab Connect Eesti (<http://www.connectestonia.ee/>). Eksporditegevuste rakendamisele saab kuni 1 000 000 krooni (kuni 50% kuludest) toetust ka EAS ekspordiplaani programmi raames.
5. **Ebapiisav juurdepääs tehnoloogiale ja oskusteabele.** Läbilööki välisturul lihtsustab oluliselt tehnoloogilise eelise omamine, kuid väikeettevõttele võib selle hankimine olla keeruline.
Oma tehnoloogia arendamiseks saab kuni 25% toetust pluss kuni 50% laenu taotleda EAS tootearendustoetustest. Tehnoloogilise eelise võib ka sisse osta (litsentseerida) ülikoolidelt või välisettevõtetelt (näiteks on seda võimalust edukalt kasutanud kohalik põllumajandusmasinate tootja), välismaiste tehnoloogia pakujate leidmiseks võib kasutada Euroopa Innovatsiooniisiriide Keskuste võrgustikku (<http://www.cordis.lu/irc/>).
6. **Standarditele mittevastavus ja kvaliteedile orienteerituse puudumine.** Edukaks müügiks peab toode vastama välisturul kehtivatele standarditele. Tihti nõutakse ka vastavat sertifitseeritust (ISO, CE). Paraku puuduvad VKE-del vajalikud testimislaborid ning oskused.
Standardite ja standardimisega seotud küsimustes saab infot Eesti Standardikeskusest (<http://www.evs.ee/>). Kvaliteedialast abi võib saada Eesti Kvaliteediühingust (<http://eqa.ee/>).
7. **Toodete valik ja kasutuserinevused välisturul.** Müük välisturul võib vajada toodete vähemat (nt mõõtmisvahendite puhul meetermõõdustiku asemel mittemeetrilise riikliku mõõdusüsteemi kasutamine Inglismaal) või rohkemat muutmist (täiesti teistsugused disainieelised välisturul).

8. Keelebarjäär ja kultuurilised erinevused. Sihtturu kultuuri mittem tundmine võib viia arusaamatusteni, mida on raske heastada.

Väga põhjalikult on erinevaid kultuure analüüsinud Geert Hofstede. Eesti keeles on sel teemal ilmunud Richard D. Lewise „Kultuuridevahelised erinevused“ (2003, Tallinn: TEA). Internetis on saadaval täpsed ärikultuuri profiilid paljude maade kohta (näiteks <http://www.executiveplanet.com/>).

Vähemtähtsatena mainiti veel takistusi nagu

- välismaal müümise riskid,
- konkurents eksportturul tegutsevate kohalike VKE-dega,
- suurfirmade ebaaus käitumine,
- kaubandusdokumentatsiooni keerukus,
- riiklike motivatsioonimehhanismide puudus,
- ebapiisav intellektuaalomandi kaitse.

Rahvusvahelistele turgudele mineku edufaktorid

Millest sõltub VKE-de edu rahvusvahelistele turgudele minekul? Sel teemal on tehtud palju uurimusi, järgnevalt on ära toodud ÜRO Euroopa Majanduskomisjoni identifitseeritud 5 peamist edufaktorit ja veel mõned kirjanduses üldlevinud faktorid.

- **Juhtimisoskuste arendamine.** Juhtimine on nii teadus kui kunst. Esi- mest saab õppida, teist saab arendada vaid pühendunud kogemuste omandamise kaudu. Paljud uuringud näitavad, et edukalt rahvusvahe- listunud firmadel on kindel juhtimisstiil – üldjuhul on neil struktureeri- tud juhtimine, mis keskendub põhitegevustele; mitmed ettevõtte funk- tsioonid ostetakse väljast, seejuures tihti ostetakse ka konsultatsiooni- teenuseid.
- **Hea planeerimine.** Edukas välisturule sisenemine nõuab plaani. Tihti ettevõtted ootavad ja “katsuvad turgu”, enne kui seatakse konkreetseid eesmäärke. Samas firmad, kes juba varakult planeerivad müügimahte, kulutusi ja kasumit, jõuavad üldjuhul kaugemale, kuna see võimaldab neil kontrollida kogu protsessi.
- **Õige välispartneri leidmine.** Välispartner peaks tundma hästi kohalikke olusid, seadusandlust ja tarbijate vajadusi. Kasuks tuleb ka partneri turule orienteeritus, mis lubab õppida ja omandada kogemusi uutele turgudele minekuks. Ebaõnnestunud välispartneri valik raiskab aega, kuid võib ka tõsiselt kahjustada firma mainet turul. Edukad firmad kulu- tavad palju aega potentsiaalse partneri tausta uurimiseks ja partnerite hindamiseks.

Kuidas Eesti firmad on välispartnereid leidnud

Lase end leida

Kohalike koostööpartnerite soovitusel
Välispartnerite soovitusel
Oma koduleheküljel
Väliskaubandusliidu ekspordikataloog
Kataloog *Europages*
Kataloog *Kompass*
Saatkonnad
Kaubandus-Tööstuskoja ettevõtlusmissioonid
EAS-i toetatud messid (soodne)
Muud messid (küllalt kallid)

Leia teisi

Messide külastused
Väliskaubanduskoja pakkumised
Erialaliitude kontaktid
Välismaiste kaubanduskodade kataloogid
Sõpruslinnade ettevõtlusmissioonid
EAS-i ja Väliskaubandusliidu kontaktreisid
Internet
Välismaine omanik otsib
Rahvusvahelised agentide nimekirjad

- **Tehniline suutlikkus.** Paljud eksperdid usuvad, et teadustööl põhinev tehniline eelis on eduka maailmaturule mineku võti. Sellest üksi ei pruugi aga piisata.
- **Kiire reageerimine ja paindlikkus.** Edukat rahvusvahelist firmat, nii suurt kui väikest, iseloomustab võime õigesti üles leida turu võimalused ning siis kiiresti organiseerida selle ära kasutamine.
- **Usk välisurgudesse.** Edukad firmad näevad välisurule minekut oma ettevõtte arendamise vältimatu ja vajaliku osana. Nad on otsustanud olla välisurul edukad ning on oma tegemistes järjekindlad ja professionaalsed. Edutud firmad soovivad peavälisurges väheoluliseks ja on etnotsentristlikud.
- **Kogemustest õppimine.** Edukad firmad teavad, et vigu tuleb ette, kuid nad on valmis neist õppima. Edutud lasevad end esimestest takistustest kiiresti heidutada ning süüdistavad teisi ja olusid.
- **Turgude valik.** Edukad firmad koondavad oma turustustegevuse üksikutele parimatele maadele, olles eelnevalt need põhjaliku analüüsiga välja valinud. Edutud jagavad oma ressursid paljude turgude vahel, nii et turundustegevus jääb "õhukeseks", või siis liiguvad pidevalt ühelt turult teisele.
- **Pikem perspektiiv.** Edukad ettevõtted on valmis ootama ja tunnistavad, et edule võib eelneda mitmeid aastaid kulukaid ettevalmistusi. Edutud firmad aga loodavad minimaalse turundusega kiiret raha teenida.
- **Kindla peale minek.** Edukad firmad ei alusta rahvusvahelisele turule minekuga enne, kui nad on kindlad oma suutlikkuses, ning siis planeerivad oma samme. Edutud firmad lähevad välisurule hetke ajel ja tihti peale liiga vara.

II OSA: EDULOOD

AS Samelin

Üldinfo

Ettevõtte ajalugu ulatub tagasi 1945. a-ni, mil loodi Tartu Naha- ja Jalatsikombinaat. Tartu NJK tootis töö- ja spordijalatseid kogu endise Nõukogude Liidu tarbeks. Eesti Vabariigi taasiseseisvumise järel loodi riiklik aktsiaselts Elkar, mis kuulus 38 esimesena erastatava tööstusettevõtte nimekirja. Elkari erastamiseks asutati ettevõtte töötajatest aktsiaselts Samelin, kuid erastamiseni kohe ei jõutud, kuna mingitel asjaoludel kuulutati välja ettevõtte pankrot. Vaatamata pankrotile ettevõtte siiski jätkas tegevust. Hiljem ostis töötajate aktsiaselts ettevõtte vara välja.

Eesti taasiseseisvumise algus oli ettevõtte jaoks valuline. Töötajate arv langes tippaegade 800-lt 250-ni. Ettevõtte vaevles käibevahendite puuduses. Töötajad said palka pärast seda, kui nad laos seisnud kauba turul ja laatadel maha müüsid. Osa toona toodetud kaubast on senimaani laos. 1992. või 1993. a jõuti esimeste olulisemate allhankepartneriteni. Peamiselt allhanketellimuste mahu kasvu arvelt lahendas ettevõtte oma käibekapitali kriisi.

Praeguseks on ettevõtte kasvanud 400 töötajani. Tellimuste hulk võimaldaks hõivata rohkemgi, kuid kahjuks ei ole piisavalt sobivat tööjõudu. Ettevõtte teeb peamiselt allhanketöid, kuid ka oma tooteid – spetsiaalljalatseid (tööjalatseid). Ekspordi osakaal on ligikaudu 95%. Ettevõtte käive on stabiilselt kasvanud: viimastel aastatel u 20% aastas ja 2002. a isegi kuni 40%.

Välisturule mineku põhjused

Välisturule minek oli ettevõtte jaoks vältimatu ja sellega alustati kohe pärast erastamist. Et ettevõtte oli välja kujunenud konkreetse nišitoote valmistajaks suurele turule (NSVL), kuid see langes ära, siis oldi sunnitud otsima uusi turge. Puhtalt Eesti turu teenindamiseks oli ettevõtte juba ammu liiga suureks kasvanud.

Esimesed sammud välisturule minekul

Esimene välispartner leiti juhuslikult. Üks Itaalia jalatsifirma tellis allhanketöid Tallinnas asuvalt Kommunaarilt, kuid et Kommunaar oli parasjagu lagunemas ning itaallased olid juba tugevalt panustanud Eestis

tootmisele ja ei soovinud otsida uut riiki tootmiseks, pöördusid nad teise suurema Eesti jalatsitootja Samelini poole.

Läbirääkimised olid väga kiired, ettevõtja sõnul “itaallased hommikul tulid ja õhtuks oli leping alla kirjutatud”. Seejuures puudusid Samelinil veel kogemused nii välisläbirääkimisteks kui ka välisturgudele sobivate toodete valmistamiseks. Itaalia ettevõtte õpetas Samelini töötajad tööks vajalikke uusi materjale ja võtteid kasutama, sh GoreTexi.

Ettevõttel vedas, et esimeseks huvitundjaks olid itaallased tänu nende kiiremale otsustusvõimele ja riskivalmidusele. Näiteks juriidiliselt oli ettevõtte läbirääkimiste ajal pankrotis, kuid see itaallasi ei seganud. Samas Skandinaavia ettevõtted oleks teave majanduslikest raskustest kohe eemale peletanud. Oluliselt aeglasem on ka skandinaavlaste otsustusprotsess. Rootslased tüüpiliselt ootavad vähemalt aasta aega ning jälgivad ettevõtte arengut ja tegevust, enne kui otsustavad lepingu sõlmida. Ollakse tunduvalt aremad.

Suuresti tänu koostööle itaallastega leiti ka järgmised partnerid. Neile valmistatud kingadel oli märgistus “Made in Estonia”. Jalatsitööstuse ettevõtted on aga üsna hästi kursis konkurentide toodanguga, ning see äratas neis huvi – kes toodab Eestis selliseid jalatseid? Et valikuvõimalusi oluliselt ei olnud, siis jõutigi Samelinini. Nii sai ettevõtte endale Norrast ja Soomest partnerid, kellega tehakse koostööd siiajaani. Sarnaselt esimese partneriga oli kontakti algatajaks välisettevõtte.

Välisturgudele mineku algus oli keeruline ka tootmise korraldamise osas. Nii näiteks oldi tundmatu ettevõtte sunnitud materjali ostma ettemaksuga, mis tekitas probleeme rahavooliselt. Teadmatus uutest materjalidest tõi kaasa ka selle, et esialgu osteti neid poole kallimalt. Pärast kaheaastast allhanke kogemust käidi esmakordselt välismessil ning nähti, et materjalid on 2 korda odavamad kui seni Soome edasimüüjalt saadud. Alguses tuli siiski valdav osa materjali allhanketellijalt. Nüüd ostetakse 40% materjalist ise. See aitab muuta kontrollitavamaks logistikat ja hoida kokku transpordikulusid.

Turule mineku viisid

Alustati allhankijana, sest puudusid kogemused ning ettekujutus, milliseid materjale ja mudeleid turul nõutakse. Esmalt ei täitnud Samelin isegi mitte kogu tootmisprotsessi, vaid näiteks Soome ja Norra partnerid tellisid esimesed kaks aastat vaid pealseid ning jäid äraootavale seisukohale. Oodati Eesti iseseisvumist ja situatsiooni stabiliseerumist.

Nüüd on kogemused ja oskused tulnud ning ettevõtte soovib hakata rohkem omatoodangut müüma. Praegu on 80% müügist allhange ja 20% omatoodang, eesmärgiks on saada see suhe 50/50 peale. Omatoodangust (s.o enda väljatöötatud mudel) suur osa müüakse siiski võõra kaubamärgi all.

Selline on näiteks koostöö ühe Taani firmaga, kes kasutab neid ka allhankepartnerina. Nn OEM-tootmine on hoogu saanud siiski vaid viimase paari aasta jooksul. On ka koostöövorm, kus mudel töötatakse välja tellijaga üheskoos. Oma kaubamärgi all müüakse umbes 5% käibest, peamiselt Eestis ja Soomes, veidi ka Lätis ja Leedus.

Omatoodangu müügiks on Eestis üks agent, kes esindab ettevõtet suhtlemises kaubanduskettide ja projektistjatega. Väga aktiivset välisurgudele suunatud tegevust toimunud ei ole. Nüüd on plaanis omatoodangu müüki aktiveerida ja minna turule spetsiifilise tootega, nagu nt tuletõrjujate jalatsid. Välisagente omatoodangu müügiks on ettevõttel praegu üks. See korraldab peamiselt Samelini koostööd Nokiaga, kellega suhtlemisel on ette tulnud probleeme. Valdavalt suhtleb välisostjatega ettevõtte ise.

Omatoodangu eeliseks on suurem rentaablus. Allhanke puhul on aga soodne väiksem vajadus käibekapitali järele ning väiksem tururisk. Samas tekib allhanke juures tihti olukordi, kus tellija on mõne asja saatmata jättnud või on saatnud ebakvaliteetse materjali, mis kõik tekitab segadust tootmises. Allhanke peamiseks miinuseks on aga tugev sõltuvus tellijast. Selle vähendamiseks on Samelin võtnud reegli, et ühegi tellija osatähtsus ei tohi olla üle 30% käibest. Seda on ka täidetud, v.a päris alguses, kui itaallaste tellimused olid nende peamine tuluallikas.

Allhankijana tegutsedes ei saagi rääkida niivõrd konkreetsete turgude hõivamisest, rohkem on tegemist partnerite otsimisega. Partnereid ei ole seni vaja olnud aktiivselt otsida, kõik on tulnud omal initsiatiivil. Samelini kontaktid saadakse tihtipeale Eesti saatkonna kaudu (nii on tulnud enamik). Teinekord saab ettevõtte neist teada ka oma tuttavate abil.

Küllalt kaua võtavad aga aega läbirääkimised – inglastega kestsid need 2 aastat. Abiks on siin partnerite tuttavate soovitusel – näiteks uusima Norra partneriga sõlmiti leping 1 nädalaga, sest kui see tuli tootmist vaatama, oli siin parajasti kohapeal Samelini olemasoleva Norra tellija esindaja, kes soovitas neid isiklikult. Vastasel korral oleks tüüpiline olnud oodata umbes pooleaastasi läbirääkimisi.

Esimesed partnerid toonud “viitamise” taktika tellijate leidmisel on kasutusel senimaani. Viimasel ajal on aga märgata mõningaid takistusi seoses tellijate omavahelise konkurenttsiga. Nii keelab nende Norra partner teenuse osutamise teistele Norra ettevõtetele. Samelin on pidanud sel põhjusel juba mitmele tellijale ära ütleva.

Olulise muutuse tõi kaasa Eesti ühinemine EL-ga. Kui see teatavaks sai, tõusis välisettevõtete usaldus Eesti ettevõtete vastu. Kui varem taheti vaid allhanget, siis nüüd ollakse huvitatud ka Eesti omatoodangust. Selle müümiseks osaleb Samelin EAS Saksamaa esinduse korraldatud kontaktüritusel Hamburgis, mille tarbeks EAS-i esindus otsib Saksamaal nende

toodete müügist huvitatud firmasid. Tulemas on veel ka Balti riikide toodangu mess Soomes.

Konkurents

Eesti firmade eelis tootmises on ainult kindlatel turgudel. Ameerika turule on Eesti firmadel väga raske või võimatu minna, sest ei suudeta toota piisavaid koguseid. Samelini vastu on Ameerikas huvi tuntud, kuid nõutud partiid olid tootmisvõimsuse jaoks liiga suured. Tootmise põhjaliku laiendamise muudab aga raskeks tõsine tööjõupuuduse probleem. Suurte koguste puhul muutub ka suuremaks probleemiks konkurents Hiinaga.

Eesti eelis on väikeste partiide tootmisel, seega väikesemahulistel Euroopa ja eelkõige Skandinaavia turgudel. Samelini partnerid Inglismaalt tõid oma tootmise nende juurde pärast Hiina võimaluste proovimist, Taani partnerid aga Poolast. Põhjuseks on paindlikkus ja valmisolek toota väiksemaid partiisid. Kui Hiinas on miinimumkogused alates 10 000 paarist, siis Skandinaavia turu jaoks, kus ühe mudeli mõne tuhande paari müümine võib aega võtta üle aasta, ei ole see sobiv. Eestis on aga võimalik toota ka 1000-paarseid partiisid. Täiendavaks eeliseks Hiina ees on transpordi odavus.

Hiinas on probleeme ka aususega, seal on väga levinud välispartneri ideede varastamine. On mitmeid juhtumeid, kus pärast Euroopa tellija poolt välja töötatud mudeli proovipartii valmistamist Hiinas leiab tellija varsti sama mudeli terves maailmas müügil Hiina ettevõtte sildi all. Sel põhjusel on ka mõni Samelini klient jätnud Hiinasse minemata.

Samuti on oluline faktor kultuuri sarnasus. Äri teevad ikkagi inimesed, ja 50% koostöö edust sõltub inimestest, kellega koostööd tehakse. Arusaamatu või ebameeldiva kultuuriga riikidega koostöö jaoks on motivatsioon väiksem. Nii näiteks Korea ja Jaapani puhul on Euroopa ärimed ebameeldivalt üllatunud sealsete inimeste huumorimeele puudumisest ja kinnisusest. Hea inimlik suhe välispartneriga, isegi sõbraks saamine on oluline mitte ainult selle konkreetse koostöö õnnestumisel, vaid aitab ka leida uusi partnereid – sõber soovitab.

Seejuures on Eesti kultuur Lääne-Euroopale ja Skandinaaviale ka arusaadavam kui meie lähinaabrite Läti ja Venemaa oma. Nii näiteks hirmutas visiit Lätisse Samelini inglasest partneri niivõrd ära, et edaspidi sooviti allhankeid Lätist tellida Samelini vahendusel.

Euroopa allhanketurul lisab ettevõttele konkurentsivõimet ka mitmesuguste euronormide täitmine. Enne koostöölepingu sõlmimist inglasega pidi Samelin esitama suurel hulgal erinevaid tõestusi, sh töökaitse kohta (nt mitu WC-potti inimese kohta on ettevõttes jm töötajimused). Siin on põhjuseks Inglismaal kehtiv reegel, et ettevõtte ei tohi kasutada orjandus-

likku tööjõudu, isegi allhankijate kaudu. See on ka üks põhjusi, miks inglased Hiinast ära tulid.

Turgude valik

Praegu on Samelinil 3 peamist partnerit: Norras, Soomes ja Inglismaal. Neile tehakse valdavalt allhanget. Turgude valik tuleneb otseselt ettevõtte konkurentsivõime allikatest – müüakse väikestel Euroopa turgudel, kus valmisolek teha väikesi partiisid ning usaldusväärsus on olulisemad üliodavast hinnast, kuid kohalik tööjõud on kallim kui Eestis.

Omatoote müügiks valiti Läti ja Leedu, kuna need olid ühinemas EL-ga mis tõstab vajadust kvaliteetsete tööjalatsite järele. Turg on seal praegu tühi ja kohalikke tootjaid vähe (nt Lätis vaid 2). See on osalt põhjuseks, miks minna just Lätti ja Leetu, mitte aga näiteks Rumeeniasse, kus kohalik jalatsitööstus on heal järjel.

Edufaktorid

Klientide soovitusel on väga oluline turu võitmiseks. Kui keegi sind ei tea, on väga raske kliente saada. Sestap on eriti tähtis esimese välispartneri leidmine ning ka usaldusliku koostöösuhte ja renomee loomine, et sind jätkuvalt soovitataks.

Oluliseks edufaktoriks on olnud õnnelik juhus – koostöö itaallastega. See andis ettevõttele kogemused väliskoostööks ja tootmiseks ning tõi kaasa uusi kliente. Vastasel korral oleks võinud esimese kliendi leidmine vägagi raske olla. Itaallaste abiga täiustati ka oma tootmist vastavaks välisuru nõuetele. Itaallased vajasisid GoreTex-tehnoloogiaga jalatseid ja nii õpiti kiirelt neid valmistama. Esimene aasta tehti seda isegi “salaja”, siis võeti vajalik litsents. See aitas luua valmisolekut teistele turgudele minekuks.

Kui koostöö itaallastega oli tegelikult ettevõttest sõltumatu edufaktor, siis ettevõtte kontrollitavaist edufaktoritest olulisim on ehk ausus ja vastutulelikkus – ei tohi anda katteta lubadusi, kindlasti tuleb kinni pidada tähtaegadest jne, teinekord tuleb ka partneri veale (nt vale materjalide komplekti saatmine) läbi sõrmede vaadata ja ise probleemile lahendus leida. Kokkuvõtteks on oluline oma hea renomee hoidmine.

Samelini üks oluline müügiargument on fakt, et ettevõtte on oma algusaegadel leitud Soome ja Norra partneritega koostööd teinud juba 10 aastat. Esimestest välispartneritest on ära langenud vaid itaallased, seda ettevõtte pankrotistumise tõttu. Usaldust äratav seegi, et Samelini partnerid on neile toonud pea kogu oma tootmise.

Jalatsitööstuses on kasuks kõigi 8 Eesti jalatsitootja positiivne käitumine – keegi neist ei ole oma partnereid petnud ega isegi pankrotti läinud. See äratav usaldust Eesti jalatsitootjate vastu ja muudab partnerite leidmise

kergemaks. Kui mõni ettevõtte teeb vea, siis info sellest levib ja seda mäletatakse kaua ning see mõjutab halvasti ka teisi Eesti ettevõtteid selles sektoris. Näiteks puidusektoris võivad mitmete petturite tegutsemise tulemusena usaldusprobleemid palju suuremad olla.

Allhankepartnerina on tähtis olla leitud. Mitmed kliendid on Samelini leidnud Eesti saatkonna kaudu vastavas riigis. Leidmiseks tuleb aga valmis olla. Saatkont enamasti küsib ettevõtte käest, kas võib kontaktandmeid edastada. Pärast seda võib tüüpiliselt oodata krediidiinfo päringut ettevõtte kohta – ilma tausta uurimata välisettevõtteid ostma ei hakka. Uuritakse ka kodulehte – Samelini puhul on korduvalt küsitud, miks nende koduleht liiga väheinformatiivne on.

Suhete arendamisel ja hoidmisel on oluline kultuuriliste erinevustega arvestamine, erinevate partneritega tuleb ka erinevalt suhelda, vastasel korral ei saavuta midagi. Nii näiteks arendades koostööd itaallastega tuleb olla tarmukas ja vajadusel kas või “toimikuga vastu pead anda”, samas kui skandinaavlased peletaks selline suhtumine kiirelt minema.

Töökaitse- ja spetsiaaljalatsite puhul on vajalik CE sertifikaadi olemasolu. Eestis seda seni teha ei saanud, EL-i liikmena on aga lubatud ka siin vastav sertifitseerimiskeskus avada. Praegu on Sameliniel olemas oma labor (ainuke Eestis), mis võimaldab erinevaid vajalikke mõõtmisi jalatsite kvaliteedikontrolliks. Sellest aastast on Samelin ka SATRA (kergetööstuse jms rahvusvaheline tehnoloogiakeskus, kes jagab teavet, teostab mõõtmisi ja sertifitseerimist) liige ning ka nende labor on SATRA poolt sertifitseeritud. See võimaldab osa CE märgi jaoks vajalikke teste teha kohapeal. SATRA on jalatsitööstuses väga prestiižikas ning selle liikmeks olemine on vähemalt Soomes ja Rootsis oluline müügiargument, mida hinnatakse rohkemgi kui nt ISO sertifikaadi olemasolu. SATRA liikmeks saamisel oli abiks tõhus isiklik suhtlus ja pühendumus.

Tulevikuplaanid

Tulevikus võivad ettevõtte sihtturud või vähemalt neil tegutsemise viis muutuda. Samelini praegused partnerid usuvad, et 5 aasta pärast on Eesti tööstus juba liiga kallis, et tootmine siin ennast ära tasuks. Samas on suhted partneritega niivõrd head, et need soovivad Samelini abi odavamatesse tootmisriikidesse minekul. Nendena nähakse näiteks Lätit ja Valgevenet. Et Lääne-Euroopa partnerid ei tunne ennast kindlalt Ida-Euroopa ja endise NL ärikultuuris, soovisid nad Samelini abi tootjate leidmisel ning ka suhete korraldamisel nendega. Samelin jääks sellisel juhul “peatöövõtjaks”, kes vastutab Lääne-Euroopa partneri ees, korraldab tööd ja ostab detaile sisse sobivatel tegijatelt odavamates Ida-Euroopa riikides. Seejuures ei liiguks sinna mitte kogu tootmine, vaid näiteks pealsete valmistamine jms töömahukamad operatsioonid, ning Sameliniis tehtaks lõplik kooste.

Usalduse tekkides Samelini vastu liigutakse allhankeaahelas ülespoole. Värske SATRA liikmena on plaanis seda protsessi veelgi tugevdada, täiendades oma kvaliteedikontrolli laborit.

AS Arens Mööbel

Üldinfo

Tartumaal tegutsev ettevõtte alustas aastal 1992 nullist. Esmalt tehti mitmesuguseid tooteid, valdavalt täispuidust: siseuksi, toole, muu hulgas ka köögimööblit. 1994. aastal kontsentreerus ettevõtte oma tootmise parimatele müügiartiklile – siseustele ja köögimööblile. 1995. aastal tehti põhimõtteline otsus ja keskenduti vaid köögimööblile, jättes kõik teised tegevussuunad, et saada mingilgi alal tõeliselt tugevaks ja kompetentseks. Ka oli köögimööbli tootmine piisavalt erinev teistest tegevustest ja spetsiifilist tehnoloogiat vajav, et nõudis täielikku pühendumist.

2003. a oli Arensi käive 74 miljonit krooni, sellest eksportkäive umbes 20 miljonit krooni. Enamik kaubast läks Norrasse, ligi 16 miljoni krooni eest, ülejäänud läks Rootsi ja veidi ka Soome.

Väliturule mineku põhjused

Väliturule minekut alustati umbes 4 aastat tagasi. Varem ei olnud selleks põhjust, kuna ka kohalik turg oli piisavalt suur ja pakkus arenemise võimalusi. Samuti taheti esmalt arendada toodet ja selle kvaliteeti. Alguses olid ettevõtte kogemused köögimööbli alal liialt väikesed. Umbes 1999. a paiku oli aga toodete kvaliteet juba väga hea ning Eestis oldi jõutud enam-vähem turuliidri seisusesse. Samal ajal tekkis ka soodne võimalus ekspordi alustamiseks ning ettevõtte otsustas selle ära kasutada.

Esimesed sammud väliturule minekul

Ettevõtte ise väga aktiivselt väliturgu ei otsinudki. Asi sai alguse koostööst majatootjatega. Umbes 1997–98 alustas Arens koostööd Kodumajatehasega, kes ekspordib valmismaju, kõige rohkem Norrasse. Et majad müüakse komplekselt koos köögimööbliga, müüs Arens kööke Kodumajatehasele, seega oli tegu kaudse ekspordiga.

Peamine kontakt leiti aga Soome ettevõtja kaudu, kes soovis alustada majade tootmist Eestis ja nende eksporti Norrasse. Soome ettevõtja kontakt teerus Arensiga iseseisvalt, olles eelnevalt tutvunud kauba kvaliteediga ettevõtte Tallinna müügisalongis. Ta ei ostnud kööke nende käest ise, vaid soovitas neid oma ostjatele Norras ja Rootsis, kes siis sõlmisid tehingu otse Arensiga. Nii leidis Arens endale edasimüüjad.

Seejuures Norras ei olnud tegemist mitte köökide müügile spetsialiseeritud ettevõttega, vaid pigem alustava kinnisvara ja majade müügi ettevõttega. Et Arensi köökide hind ja kvaliteet tundusid soodsad, lootis ettevõtte, et muu hulgas õnnestub teenida ka lisatulu köökide vahendamisest. Esimene aasta müüdi kööke siiski vaid majade koosseisus.

Turule mineku viisid

Arensi strateegiaks oli minna turule ettevaatlikult ja järk-järgult. Ei tuntud turge, takistuseks olid ka erinevad standardid eri turgudel. Tooted tuli nendega vastavusse viia. Seetõttu oligi parim minna turule esindajate kaudu. Rootsist oli selleks kinnisvaraarendusfirma, Norras kinnisvaraarendaja, kes tegeles ka muuga.

Norra

Arensi edasimüüja Norra turul on AS Baren, kes on jäänud nende koostööpartneriks siia. Koostöö käigus firma profiil muutus, algse kinnisvara asemel tegelevad nad nüüd ainult köökide müügiga, kaks aastat pärast koostöö algust sõlmiti ka eksklusiiviesindusleping – Baren müüb ainult Arensi kööke ning Arens ei otsi endale Norras teist edasimüüjat. Initsiatiiv selleks tuli Barenilt. Et Baren müügitulemused on Arensi jaoks piisavalt head (kogu tootmisvõimsusele on ostjad) ja koostöö sujuv, ei olnud ka Arensil midagi sellise lepingu vastu.

Koostöö alguses külastas Arensi müügijuht ettevõtet isiklikult. Et Baren ei olnud varem köökide müügiga kokku puutunud, õpetas Arens neid tegutsema. Algselt oli suhteliselt raske, eriti projektimüügi turule sisenemine. Esimene aasta müüdi üksikuid kööke eratellijatele, saadi ka paar väikest projekti suurelt Norra kinnisvara- ja ehitusfirmalt NCC-lt, mis aitasid jõuda läbimurdeks olnud suurprojektini – 736 kööki uues ühiselamus (tunnistati Norras aasta ehitiseks). Pärast seda oli projektimüük juba palju lihtsam ja edukam. Varsti rajati ka oma pood Oslos, 2003. aastal veel teinigi pood Oslo lähedal. Praegu müüb Baren umbes 1200 kööki aastas.

Lisaks Barenile müüb Arens Norras veel Kodumajatehase kaudu mitusada kööki aastas. Seda Bareniga sõlmitud eksklusiivkokkulepe siiski ei keela.

Arens tegeleb ka oma kaubamärgi arendamisega. Kui päris alguses müüs Baren kööke oma märgi all, siis hiljem muutus see Baren-Arensiks. Projektiturul ollakse selle märgiga siia, jaekliendile aga müüakse juba puhtalt Arensi märgi all.

Reklaami Norra partner veidi teeb, kuid mitte palju. Selleks saadakse tuge ka Eestist, kust tulevad müügivideod ja tootekataloogid. Suuremat reklaamikampaaniat, näiteks ajakirjanduses, ei ole aga tehtud. Jaekliendiga asuti põhjalikumalt tegelema 2003. aastal, seejuures ilmnas ka, et ajalehe-reklaamist olulisemat kasu toob salongi asukoha õige valik. Uus salong

rajati Strømmenisse, mis asub Oslo külje all, kuid on väga käidav koht. Strømmeni salongi müügitulemused on tunduvalt paremad kui seni Oslos tegutsenud salongil. Üürihind seejuures on küllaltki mõistlik.

Arensi turuosa Norras pole siiski veel märkimisväärne. Sealne turg on Norrale omaselt kontsentreeritud, 3 peamist tootjat on võtnud 90% turust. Nii lootis Arens, et tänu oma väiksusele jäävad nad tähelepanuta ning hinnasõda kohalike konkurentidega ei tule. Kuid 2003. a hakkas kohalik turuliider kliendi tagasivõitmiseks Arensi ühele peamisele projektimüügi-partnerile (ehitusfirma) pakkuma kaupa märkimisväärse hinnaalandusega, suure tõenäosusega alla omahinna.

Tänu Norra turul mõnda aega tagasi valitsenud väga kõrgetele hindadele õnnestus Arensil turule sisenemine üsna lihtsalt. Oma eksporttoodetele spetsiaalset hinnalisa Arens ei pane. Siiski maksavad nende köögid Norras rohkem kui Eestis – põhjuseks on siin suurem edasimüüja juurdehindlus ja transpordikulud.

Ettevõtte on kaalunud oma Norra edasimüüjas osaluse omandamist (seda on ka norralased neile pakkunud). Osalt õigustaks seda täiesti Baren'i head tulemused ja seega võimalus omandi kaudu sellest osa saada, kuid seni ettevõtja sellist tehingut teha veel ei soovi – pigem hoitakse raha investeerimiseks tootmise. Et koostöö Bareniga on piisavalt hea, siis ei ole osalust vaja omandada ka kontrolli eesmärgil.

Rootsi

Rootsis jätkatakse samuti koostööd esialgse partneriga (kes leiti Soome majavahendaja kaudu), kuid seal on olnud rohkem erinevaid takistusi kui Norras. Vahepeal on Arensi müügipartner pankroti üle elanud. Eksklusiiv-esindust tal Rootsis ei ole ning lisaks on endale leitud uusi partnereid ehitusfirmade näol. Need on siiski väikesed, ehitades nt 50 korterit aastas, sestap ei ole sellest tulnud ka märgatavat müügikasvu.

Samas ei ole Arens endale Rootsis häid edasimüüjaid aktiivselt otsinud, kuna nende tehase müügivõimsus on juba piiri peal. 2004. a lõpuks otsustatakse, kas peaks ehitama uue tehase. Planeeritav investeering on umbes 50 miljonit krooni, tootmisvõimsus tõuseks ligi 5 korda. Praegu on juba ettevõttel olnud küllalt palju suuri tellimusi, mis on tulnud ära öelda tootmismahu puudumisel. Kui praegu tehakse kööke enam-vähem eritellimusel, siis uus tehas võimaldaks teha ka odavamalt masstoodangut.

Masstoodang ei pruugi Rootsis siiski väga edukaks osutuda. Sealsed kliendid on Norra omadest nõudlikumad ning soovivad kallimaid ja kvaliteetsemaid kööke. Tihtipeale võib seal köögi planeeritav maksumus olla vahemikus 100 000–150 000 krooni.

Soome

Soomes ei ole ettevõtte edasimüüjat eriti aktiivselt otsinud. Sel aastal siiski leiti potentsiaalne kontakt, mistõttu müük võib aktiveeruda. Soome probleemiks on Eesti maine ja tarbijate kodumaise-eelistus. Eestlaste kauba kvaliteeti eeldatakse halvaks. Eesti kaupa ollakse valmis ostma vaid siis, kui see on “mitu korda parem ja mitu korda odavam kui kodumaine”.

Konkurents

Peale kohalike (Skandinaavia) tootjate on suurimaks konkurendiks mitte Hiina, vaid eelkõige Poola, mis on piisavalt lähedal ja samuti küllalt odava tööjõuga. Arensi puhul aitab nii Hiina kui tugevalt automatiseeritud Skandinaavia tootjate konkurentsi vastu see, et nad ei rõhu mitte odavusele, vaid pigem kvaliteedile ja paindlikkusele, tootes standardmööbli asemel rohkem eri- ja väiketellimismööblit. Nii tuleks näiteks Arensi standardtooted vaid 10% odavamad Rootsi kohalike tootjate omadest. Samas ka kallist ja kvaliteetset mööblit ei soovita eriti Eestist osta. Nii tuleb ettevõtetel hoolikalt leida oma nišš.

Turgude valik

Peamise välisturu valik on suuresti olnud juhuslik. Skandinaavia turule aitas minna see, et sinna müüvad palju oma tooteid Eesti majaehitajad. Samas on siin kaasa mänginud asjaolu, et Eestis on populaarne Skandinaavia tüüpi köök, ja seega sobis Arensi toodang sinna palju paremini kui mujale. Näiteks sakslaste ja itaallaste ettekujutus korralikust köögist on teistsugune ja neile turgudele minek nõuaks muudatusi tootedisainis, mida kogemuse puudumisel võib olla raske teha. Samuti on seal tugev kohapealne konkurents.

Arens on müünud 2–3 aastat ka Lätis, kuid mitte kuigi edukalt. Paraku ei ole leitud veel head edasimüüjat. Ettevõtte, kes neid Lätis esindas, oli huvitatud eelkõige eksklusiivse mööbli väga kallilt müümisest. See ei sobi päris Arensi tootevalikuga. Mõneti oli edasimüüja sihtgrupp ka õigustatud – keskklassi kuuluvaid inimesi, kes on Arensi mööbli peamised ostjad, oli Lätis toona veel väga vähe ning odavama köögmööbli osas oli turul tihe konkurents Leedu tootjatega. Nüüd võib ehk keskklass Lätis juba arvukam olla ja turuvõimalused paremad.

Edufaktorid

Edasimüüja otsimisel on ettevõtja meelest suur väljakutse õige inimese valik. Neile tuleb küllalt palju pakkumisi erinevatelt inimestelt, kes soovivad hakata nende kauba müügiga tegelema, tihti peale 2–3 pakkumist kuus. Valdavalt on aga tegu inimestega, kes äri tundmata soovivad vahendamisest kiiret raha teenida ning seda eelkõige odavalt ostes. Vaja on aga

kompetentset ja pühendunud inimest. Alguses proovis ettevõtte õnne iga võimaliku pakkujaga, nüüd enam mitte.

Norra puhul on edu toonud investering edasimüüjasse – nende pidev koollitus ja kompetentsi tõstmine. Arensil oli Barenile üle anda oma kogemus müügi korraldamisest ja köögimööblisalongide äritegevusest Eestis. Turunõudlus nende toodete järele avastati küll üheskoos, kuid kuna Barenil köökide müügi kogemus puudus, kasutati Eesti oma. Et turu ülesehitus ja kultuur Eestis ja Norras ei ole üleliia erinev, siis oli Eesti kogemust võimalik kasutada. Selle edasiandmiseks külastasid eestlased alguses Barenit väga tihti, komanderinguid tuleb ette veel nüüdki. Koos kogemuste kasvuga saab Barenit juurde ka rohkem ülesandeid. Nii näiteks jooniste tegemine kliendile liigub sinna, et kiirendada müügiotsust. Jooniseid Eestis tehes kannataks paindlikkus ja võimalus selle käigus kliendiga konsulteerida.

Koolitust tehti ka Rootsi edasimüüjatele, kuid mõnevõrra vähem, kuna sealne partner ei olnud sellest eriti huvitatud.

Küllalt palju müügikontakte leiab Arens Eesti majaehitajate kaudu. Siin on kasuks ettevõtte tugev positsioon turul ja hea toode – turuliidrit lihtsalt tuleb soovitada. Sestap ei ole soovitude saamiseks vaja ka spetsiaalset suhtehaldust või majaehitajatele omaette soodustuste tegemist. Lisaks on ehitusringkond omavahel seotud ning Arensile tuleb kasuks suure Norra ehitusfirma poliitika suunata kogu tarne Baltikumi.

Tulevikuplaanid

Viimasel ajal on turusituatsioon Lätis paranenud. Siiski näeb Arens lähitulevikus sellest huvitavama turuna Põhja-Norrat, hoolimata sellest, et Norra-sisene transport on küllalt kallis ja võib seal hindu tuntavalt tõsta. Et teatud positsioon Norras on juba saavutatud, tahab ettevõtte pigem keskenduda selle paremale ärakasutamisele, kui lubada tähelepanul hajuda.

Teiseks eesmärgiks on leida sobiv edasimüüja ja puhuda hoog sisse oma müügile Rootsis. Mõnevõrra mõeldakse ka Taanisse minekust ning Islandist. Viimase eeliseks on Eesti majatootjate tugev müük sealsel turul. Ehkki majatootjad müüvad ka Saksamaale ja teistesse riikidesse, ei soovi Arens sinna veel minna – Saksa turg on liiga erinev ja seal tegutsemine nõuaks palju õppimist.

Lisaks proovitakse ka uut edasimüüjat Soomes, kuigi liiga suuri lootusi Soomele panna ei saa, sest sealsed tootjad hoiavad oma turgu väga kõvasti ning inimesed on kohaliku kauba patrioodid.

Turgude laiendamist motiveerib osalt riskide hajutamise vajadus. Töötamine vaid ühe peamise edasimüüjaga oleks väga ohtlik, normaalne oleks hoida iga partneri osakaal alla 30% käibest.

Üldinfo

Firma tegeleb Tartus õmblustoodete valmistamisega, alustati 1997. aastal 10 töötajaga. Praeguseks on firmas 14 töötajat. Pea kogu toodang koosneb ühest mudelist – tudengite vaba aja ürp. Tegemist on tööriiete moodi kombinesooniga, mida tudengid kannavad organiseeritud vabaajäüiritustel, kus nad esindavad oma ülikooli. See käib muude riiete peale, kaitstes neid nt pori eest. Tähtsal kohal on suur ülikooli (või teaduskonna) embleem. Kõige selle lõppeemärgiks on, et oleks juba kaugelt näha, mis kursuselt, erialalt või koolist tudeng on. Ettevõtte toodangust üle 90% läheb ekspordiks Soome.

Välisturule mineku põhjused

Soome turule mineku põhjuseks oli ühest küljest soov ära kasutada õnnelikku juhus – esimene tõsine turustuspartner sattus olema Soome, mitte Eesti firma. Teisest küljest oli aga tegemist elulise vajadusega. Kui Eesti turul puudus firmal märkimisväärne konkurentsieelis, siis Soome turul võis seda tänu odavamatele tootmiskuludele juba saavutada.

Esimesed sammud välisturule minekul

Soome turule mineku tegi võimalikuks Eestis loodud tutvus. Siin kohtus ettevõtja Soome vahetusüliõpilasega, kellega läks jutt ärire. Kohe tehtigi ühine plaan hakata Eestis tootma ja Soomes turustama tudengite vaba aja ürpe. Ettevõtja õnneks tekkis see kontakt juba firma esimese paari tegevuskuu jooksul, ning sellest sai peamine müügikanal, mille toel firma siiaaani tegutseb.

Esmalt tehti valdavalt näidiseid, mida viidi Soome ülikoolidesse. Eesmärgiks oli veenda sihtrühma – tudengeid – sellise toote vajalikkuses ja kasulikkuses. Aasta möödudes hakati keskenduma juba reaalsele müügile. Ehkki ka näidised õnnestus ära müüa, oli nende valmistamine siiski kahjumlik tegevus, mida tehti vaid selleks, et turule siseneda. Samas juba algperioodil valmistati näidiseid vaheldumisi põhipartiidega – viimastest saadav kasum aitas katta esimeste tegemisest tuleva kahjumi.

Turule mineku viisid

Müügi ja reklaamiga tegeleb Soome partner kohapeal iseseisvalt. Mudeli töötavad Eesti ja Soome partner välja üheskoos, et see arvestaks nii tootja võimalusi (nt seda, milliseid õmblusi olemasolevate masinatega teha annab) kui turu vajadusi. Seejuures turuga Eesti ettevõtte peaaegu kokku ei puutugi. Et kogu turuinfo hankimise, klientide otsimise jms teeb ära

Soome partner, ei ole Lumianil vajadust end turu eripäradega kursis hoida. Iga aasta toimuvad omavahelised hinnaläbirääkimised ja siiaaani on alati mõlemat poolt rahuldavale kokkuleppele jõutud.

Tooted tehakse Soome materjalist, mida saadab sealne partner. Oluline põhjus selleks on soomlaste patriotism – tahetakse kodumaisest materjalist kaupa. Teisalt on põhjus ka kvaliteedis. Lumian on proovinud kasutada odavamaid Ida-Euroopa materjale, kuid nendega ei ole võimalik saavutada nõutud kvaliteeti. Embleemid valmistatakse ja kinnitatakse enamasti Soomes. Eestis ei annaks nende valmistamine erilist rahalist säästu, aga tooks kaasa logistilisi probleeme.

Turustamine strateegilise edasimüüja kaudu on olnud ettevõtte teadlik valik. Firma on liialt väike, et tasuks ära oma müügi juhi palgal hoidmine. Seetõttu on vaja partnerit, kes tegeleks nende toodete müügiga ja tunneks sihtturgu. Turuinfo iseseisev õppimine oleks ettevõtte jaoks samuti liigselt koormav.

Hoolimata võimalustest leida Soomes endale ka teisi edasimüüjaid, ei ole Lumian seda teed läinud. Ettevõtja soov oli müüa ühes riigis vaid ühe partneri kaudu, et tagada usalduslik koostöösuhe, kus mõlemad partnerid üksteisega arvestavad. Sama praktikat on kavas rakendada ka Rootsi turul.

Konkurents

Tellimuste täitmise kiirus ning paindlikkus ja valmisolek teha väikeseid partiisid on ettevõtte peamine konkurentsieelis Eestist odavama tööjõuga, kuid kaugemate maade tootjate ees. Soomega võrreldes annab eelist ka odavam tööjõud. Kokkuvõttes rajaneb firma konkurentsivõime nende odava tööjõu ja paindlikkuse kombinatsioonil.

Väga oluline on ettevõtte jaoks logistiline efektiivsus. Konkreetsed partiid ja tellimused on enamasti väikesed ning kliendid tahavad neid kiiresti kätte saada. Seepärast teeb ka ühe eseme valmis sama õmbleja algusest lõpuni. Nii on võimalik viia tellimuse täitmise kiirus ja paindlikkus maksimumini.

Lumiani tüüpilised tellimused on mõnest tootest mõnesajani. Suurte partiide tootmine toimub Aasias, ja siin ei suudaks ettevõtte oma hinnaga konkureerida. Seetõttu on väga vajalik oma niši leidmine. Selle on ettevõtte suuresti ka leidnud – toodetakse vaid üht küllaltki spetsiifilist toodet kitsa turu tarbeks.

Turgude valik

Vähesel määral tegutseb ettevõtte koduturul. Näiteks on tehtud vormirõivaid kiirabitöötajatele. Eestis müüakse siiski alla 10% toodangust, ülejäänu eksporditakse Soome.

Turu valikul on ettevõtte peamiseks kriteeriumiks selle lähedus – kuna oluline osa nende konkurentsieelisest tuleb tellimuste kiirest täitmisest, peab selle säilitamiseks kaup ka kiiresti liikuma. See muudab raskeks kaugemate turgude, nagu Inglismaa teenindamise. Siiski on oluline ka elatus-tase. Näiteks Läti puhul kaotaks firma oma palgatasemest tuleneva eelise, lisaks on tudengite ostujõud Lätis väike ja puudub nõudlus spetsiaalse vormiriietuse järele.

Praegune põhiturg Soome on valitud suuresti juhu tõttu – esimene turus-tuspartner sattus olema sealt. Siiaamaani on Soome turg jäänud enam-vähem ainsaks eksportturuks ning sellest on ettevõttele täiesti piisanud. Täiendavaks põhjuseks, miks Lumian ei ole asunud uusi turge otsima juba varem, on ka kogemuse puudumine. Esialgu ei tunnetanud ettevõtja, et tal oleks piisavalt oskusi ja täpset ettekujutust ettevõtte võimetest, et minna uutele turgudele. Nüüdseks on aga tekkinud piisav enesekindlus ja oskus defineerida oma nišši, et laieneda edasi.

Seetõttu on praegu käimas laienemine Rootsi turule ning mõeldakse ka Taani peale. Tegelikult on Rootsi üliõpilased nende tooteid juba ostnud, kuid seda üsna juhuslikult ja Soome edasimüüja kaudu. Nüüd on aga soov leida endale Rootsis iseseisev partner. Praeguse Rootsi ja Taani turgudele laienemise peamine põhjus on riskide hajutamine. Et praegu müüakse üle 90% oma toodangust ühele ettevõtjale – Soome edasimüüjale –, on Lumian kergesti haavatav. Soome partneri ebaedu tooks neile kaasa tõsiseid probleeme, lisaks ei taga müümine vaid ühele ostjale kuigi head positsiooni omavahelistel läbirääkimistel. Samas on ka Lumian ainus varustaja nende Soome partnerile ja siiaamaani ei ole tunnet, et kumbki oleks teist ebaõiglaselt ära kasutanud.

Edufaktorid

Partnerite otsingul on suureks abiks olnud Internet. Suurimat kasu on andnud Taani ja Rootsi kaubanduskodade koduleheküljed, kus on võimalik tasuta vaadata sealsete ettevõtete äripakkumisi ja ka üles panna enda oma. Sel teel on leitud mitu partnerit, kellega ollakse läbirääkimistes ning tehakse juba ka näidiseksemplare.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoja liige ettevõtte siiski ei ole, ehkki oma võimalusi saaks reklaamida ka sedakaudu. Põhjuseks on soovimatus riskida – tasuta oma pakkumist Eestis üles panna ei saa, tuleb tasuda 750-kroonine avaldamistasu või 3000-kroonine liikmemaks. Kasu sellest pole aga sugugi garanteeritud.

Ettevõttele on kasuks tulnud ka koostöö teiste kohalike tootjatega. Tellimused õmblustööstuses on paljuski sesoonsed ja oma madalhooajal tehakse allhanget teistele Eesti õmblusfirmadele. Samas kõrghooajal ja suuremate tellimuste puhul on jällegi teenust teistelt sisse ostetud. Ette-

võtte õnneks ei lange nende kõrghooaeg ajaliselt kokku teiste kohalike tootjate omaga, mistõttu on sellist nippi võimalik kasutada.

Oma tellimuste edasi suunamine allhankijatele on seotud riskiga – koos vajaliku dokumentatsiooniga saab allhankija ka ostja kontaktandmed ning tekib oht, et allhankija võtab kliendi üle. Süsteemi toimimiseks on vaja ettevõtete omavahelist “džentelmenlikkust”. Seni on Lumiani puhul usaldust kurjasti ära kasutatud vaid ühel korral.

Suur tähtsus on ettevõtja sõnul suhete hoidmisel ja omavahelisel suhtlemisel. Probleemi tekkimisel tuleb sellest kohe teavitada partnerit ning asi siis üheskoos lahendada. Ehk just tänu sellele on Lumiani koostöö oma Soome partneriga juba 6 aastat tõrgeteta sujunud.

Palju kasu on olnud kogemuste vahetamisest teiste ettevõtetega. Selles on aidanud nii eraviisiline läbikäimine kui ka näiteks EVEA organiseeritud üritused.

Tulevikuplaanid

Praegu on ettevõtte plaanis eelkõige minna Rootsi turule. Teise realistliku turuna nähakse Taanit. Sel eesmärgil otsitakse uusi turustuspartnereid ning Rootsi jaoks valmistatakse juba ka näidiseid.

OÜ Top-Kudum

Üldinfo

Ettevõtte tegutseb Tartus disainkudumite (nt kampsunid) väikepartiidest valmistajana ja on välja arenenud endisest ARS-ist. Nagu paljude nõukogudeaegse ettevõtte baasil tegutsevate firmade puhul, võib Top-Kudumi uueks alguseks pidada 1990-ndate algusaastaid, kui majandussüsteemi radikaalne muutus nõudis uut lähenemist. See õnnestus firmal leida. Praeguseks annab Top-Kudum tööd ligi 20 inimesele. Kogu ettevõtte toodang läheb ekspordiks, valdavalt Rootsi.

Välisturule mineku põhjused

1990-ndate alguses kaotas ettevõtte pea kogu oma turu. Seni oli esemeid toodetud NSVL jaoks, kuid Vene turg langes ära. Ka kohalik turg ei tundnud enam kudumite vastu huvi, sest põnevamad olid uued lääne kaubad. Nii oli firmal eluliselt vajalik leida mõni müügi võimalus läänes.

Esimesed sammud välisturule minekul

Kliente otsides leidis ettevõtja Teenindusmajast üks kohalik õmblusfirma, kes tegi tööd Rootsi disaineritele. Mitmed neist soovisid ka kudumeid,

kuid kuna firma tegeles vaid õmblustöödega, siis telliti need Top-Kudumilt. Sellise koostöö kaudu jõudis Top-Kudum peatselt suhtlemiseni otsetellijatega.

Oluliseks hetkeks oli suhete loomine ühe väikese Rootsi lõngamüügifirma esindajaga. Selle ühemehefirma põhitegevuseks oli müüa lõnga Rootsi disaineritele, kuid et disainerid soovisid lisaks lõngale veel ka kudumisteenust, alustati koostööd Top-Kudumiga. Firmast sai Top-Kudumi peamine äripartner.

Turule mineku viisid

Minek oma peamisele eksportturule Rootsi toimus seega strateegilise edasimüüja kaudu. Tegelikult on suhe Rootsi partneriga veidi enam kui tootja ja edasimüüja oma – rootslased investeerisid lõngafirma Top-Kudumi tootmisvahenditesse, andes tasuta rendile 15 masinat. Need moodustavad praegu Top-Kudumi masinapargi põhiosa.

Lõngafirma ise aktiivselt Top-Kudumi toodete müügiga ei tegele. Selle asemel saadab ta oma klientideks olevad disainerid tootmissoovidega Top-Kudumi juurde ning võtab tehingutelt protsenti. Kokku on neil umbes kümnekond disainerit, kelle tellimusi Top-Kudumile vahendatakse. Esmalt teeb disainer mudeli, Top-Kudum valmistab selle põhjal partii ja seejärel müüb disainer selle ise erinevates riikides üle maailma maha.

Konkurents

Ettevõtte peamine tugevus on valmisolek toota väikepartiisid mõistliku hinnataseme ja kvaliteediga. Tüüpiline partii on suurusjärgus 30 eset. Suurtellimusi ei taha firma täita, sest selleks ei ole piisavalt mahtu. Samas ei oleks suurtellimuste osas firma ka konkurentsivõimeline, sest tootmine toimub põhimõtteliselt käsitööna ega suuda tootlikkuselt võistelda automatiseeritud tootmisega. Toodangu kvaliteeti aitab hoida kogenud, ARS-i ajast pärit kaader.

Turgude valik

Seni läheb kogu ettevõtte toodang ekspordiks. Eesti turg ei ole praegu kuigi atraktiivne, endiselt eelistatakse masstoodangut või siis kootakse ise. Mingit paranemistrendi seoses elatustaseme kasvuga on ettevõtja viimasel ajal siiski märganud.

Peamine eksportturg on Rootsi, kuhu müüakse läbi algusaegadel leitud partnerettevõtte. Uusi turge ettevõtja ise aktiivselt ei otsi, pigem on vastupidi – koostööpakkumised tulevad, kuid neid ei saa tootmisvõimsuste puudumisel täita. Alternatiivsete edasimüüjate otsimisel on takistuseks ka asjaolu, et masinad on saadud praeguselt edasimüüjalt soodustingimustel, ning see ei pruugi nõustuda nende osa vähendamisega. Praegu käib läbi

lõngafirma üle 80% firma toodangust. Ettevõtja peab seda enda jaoks riskiks, kuid praegu ei ole ka paremat lahendust.

Edufaktorid

Väliturule minekul on ettevõtja meelest olulised isiklikud kontaktid. On ka koostööd kohalike ettevõtetega, nii näiteks vahendab Top-Kudum oma partnervõrgustiku kaudu saabuvaid tellimusi õmblustöödele. Aeg-ajalt võib tellimusi leida ka Internetist.

Erilisi probleeme eksporttegevusega seoses ettevõtja ei tunneta. Eksportdiga seotud bürokraatia ei ole tema meelest üle jõu käiv, seda osalt tänu pikaajalisele administreerimiskogemusele. Probleeme ei ole ka maksetega, sest need käivad kõik läbi peamise partneri – Rootsi lõngafirma.

Tulevikuplaanid

Tulevikus soovib ettevõtja esmalt vähendada suurt sõltuvust ühest edasimüüjast ja sellest tulenevat riski. Plaanis on pidada läbirääkimisi ja saada oma Rootsi müügipartnerilt luba leida endale uusi edasimüüjaid.

AS Cista

Üldinfo

Põlvamaal tegutsev ettevõtte asutati 1992. a augustis ja on täielikult eestlaste omanduses. Algusest peale on tegeldud pakendite tootmisega. Firmal on 3 strateegilist suunda – lainepapist pakendid, kartongtooted (nii pakendid kui kontoritarbed jms) ning paberpakend (näiteks ainukesena Eestis toodab Cista puisteainete paberkotte). Kolme erineva suunaga tegutsemise on põhjustanud ka Eesti turu väiksus, mis ei luba kontsentreeruda vaid ühele tootele.

Käivet on firmal praegu ligi 30 miljonit krooni, töotajaid Eestis 64 ja välisriikides 8. Eksport moodustab käibest umbes 30%. Kogu Venemaa tegevus aga selles arvestuses ei sisaldu. Venemaal töötab lisaks 20 inimest ja käivet on üle 8 miljoni krooni aastas. Cista peamised eksportturud on Venemaa, Skandinaavia ja Läti.

Väliturule mineku põhjused

Kasvutempo oli alguses küllaltki kiire ning juba 2.–3. tegevusaastal oli näha, et ainult Eesti turust ettevõtte arenguks ei piisa. Samuti meelitas Skandinaavia kõrgem hinnatase.

Esimesed sammud välisturule minekul

1994. a hakkas ettevõtte eksportima Skandinaaviasse tänu tuttavale soomlasele, kelle abiga leiti seal vajalikud kontaktid. Madalamad tootmiskulud (mitte ainult tööjõukulud, vaid ka muud sisendid) tagasid vajaliku konkurentsieelise kohalike pakkujate ees, mida toetas tellimuste täitmise kiirus ja paindlikkus. Skandinaavias on küllaltki palju perefirmasid, mis vajavad pakendit üsna väikestes tiraažides (näiteks 1000 tk). Cista oli valmis selliseid tellimusi täitma.

Head tulemused koduturul andsid Cistale julgust luua samal aastal edasimüüja Eestiga sarnasele Läti turule. Ettevõtte oli üks esimesi Eestis, kes Lätis oma tütarfirma asutas. Müük Läti turul on olnud stabiilne.

Turule mineku viisid

Valdavalt on Cista oma eksportturgudele loonud kohapealse esinduse. Pakendite müük toimub eranditult ettevõttelt ettevõttele. Iga vähegi suurema tehingu toimumiseks on alati vajalik näost näkku suhtlemine – ostab ja müüb ikkagi inimene ja ainult telekommunikatsiooni kasutades usaldust ei teki.

Venemaa

Oma peamisel eksportturul Venemaal on Cista aja jooksul kasutanud mitmeid eri tegutsemisvorme, järgides seejuures üsna täpselt teoorias ennustatavat.

Kuni 1998. aastani andis suure osa ettevõtte käibest kaudne eksport Venemaale. Tehti näiteks transpordipakendeid Eesti firmadele, kes oma kaupa Venemaale eksportsid. Umbes kolmandiku Venemaale minevatest pakenditest viisid sinna ka n-ö kotiärimehed – eestlased, kes otse tehast pakendeid ostsid ja need siis ise Venemaale viisid ja seal müüsid. 1998. a aga kukkus Vene turg kokku, Eesti ettevõtete eksport sinna vähenes oluliselt ja Cista hakkas tööle vaid 1 vahetusega ning pidi vallandama 30 inimest.

Pärast seda ootas ettevõtte ligi aasta aega ja jälgis olukorda. 1999. a juulis otsustati aga palgata oma agent Peterburi. Sellal oli küll ajakirjandus täis hirmujutte Venemaal toimuvast, kuid juht ei uskunud neid, käis kohapeal olukorda uurimas ja leidis, et see pole sugugi nii hull. Venemaal oli ka üsna vilets hinnatase ja konkurentsivõimet pärssisid veelgi tollitõkked, kuid kuna ettevõtte oli oma eesmärgiks seadnud regioonis kohal olla, alustati siiski sinna müümisega.

2000. a asutati kohaloleku tugevdamiseks Peterburis oma filiaal. Venemaa majanduskasv oli sellal väga tugev (7–8% aastas) ning see tõstis nõudlust ka pakendi järele. Cistalt tellitavad tiraažid muudkui suurenesid. Samas muutus üha keerulisemaks bürokraatia. Et filiaali ei loeta Venemaal

iseseisvaks juriidiliseks isikuks, jäid tolliprotseduurid klientide kaela, see aga oli neile liialt ebamugav. Lisaks vähendas ettevõtte konkurentsivõimet topelttollidest ja valitsuste määratud indikatiivhindadest tulev kõrge maksukoormus.

Maksukoormuse ja tolliprotseduuride vältimiseks asutas Cista 2002. a Venemaal oma tootmisüksuse. Nii müüb ettevõtte oma pakendeid seal kui kohalikku toodet ja pääseb tollist. Riski vähendamiseks osteti sinna võimalikult vanad ja odavad seadmed ning renditi tootmisruumid. Sellest peale on ettevõtte Venemaal väga edukas olnud. Tehtud kulutused on juba tagasi teenitud ja püstitatud eesmärgid – olla kohal Loode-Venemaal – on täidetud.

Osa Venemaal müüdavast toodangust tuleb siiski Eestist. Et Vene tootmisüksuses puudub ofsettrükimasin, siis vastavaid trükivõimalusi vajav toodang liigub sinna Eestist.

Läti

Lätis on müük toimunud algusest peale läbi oma esinduse. Selle loomiseks vajalik kontakt tekkis ühel messil, kus leiti sobiv inimene esindust juhtima. Et vältida tollivormistusega seotud probleemide lükkamist klientide kaela, asutati omaette juriidiline isik, mitte filiaal. Praegu töötab Läti esinduses 6 inimest.

Leedu

Leedus kasutati turu hõivamiseks agenti, kuid lõppkokkuvõttes edutult. Välise edasimüüja miinusteks on paraku väiksem motivatsioon nagu ka asjaolu, et ettevõtte ei jõua turuinformatsioon. Leedu puhul olid küll suuremaks probleemiks kohalike eelarvamused nii eestlaste kui nende kauba suhtes. Sestap leiti ka koostööpartner kohalike ukrainlaste seast. Tegevus Leedu turul võis osaliselt ebaõnnestuda ka seetõttu, et kasutatud agent oli üliõpilane. Kui ta hakkas kooli lõpetama, jäi aega ettevõtte arendamiseks üha vähemaks. Seetõttu kannatasid müügitulemused, kuni lõpuks ei tasunud esindatus Leedus ennast enam ära. Ettevõtte võttis aastase vaheaja, mis on aga kestnud siiaeni.

Skandinaavia

Skandinaavia klientidega tegeldakse praegu otse, ilma esinduste või agentide abita. Üldjuhul võetakse seal korraga suuremaid tellimusi, mistõttu otsesuhtlus tasub end ära. Aitab ka ettevõtte hea imidž sealsel turul.

Valgevene

Ehkki reaalset müüki Valgevenes praegu ei toimu, on Cista seal siiski ühe töötajaga esindatud. Seni on peamiseks takistuseks müügi juures asjaolu, et ettevõtetel puudub raha maksmiseks. Ostjad on küll valmis pakendi eest

tasuma oma toodanguga, kuid selle müümisega võib omaette probleeme tekkida. Nii ollakse praegu äraootaval seisukohal, et näha turu arenguid.

Konkurents

Eesti turul on Cistal küllaltki tugev positsioon, kuid turuliider siiski ei olda. Seda ei saagi olla seni, kuni ettevõtte puudub oma paberimasin. Praegu juhtkond küll kaalub paberimasina ostu, kuid kuna ainult Eesti turul tegutsemiseks selline masin end ära ei tasuks, siis esialgu ollakse mõnda aega äraootaval seisukohal. Ka tuleb rinda pista konkurentidega, kes kuuluvad suurde kontserni (nt Stora Enso) ja saavad nautida välisomaniku tuge.

Märkimisväärset tehnilist progressi tööstusharus ei ole, nii puudub ka vajadus või võimalused panustada oluliselt tehnoloogia arendusse. Suurim konkurentsieelise allikas on seetõttu oskus pakkuda kliendile sobivaimat lahendust. Nii näiteks on mitmetel Soome tootjatel suur liin, mis võimaldab kulusid säästa, kuid kaotab paindlikkuse. Paindlikkust aitab Cistal saavutada ka modulaarselt koostatud universaalne seadmepark, mis lubab toota väga erinevaid tooteid.

Toodete müügil on Cista soov kaasa aidata klientide müügiedule. Ühest küljest aitab siin uute pakendite väljatöötamine, mis looks mugavust lõpp-tarbijale ja suurendaks niimoodi toote ihaldatavust. Samas on väga oluline pakkuda oma ostjale sobivaimat lahendust ja selleks peab müügiga tegelema kompetentne töötaja, kes tunneb pakendamist. Osalt seetõttu on vajalik oma esinduse olemasolu sihtturul, et paremini nõustada kliente toodangu valikul.

Skandinaavia turgudel olid veel mõnda aega tagasi eeliseks ka madalamad tootmiskulud. Koos kiire hinna- ja palgatõusuga Eestis on aga see eelis vähenemas ning aina tähtsamaks muutub sealgi paindlikkus ja müügi-personali kompetentsus.

Turgude valik

Ettevõtte potentsiaalset turgu piirab kaugus. Pakendit võib vedada veel kuni 1000 kilomeetri kaugusele, edasi muutub tarnspordikulu liiga suureks ja välistab kasumi. Cista vastu on huvi tundnud nii Lõuna-Aafrika kui Mehhiko ostjad, kuid näiteks viimase puhul viiks transpordikulu hinna 6 korda turuhinnast kõrgemale. Nii on ka ettevõtte oma turud valinud justkui sirkliga – kõik, mis on kuni 1000 km kaugusel ja kus on kauba järele nõudlust. Erandina paljudest Eesti ettevõtetest on Cista julgenud kasutada ka ringi idapoolset osa, tegutsedes väga edukalt Venemaal ja uurides ka Valgevene turu võimalusi.

Edufaktorid

Uutele turgudele minekul on Cistal palju kasu olnud kohalike kaubanduskodade info- ja kontaktpäevadest. Ettevõtte on ka Eesti Kaubandus-Tööstuskoja liige. Enamasti kasutab Cista asukohariigi kaubanduskoda sillapeana turuinfo saamisel. Tüüpiliselt tellitakse esmalt lühike ülevaade turul toimuvast. Selle valmimine võtab aega vaid paar päeva ning võimalik on ise määrata, mis andmeid vaja on. Samuti on võimalik tellida potentsiaalsete ostjate kontaktandmeid. Pärast kogu info läbitöötamist minnakse müügimeeskonnaga kohapeale ja tegeldakse 3–4 päeva reaalse müügiga.

Välisellumuste leidmisel on ettevõtte kasu saanud kataloogist *Europages*. See on küll Cista jaoks tasuline, kuid kliente tuleb sealtkaudu piisavalt palju, nii et see on igati tasuv investeering.

Suurt tähelepanu pöörab Cista headele töötajatele. Teisalt tekitab see probleeme vajaliku inimese leidmisega. Välisesindustega suhtlemine vajab keeleoskust, kuid vähemalt Lõuna-Eestis on raske leida inimest, kes oskaks samaaegselt korralikult nii inglise kui vene keelt ja tunneks ka äri. Lähiajal on esindustega suhtlemiseks plaanis tööle võtta üks Stockholmi Kõrgema Majanduskooli Riias lõpetaja. Ettevõtja ise lõpetas hiljuti ärijuhtimise magistriõpingud.

Tüüpiline eksporttegevuse probleem on tollivormistus. Tänu läbimõeldud ettevõttevormide kasutamisele on Cistal õnnestunud minimeerida tollivormistuse segavat mõju, järgides seejuures eelkõige kliendi mugavust.

Venemaal tegutsedes on edu toonud ka selge eesmärgi võtmine ning otsusekindlad sammud selle täitmiseks. Nii oligi ettevõtja üldine soovitus väliturule minejale: “Tee enne endale selgeks, mida tahad saavutada, ning ära loo illusioone, et nii on võimalik ratsa rikkaks saada.”

Tulevikuplaanid

Lähima kolme aasta plaanides on suurendada Lätisse ja Venemaale müügi osakaalu ning minna uuesti Leedusse.

Tulevikuplaanide täpsemaks formuleerimiseks on kavas teha ekspordiplaan, millele taotleti toetust EAS-i ekspordiplaani programmi alt ja saadigi seda. Taotluse kirjutamiseks kasutas ettevõtte konsultandi abi. Hoolimata EAS-i püüetest bürokraatiat vähendada, on ettevõtja hinnangul kõigi vajalike dokumentide täitmine liialt keerukas ja aeganõudev, et kulutada selleks oma töötajate aega.

Seni ei ole Cista planeerimiseks mahukaid turu-uuringuid ei Lätis ega Venemaal teinud. Lähitulevikus aga on kavas tellida suuremad uuringud Leedu ja Venemaa turu kohta. Eelkõige viimase puhul võib see tuntavalt parandada arusaamist turul toimuvast.