



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EHITUSTEADUSKOND

EESTI PUITMAJATOOTJATE TARNEAHELAD VÄLISTURULE SISENEMISEL

ESTONIAN WOODEN HOUSE MANUFACTURERS SUPPLY CHAINS FOR ENTERING
FOREIGN MARKET

MEL 70 LT

Üliõpilane: **Arlyn Mitt**

Juhendaja: **Prof. Alari Purju**

Tallinn, 2016

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

..... (töö autori allkiri ja kuupäev)

Üliõpilase kood: 143728EALM

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

..... (juhendaja allkiri ja kuupäev)

Kaitsmisele lubatud (kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees (allkiri)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TAUST	7
1.1. Välisurgudele sisenemise motiivid.....	7
1.2. Strateegiad välisurgudele sisenemisel	10
1.3. Tarneahela strateegiad	13
1.4. Lampel-Mintzberg'i mudel.....	21
1.5. Eelnevad uuringud.....	23
1.5.1. Eesti puidusektori konkurentsivõime	23
1.5.2. Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoruuring 2012	25
1.5.3. Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring.....	26
1.6. Järeldused	27
2. METOODIKA	29
2.1. Metoodika valik.....	29
2.2. Valim	30
2.3. Ankeetküsitlusele vastanud ja intervjueritud ettevõtted	33
3. ANALÜÜS JA SÜNTEES	35
3.1. Hetkeseisu analüüs	35
3.1.1. Sisenemisstrateegiad.....	35
3.1.2. Tootmise korraldamine.....	40
3.2. Ettepanekud	49
3.2.1. Välisurule sisenemine.....	49

3.2.2. Teha ise või osta väljast.....	53
3.2.3. Transpordi korraldamine	54
3.2.4. Hoone püstitamine.....	56
KOKKUVÕTE	60
SUMMARY	63
VIIDATUD ALLIKAD.....	66
LISAD	70
Lisa 1. Välisturule sisenemise võimalused.....	70
Lisa 2. Kontseptuaalne raamistik otsuse tegemiseks.....	71
Lisa 3. Ankeetküsitlus	72
Lisa 4. Üldistatud tootmisprotsess.....	78

ABSTRAKT

Magistritöö pealkiri on: Eesti puitmajatootjate tarneahelad välisurule sisenemisel.

Käesoleva uurimistöö aktuaalsus seisneb selles, et Eestis tegutseb ca 140 ettevõtet, kes tegelevad puitmajade tootmisega. Suurem osa neist on väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, kes tegutsevad nii välisurudel kui ka siseturul. Ettevõtted, kes varem olid keskendunud ainult siseturule, on muutnud oma ärifookust, ning soovivad samuti siseneda välisurudele, kus tegutsevad nii kohalikud kui ka välisriikide puitmajade tootjad.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja töötada parim tarneahela strateegia alustavale või algusfaasis olevale ettevõttele.

Uurimistöö koostamisel kasutati 11 Eesti puitmajatootja andmeid, mis koguti ankeetküsitluse ja poolstruktureeritud telefoniintervjuude kaudu. Lisaks viis töö autor läbi intervjuud Eesti Puitmajaliidu ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse esindajatega, kes samuti jagasid enda kogemusi parimatest praktikatest Eesti puitmaja tootmise ja ekspordi sektoris.

Kogutud andmete põhjal koostas töö autor voodiagrammi, mille põhjal tegi ettepanekuid neljas erinevas tarneahela võtmeküsimuses: välisurule sisenemine, teha ise või osta väljast, transpordi korraldamine ja hoone püstitamine. Välisurule sisenemisel kasutada EAS-i poolt pakutavaid teenuseid, võtta tööle ekspordijuht ning tõlkida ettevõtte koduleht sihtriigi keelde. Tootmisel tellida väljast kõik komponendid, mis ei muuda maja unikaalseks ning juurutada strateegilise tarnija juhtimise programm. Transpordi korraldamisel tellida teenust sisse transpordiettevõttelt ning olla kursis pakutavate veovahendite mõõtmega. Palkmajade püstitamisel kasutada enda meeskonda, kuid moodul-, element- ja puitkarkassmajade puhul kasutada algul allhanget ning hiljem suurendada enda meeskonna osalust. Valminud töö on ülevaatlik juhised alustavale või algusfaasis olevatele puitmajade tootjatele, kes soovivad siseneda välisurule.

Võtmesõnad: välisurug, teha ise või osta väljast, transpordi korraldamine, maja püstitamine.

SISSEJUHATUS

Puit on üks kõige vanimaid ehitusmaterjale. Seda tõestavad kiviaegsed Valcamonica kaljumaalingud, millel on kujutatud puitkarkassiga mitmekorruselisi hooneid (Siikanen 2012, 11). Puitehitisi võib leida nii igast ajaperioodist kui ka erinevatest maailma piirkondadest ning ka Eestiski on puit väärtuslik ehitusmaterjal.

Eesti geograafiline asend, avatud turumajandus, kommunikatsiooni- ja transpordisüsteemide kiire areng annavad soodsad tingimused ettevõtetele äritegevusega tegelemiseks. Eesti siseturu piiratus aga takistab sageli ettevõtetel areneda suure tootmismahuga ettevõteteks, mistõttu on paljud ettevõtted hakanud tootma oma toodangut ka välisriikidele, et seeläbi suurendada oma tootmistahte ning ärikasumit.

Käesoleva uurimistöe aktuaalsus seisneb selles, et Eestis tegutseb ca 140 ettevõtet, kes tegelevad puitmajade tootmisega. Suurem osa neist on väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, kes tegutsevad nii välisriikidel kui ka siseturul, aga esineb ka ettevõtteid, kes on keskendunud ainult Eesti siseturule. Et tänapäeva majanduskeskkonnas toime tulla, peab ettevõtte olema pidevas muutumises. Mõned siseturule keskendunud ettevõtted on muutnud oma ärifookust, ning soovivad samuti siseneda välisriikidele, kus tegutsevad nii kohalikud kui ka välisriikide puitmajade tootjad.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja töötada parim tarneahela strateegia alustavale või algusfaasis olevale ettevõttele.

Magistr töö on jaotatud kolmeks peatükiks, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis annab töö autor ülevaate erinevatest rahvusvahelistumise motiividest, sihturu valiku teguritest ning erinevatest välisriikidele sisenemise võimalustest. Lisaks annab töö autor ülevaate peamistest tarneahela strateegiatest. Peatükk sisaldab ka ülevaadet eelnevatest uuringutest ning toob välja peamised järeldused.

Teises peatükis on kirjeldatud uurimistöös kasutatud metoodikat ning on antud põhjalik ülevaade esindusliku valimi moodustamise protsessist.

Analüüsi peatükk on jagatud kahte ossa, kus esimeses osas annab töö autor kirjeldava ülevaate Eesti puitmajatootjate hetkeseisust: milliste meetoditega on sisenatud välisurgudele, kuidas on korraldatud tootmine ja kes on kliendid. Samuti annab töö autor ülevaate küsimustele, kuidas on korraldatud puitmajade transport ehitusobjektile ja kuidas on korraldatud maja püstitamine. Teises osas annab töö autor soovitusi alustavale või algusfaasis olevale Eestis paiknevale puitmajade tootjale, kes soovib siseneda välisurule. Välisurule sisenemise soovitusel on rakendatavad ka ettevõttele, kes ei ole algusfaasis, kuid soovib siseneda uuele turule. Samuti annab töö autor soovitusi milliseid komponente maja tootmisel ise toota ja milliseid mitte ning kuidas võiks olla korraldatud transport. Lisaks annab töö autor soovitusi ka maja püstitamise küsimustes.

Käesoleva magistritöö koostamisel on kasutatud 11 Eesti puitmajatootja andmeid, mis koguti ankeetküsitluse ja poolstruktureeritud telefoniintervjuude kaudu. Lisaks viis töö autor läbi intervjuud Eesti Puitmajaliidu ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse esindajatega, kes samuti jagasid enda kogemusi parimatest praktikatest Eesti puitmaja tootmise ja ekspordi sektoris.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Välisturgudele sisenemise motiivid

Rahvusvahelistumine toimub, kui ettevõtte laiendab oma uurimis- ja arendustegevust, tootmist, müüki ja teisi ettevõtte tegevusi välisturgudele (Hollensen 2007, 41).

Iga ettevõtte rahvusvahelistumise põhjus on erinev ning saab alguse mingisugusest eesmärgist, soovist, unistusest liigutada äri või selle osa rahvusvahelisele turule (Anderson *et al* 1998, 495).

Rahvusvahelistumise motiiviks on erinevate faktorite kogum, mis mõjutab ettevõtte otsust minna välisturule. Motiive on võimalik jagada ennetavateks ehk proaktiivseteks ning reaktiivseteks. Ennetavad motiivid innustavad muutma ettevõtte strateegiat lähtuvalt ettevõtte unikaalsetest oskustest, teabest või turu võimalustest. Reaktiivsed motiivid viitavad, et firma reageerib survele kas koduturul või välisturul ning reguleerib passiivselt oma tegevust vastavalt turuolukorrale. (Hollensen 2007, 42)

Alljärgnevas tabelis (Tabel 1.) on välja toodud peamised rahvusvahelistumise motiivid.

Tabel 1. Peamised motiivid, et alustada eksporti

Proaktiivsed motiivid	Reaktiivsed motiivid
Kasumi ja kasvu eesmärgid	Konkurentide surve
Juhtide tung	Siseturg: väike ja küllastunud
Tehnoloogia kompetentsus/unikaalne toode	Ületootmine/ülemäärane tootmisvõimsus
Välisturu võimalused/turu informatsioon	Pealesurutud välismaised tellimused
Mastaabiefekt	Laiendada hooajaliste toodete müüki
Maksusoodustused	Rahvusvaheliste klientide lähedus/psühholoogiline kaugus

Allikas: (Albaum *et al* 1994, 31)

Proaktiivsed motiivid (Hollensen 2007, 43-45):

- **Kasumi ja kasvu eesmärgid** – kasumi ja kasvu eesmärgid on eriti olulised väikeste ja keskmiste suurusega ettevõtetele, mis alustavad oma toodangu eksportimist. Ajapikku võib juhtkonna suhtumine eksporti muutuda, seda näiteks prognoositust madalamate tulemuste põhjal. Ettevõtte, kes siseneb esmakordselt uuele turule, võib enda prognoose üle hinnata, samuti võib toimuda ka äkiline valuutakursi muutus ning prognoositud ja tegeliku kasumi vahe võib olla mitmekordne. Valesti koostatud prognoos või ettenägematu sündmus võib ettevõtte juhtkonda demotiveerida, mistõttu ettevõtte võib loobuda oma ekspordiplaanidest. Mida tugevam on ettevõtte motivatsioon kasvada, seda aktiivsemalt otsib ettevõtte uusi võimalusi, et täita oma kasumi ja kasvu eesmärgid.
- **Juhtide tung** – ettevõtte juhtide motivatsioon liikuda rahvusvahelisele turule. Selline motivatsioon võib olla lihtsalt seetõttu, et juhid soovivad töötada ettevõttes, mis tegutseb rahvusvahelisel turul. Samuti võib motivatsioon saada alguse eelmisest ettevõttest, mis samuti tegeles toodangu eksportimisega välismaale.
- **Tehnoloogia kompetentsus/unikaalne toode** – ettevõtte võib toota unikaalset toodet, mis ei ole rahvusvaheliselt kättesaadav või mis on tehnoloogiliselt arenenum. Mida

unikaalsem on toode teiste samalaadsete toodete ees, seda suurem on kasum ning konkurentsieelis konkurentide ees.

- **Välisturu võimalused/turu informatsioon** – informatsioon välisturu võimaluste või juurdepääs spetsialiseerunud turuinfole võivad anda ettevõttele konkurentsieelise. See hõlmab teadmisi klientide, müügikohtade või turu olukorra kohta, mis ei ole laialt levinud konkurentide seas.
- **Mastaabiefekt** – tootmiskoguse suurendamine rahvusvahelise turu tarbeks võimaldab vähendada nii rahvusvaheliste kui ka kodumaiste toodete tootmiskulusid.
- **Maksusoodustused** – võimaldavad ettevõttel pakkuda oma tooteid välisturgudel madalama hinnaga. Dumpinguvastased seadused aga kaitsevad kohalikke tootjaid, mistõttu eksportijad ei tohi müüa oma tooteid välisturul normaalväärtusest madalamalt.

Reaktiivsed motiivid (Hollensen 2007, 45-47):

- **Konkurentide surve** – konkurendid on välisteks teguriteks, miks ettevõtted sisenevad välisturgudele. Ettevõtted kardavad kaotada kodumaist turuosa konkureerivale firmale, mis saab kasumit läbi mastaabiefekti.
- **Siseturg: väike ja küllastunud** – ettevõtte otsustab eksportida, sest koduturul on väike turupotentsiaal. Mõned ettevõtted ei suuda saavutada ega ka säilitada mastaabiefekti. Seepärast nad arvestavad juba koduturule sisenemise strateegias ka välisturgudega.
- **Ületootmine/ülemäärane tootmisvõimsus** – ettevõttel võib tekkida olukord, kus nõudlus koduturul on langenud ning toodete laovarud on normaalist suuremad. Sellises olukorras võib ettevõtte suunata oma üleliigsed varud välisturule müüki ning kui nõudlus koduturul taastub, väheneb müük ka välisturul. Ülemäärane tootmisvõimsus võib olla suureks motivaatoriks, miks ettevõtte otsustab minna välisturule. Kui ettevõtte tootmismasinad on alakoormatud või ei ole täielikult ära kasutatud, siis üheks väljundiks oma toodetele võib olla välismaine turg.
- **Pealesurutud välismaised tellimused** – paljud väikesed ettevõtted on olukorras, kus nad saavad palju tellimusi välismaalt. Sellised tellimused on väga tihti seotud kas reklaamidega välismaistes ajakirjades, internetis või toodete tutvustamisega messidel.

- **Laiendada hooajaliste toodete müüki** – toodete hooajalisus koduturul ning välisurul võib olla väga erinev. Selleks, et ühtlustada nii tootmist kui ka nõudlust läbi aasta, võib ettevõtte suunata oma tooteid müüki ka välisurule.
- **Rahvusvaheliste klientide lähedus/psühholoogiline kaugus** – Euroopas asuvatel ettevõtetel on kergem muutuda rahvusvahelisteks ettevõteteks, sest välisurud asuvad mõnesaja kilomeetri kaugusel. Mõnikord naaberriigid asuvad psühholoogiliselt kaugemal kui geograafiliselt, sest kultuuridevahelised erinevused, juriidilised tegurid ja muud turu erinevused on niivõrd erinevad.

1.2. Strateegiad välisurgudele sisenemisel

Ettevõtte järgmiseks suuremaks sammuks on välja valida sobiv sihtur. Sihturu valikul tuleb ettevõttel arvestada erinevate teguritega. Põhjalik ettevalmistus ning taustainformatsiooni kogumine võimaldab ettevõttel valida endale sobiv sihtur, kus oma tooteid realiseerida. Ilma põhjaliku ettevalmistuseta võib firma valida endale ebasobiva välisuru ning sellel veal võib olla pikaajaline tagajärg ettevõtte toimimisele.

Sihturu valikut lihtsustavad erinevad mudelid nagu näiteks M. Porteri viie konkurentsijõu mudel, PEST-analüüs (ingl. k. *Political, Economical, Social and Technological analysis*), PESTLE-analüüs (ingl. k. *Political, Economical, Social, Technological, Legal and Environmental analysis*). Mudeli või erinevate faktorite valikul tuleb lähtuda sellest, et need oleksid kergesti arusaadavad ning täidaksid oma eesmärki sihtriikide valikul. Alljärgnevas tabelis (Tabel 2.) on välja toodud mõned tegurid, mille põhjal sihtriike valida.

Tabel 2. Sihtriigi atraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsivõime tegurid

Riigi atraktiivsus	Ettevõtte konkurentsivõime
Turu suurus	Turuosa
Majanduskasv	Turunduse võime ning ressursside olemasolu
Konkurentsitingimused	Toodete sobivus
Turu kontrollimatud faktorid (kultuurilised, õiguslikud ja poliitilised tegurid)	Jaotusvedude kvaliteet

Allikas: (Ghauri, Cateora 2010, 270)

Lisaks ülalnimetatud teguritele võib sihtriigi valikul arvestada ka geograafilise paiknemisega, sihtriigi elatustasemega, kaubanduse regulatsioonidega, kommunikatsiooni- ja transpordistruktuuride arenguga ning võimalike tururiskidega. Kui sihtriik on valitud, tuleb ettevõttel hakata koostama turule sisenemise plaani.

Välisurule sisenemisel on olemas erinevaid alternatiive. Sõltuvalt sisenemise viisist erinevad ka ettevõtte kontrolli, pühendumuse, osaluse ning ka riski faktorid. Esimesena tuleb ettevõttel otsustada, kus toimub tootmine. Tootmine võib toimuda kas asukohamaal, välismaal või vabakaubanduspiirkonnas. (Albaum *et al* 2005, 253)

Lisas 1. on välja toodud tabel, kus on kujutatud erinevad välisurule sisenemise meetodid. Alljärgnevalt on pikemalt seletatud erinevatest viisides.

Eksporti on võimalik jagada kaheks: kaudne eksport ning otsene eksport. Kaudne eksport toimub siis, kui ettevõtte kasutab sõltumatuid organisatsioone asukohamaal. Kodumaine ekspordivahendaja ostab ja müüb tooteid oma nimel ning vastutusel. Vahendaja täidab kõik aspektid, mis on seotud rahvusvahelise turundusega välja arvatud tootega seonduvad muudatused, nagu näiteks toote pakendamine kliendi nõuetest lähtuvalt. Teiseks võimalikuks viisiks on kasutada asukohamaal asuvaid ekspordiagente. Ekspordiagent on välisostja esindaja, kes elab eksportija asukohamaal. Tema peamiseks ülesandeks on tuua ostja ja müüja kokku. Kooperatiivsed ekspordiorganisatsioonid on vahelüli otsese ja kaudse ekspordi vahel. Sellised ekspordiorganisatsioonid ei ole osa tootja organisatsioonist, vaid nad on eraldiseisvad. Üheks selliseks on *Piggyback* turundus, kus müüakse kahe erineva ettevõtte tooteid läbi ühtse jaotuskanali. Üks ettevõtte kasutab oma toodete müümiseks suurema

ettevõtte jaotuskanalit, et seeläbi siseneda rahvusvahelisele turule. Ettevõtted peaksid olema omavahel seotud ning nad peaksid tootma sarnaseid tooteid. (Albaum *et al* 2005, 282-293)

Otsene eksport toimub siis, kui ettevõtte müüb otse oma tooteid importijale või ostjale väliseturul. Ettevõtte peab looma asukohamaal ekspordi osakonna või muu üksuse, mis tegeleks toodete eksportimisega. Üheks selliseks võimaluseks on rajada välisriiki oma müügiesindus. Müügiesindust tasub siis luua, kui ettevõtte soovib suurendada müüki või saada paremat ülevaadet oma toodete müügist. Tootja võib rajada ka lao, kui selleks on olemas vajadus. Tihti peale rajatakse ladu eesmärgiga pakkuda tooteid erinevatele välisriikidele. Seega ladu täidaks ka jaotuskeskuse ülesandeid. Veel üheks võimaluseks on rajada välisriiki tütarettevõtte. Tütarettevõtte toimiks sama moodi nagu asukohamaal toimiv tütarettevõtte või välisriigis toimiv müügiesindus. Välisriigis asuval tütarettevõttel oleks aga suurem autonoomsus, sest on registreeritud välisriiki. Lisaks erinevatele asutustele võib ettevõtte kasutada müügimehi, keda saata välisriiki lähetustele. Nende tööülesanded võivad sõltuda nii kvalifikatsioonist kui ka organisatsiooni eripärast. Lisaks sõltuvatele organisatsioonidele võib ettevõtte kasutada sõltumatuid organisatsioone nagu näiteks distribuutoreid ja agente. Välisriigi distribuutorid ja agendid sarnanevad asukohamaal olevate vahendajate ning agentidega, kuid nad asuvad välisriigis, ning esindavad ettevõtet väliseturul. Distribuutori ja agendi vahe seisneb selles, et distribuutor ostab tooteid ettevõtte käest ning müüb edasi lisades juurde enda marginaali, kuid agent on ettevõtte esindaja ning ei oma mingit varu ega õigusi toodete üle. (Albaum *et al* 2005, 295-304)

Lisaks otsesele ja kaudsele ekspordile, võivad ettevõtted välisriikidele sisenemisel kasutada erinevaid ekspordi alternatiive. Alljärgnevalt on kirjeldatud ekspordi alternatiive, kui tootmine toimub välisriigis. Välisriigis tootmist saab jagada kolme suuremasse rühma: tootmine, kokkupanek ning strateegilised liidud.

Ettevõttel, mis esmakordselt siseneb välisriikidele, ei ole mõistlik tootmist alustada välisriigis. Tavaliselt alustatakse tootmisega siis, kui ettevõtte on saavutanud juba märkimisväärse turuosa. (*Ibid.* 331-332) Äririsk on tootmisega kõrgem, kui seda on toodete eksportimisel, mistõttu ei ole soovitatav ettevõttel, esmakordsel sisenemisel, tootmishoonet rajada. Tootmise rajamiseks on peamiselt kolm erinevat põhjust (Ghauri, Cateora 2010, 280): suur turupotentsiaal, ressursside olemasolu ning tõhusam tootmine.

Ettevõtte, mis ei soovi täielikult toota oma tooteid välismaal, võib rajada kokkupanemise tehase. Tehas on vahelülisiks ekspordi ja välisriigis tootmise vahel. Ettevõtte

eksportib kas enamiku või kõik kokkupandava toote komponendid ning toode pannakse kokku välisriigis paiknevas kokkupanemise tehases. (Albaum *et al* 2005, 341-342)

Üheks võimaluseks on strateegilised liidud. Strateegiliste liitude alla kuuluvad: litsentsimine, ühissetevõtte, juhtimistöövõtt, lepinguline tootmine ja muud strateegilised liidud.

Litsentsimine on meetod, mille käigus ettevõtte ühest riigist (litsentsiandja) sõlmib lepingulise kokkuleppe teise ettevõttega teisest riigist (litsentsisaaja), mille tulemusel on antud litsentsisaajale õigused kasutada litsentsiandja: tehnoloogiat, oskusteavet, tooteid, kaubamärki, brändi nime, logosid või muud litsentsiandjale kuuluvat. (Alon *et al* 2013, 209)

Ühissetevõtte puhul ühinevad vähemalt kaks erinevat firmat, et moodustada ühisel alusel uus tootmisettevõtte. Ühissetevõtte on mõnikord parim viis tootmise alustamiseks välisturul, sest ettevõtte jaoks, kellel on piiratud kapitali ning tööjõu ressursid, on see vähem kulukam, kui asutada enda tütarettevõtte. Samuti on ka äririskid minimiseeritud, sest kohaliku partneri juhtimisoskused ja kogemused võimaldavad kergemini kohanduda ettevõttel, kes ei ole kursis võimalike ohtudega võõras ärikeskkonnas. (Albaum *et al* 2005, 354-355)

Juhtimistöövõtu puhul pakub ettevõtte oma juhtimiskogemust välisturul asuvale võõrale ettevõttele. Kohalik investor rahastab ettevõtet ning teine ettevõtte pakub enda juhtimisalast oskusteavet. (Alon *et al* 2013, 212)

Lepinguline tootmine on vahelülis litsentsimise ja otsese investeerimise vahel. Lepingulise tootmise puhul on tootmisprotsess usaldatud välismaisele ettevõttele, kuid turundus ning jaotusvedu on jäetud enda vastutusse. (Albaum *et al* 2005, 351)

Muude strateegiliste liitude alla kuuluvad näiteks turunduslepingud ja tarneahela lepingud ning paljud muud tegevused, mida on võimalik välja anda lepingulisele partnerile. (*Ibid.* 356)

1.3. Tarneahela strateegiad

Tarneahelal puudub kindel definitsioon, mistõttu on erinevad autorid tarneahelat määratlenud erinevalt. Donald A. Hicks (Hicks 1997, 44) on määratlenud tarneahelat kui „komponentide ja tegevuste kogum, mis on seotud toodete/teenuste tootmisega või turule toomisega.“ Tarneahelat on defineeritud ka kui „kõik toote turule toomisega seotud tegevused, alates toormaterjalist kuni lõppkliendini, sinna alla kuuluvad tooraine ja

toormaterjali hankimine, tootmine ja kokkupanek, ladustamine ja varude jälgimine, tellimuse sisestamine ja selle jälgimine süsteemis, turustamine, toote kliendile viimine ning nende tegevuste jälgimine infosüsteemis.“ (Lummus, Vokurka 1999, 11; Arawati 2011, 135). Mõned teoreetikud (Handfield, Nichols 1999, 2; Stock, Boyer 2009, 702) on defineerinud, et „tarneahel hõlmab kõiki tegevusi, mis on seotud kaupade transformeerimisega ja liikumisega alates toormaterjalist kuni lõpptarbijani ning samuti sellega seotud informatsiooni liikumisega. Seejuures materjali- ning infovoog liiguvad tarneahelas nii üles- kui ka allavoolu.“ Mentzer *et al* (Mentzer *et al* 2001, 4) on määratlenud, et „tarneahel koosneb kolmest või rohkemast üksusest (organisatsioonid või üksikisikud), kes on otseselt seotud toodete, teenuste, raha ja/või informatsiooni liikumisega üles- ja allavoolu, alates alguspunktist kuni lõpptarbijani.“

Eespool kirjeldatud definitsioonide põhjal võib öelda, et tarneahel koosneb omavahel seotud erinevatest osistest (organisatsioonidest) ja hõlmab kõiki tegevusi, mis on seotud toodete/teenuste tootmisega ning turule toomisega, alates toormaterjalist kuni lõpptarbijani. Lisaks kaupade/teenuste voole on tarneahelas esindatud ka info- ja rahavoog. Ning efektiivne tarneahel sõltub erinevate lülide koostööst, see tähendab, et mida tihedamalt tehakse koostööd tarneahela partneritega, seda tõhusamalt töötab terve tarneahel tervikuna. Tänapäeval ei konkureeri ettevõtted vaid terved tarneahelad omavahel, mistõttu koostöö tarneahelas on kriitilise tähtsusega.

Lisaks erinevatele tarneahela definitsioonidele puudub ka ühtne tarneahela juhtimise määratlus. Kõige täpsema definitsiooni annab Tarneahelate Juhtimise Professionaalide Nõukogu.

„Tarneahela juhtimine hõlmab kõiki planeerimise ja juhtimistegevusi, mis on seotud hankimise, ostmise, töötlemise ning logistika juhtimistegevustega. Oluline on, et see hõlmab ka koordineerimist ja koostööd tarneahela partneritega, kelleks võivad olla tarnijad, vahendajad, kolmanda osapoole teenusepakkujad ja kliendid. Tarneahela juhtimine integreerib pakkumise ja nõudluse juhtimise nii ettevõttesiseselt kui ka ettevõtete vahel. Tarneahela juhtimine on integreeriv funktsioon, mille esmaseks ülesandeks on siduda peamised ärifunktsioonid ja –protsessid ettevõttesiseselt ja ettevõtetevaheliselt ühtseks ja kõrgefektiivseks ärimudeliks. See sisaldab kõiki eespool nimetatud logistika juhtimistegevusi, samuti ka tootmistegevusi ning koordineerib turunduse, müügi, tootearenduse,

finantsjuhtimise ja infotehnoloogia protsesse ning tegevusi.“ (Tarneahelate Juhtimise Professionaalide Nõukogu, 2008)

Tarneahela edukas juhtimine hõlmab planeerimist, koordineerimist ning komponentide ja valmistoodangu kontrolli alates tarnijatest kuni lõppkliendini. Tarneahel saab alguse toormaterjali hankimisest ning lõpeb lõppkliendi tarbimisega. Tarneahela tõhus toimimine aitab parandada klienditeenindust, aitab saavutada õige tasakaalu kulude ja teenuste vahel ning annab ettevõttele konkurentsieelise. (Stevens 1990, 25)

Michael E. Porter on oma raamatus „*Competitive Advantage*“ sõnastanud kolm üldist konkurentsistrateegiat: kululiidri, diferentseerimise ja fokuseerimise strateegia (Porter 1985, 11).

Kululiidri strateegia valinud ettevõtte püüdleb saada odavamaks tootjaks oma tööstusharus. Tegemist on laiaulatusliku ettevõttega, kes teenindab erinevaid tööstusharu segmente. Kululiidri konkurentsieelis sõltub tööstusharust, kuid see võib peituda näiteks mastaabisäästus, patenteeritud tehnoloogias, võimaluses osta odavalt toormaterjali või muudes tegurites. Kululiider aga ei saa eirata toote eristumise tähtsust. Kui tema toode ei ole konkurentidega võrreldav või klientidele aktsepteeritav, siis ettevõtte peab oma toodet müüma tublisti alla konkurentide hinnataseme ning ettevõtte võib kaotada oma konkurentsieelise soodsamate hindade juures. (Porter 1985, 12-13)

Diferentseerimise ehk eristumisstrateegia korral ettevõtte soovib olla oma tööstusharus unikaalne. Ettevõtte valib ühe või mitu iseloomulikku tunnust, mida kliendid peavad tähtsaks ning positioneerib oma ettevõtte nii, et see rahuldaks klientide vajadusi. Unikaalsus võimaldab küsida ka kõrgemat hinda. Eristumine võib põhineda nii tootel endal, turustamise viisis kui ka paljudel teistel teguritel. (*Ibid.* 14)

Fokuseerimise ehk turuniši strateegia puhul ettevõtte valib välja ühe või mitu kliendisegmenti oma tööstusharus, ning keskendub ainult neile. Turuniši strateegial on kaks variant: fokuseeritud kulustrateegia ning fokuseeritud eristumisstrateegia. Kui ettevõtte kasutab fokuseeritud kulustrateegiat, siis ta püüab leida kulude eelist kliendisegmendis. Fokuseeritud eristumisstrateegia puhul aga ettevõtte keskendub klientide erivajaduste täitmisele. (*Ibid.* 15)

Lisaks eelnevatele strateegiatele võib ettevõtte kasutada ka hübriidstrateegiat. Hübriidstrateegia puhul kasutab ettevõtte vähemalt kahte erinevat konkurentsistrateegiat. Tavaliselt kasutatakse koos kululiidri ja diferentseerimise strateegiat. On olemas kolm

tingimust, mille kohaselt ettevõtte saab üheaegselt kasutada mõlemat strateegiat. Esiteks, kui konkurendid on keskele lõksu jäänud. See tähendab, et ükski konkurent ei ole ennast piisavalt hästi positsioneerinud, et saavutada kululiidri positsiooni või puudub piisavalt diferentseeritud toode, et kasutada eristumisstrateegiat. Teiseks võib ettevõtte saavutada mõlemad, kui kululiidri positsioon on saavutatud suure turuosaga, mitte toote endaga, tehnoloogilise taseme või muude tegurite tagajärjel. Kolmandaks, kui ettevõtte on innovatsiooni pioneer ning toob turule innovaatilise toote, mis on piisavalt diferentseeritud ning samaaegselt ka odavalt toodetud, võimaldab ettevõttel saavutada mõlemad strateegiad. See on võimalik, kui ettevõtte on ainus, kes toodab sellist toodet. Kui teised ettevõtted toovad turule samalaadsed tooted, peab esialgne ettevõtte uuesti turule tooma innovaatilise toote või valima kahe erineva strateegia vahel. (Porter 1985, 19-20)

Nii globaalselt kui ka kodumaiselt konkureerivas ärikeskkonnas on õige tarneahela strateegia loomine kriitilise tähtsusega. Et saavutada pikaajalist konkurentsieelist peab tarneahela strateegia loomisel lähtuma ettevõtte konkurentsistrateegiast. See tähendab, et konkurentsistrateegia ja tarneahela strateegia peavad sobima kokku ning nad peavad täitma ühist eesmärki.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja töötada parim tarneahela strateegia välisturule sisenemisel. Tootmisettevõtetel on valida kolme peamise tarneahela strateegia vahel: timmitud (kulusäästlik), paindliku ning kombineeritud tarneahela strateegia vahel. Kuigi timmitud, paindlik ja kombineeritud strateegiad on üldiselt kasutuses olnud ainult tootmise strateegiatena, on nende põhimõtteid võimalik rakendada ka teistes valdkondades. Käesolevas töös on vaadeldud neid tarneahela juhtimise strateegiatena.

Timmitud tarneahel

Timmitud tootmise puhul kasutatakse iga ressursi vähem võrreldes masstootmisega: poole vähem tehase inimressursist, tootmispinnast, investeringutest töövahenditesse ja konstrueerimise ajakulust, et välja töötada uusi tooteid. Samuti on tootmiskohas vaja hoida poole vähem varusid, defekte tekib tootmisel poole vähem ning võimalik on toota üha suurema ja kasvava valikuga tooteid. (Womack *et al* 1990, 13)

Timmitud tarneahelas puuduvad raiskamised ehk kõrvaldatud on kõik tegevused, mis ei loo tarneahelas väärtust. Taiichi Ohno on oma raamatus kirja pannud seitse erinevat raiskamist, mis ei loo väärtust (Ohno 1988, 19-20): ületootmine, ootamine, transportimine,

ületöötlemine, varud, üleliigsed liigutused ning ümbertegemine. Ideaalselt timmitud tarneahelas puudub ületootmine, mis tähendab, et puuduvad ka üleliigsed varud, mis omakorda tähendab, et vähem käibekapitali on varude all kinni. Lisaks puuduvad toodangu üleliigsed liigutamised näiteks tootmisest lattu ning tagasi tootmisse. Timmitud strateegia sobib ärikeskkonda, kus toodetakse suurtes kogustes, sortiment ei ole väga lai, nõudlus on stabiilne ning ennustatav (Christopher 2000, 38).

Paindlik tarneahel

Kui timmitud tarneahela eesmärgiks oli teha vähemate ressurssidega rohkem ehk olla tõhusam, siis paindliku ehk agiilse tarneahela eesmärgiks on olla võimalikult dünaamiline kõigis tarneahela lülides. Agiilsust saab defineerida kui organisatsiooni võimet kiiresti reageerida nii tootmismahutade kui ka sortimendi nõudluse muutustele (*Ibid.* 2000, 39). Kui timmitud tootmine toimus vastavalt lühiajalistele prognoosidele, siis paindliku tootmise puhul hakatakse tootma alles siis, kui on teada reaalne nõudlus ehk kui toote eest on juba makstud (Goldsby *et al* 2006, 60). Agiilne tarneahel peab olema turutundlik ehk tarneahel peab võimalikult täpselt lugema ning reageerima vastavalt reaalsele nõudlusele. Lisaks peab tarneahela lülide vahel liikuma sama nõudluse informatsioon, et ei tekiks piitsaplaksu efekti ehk kus nõudlus võimendub igat tarneahela lüli läbides kaks korda. Et ei tekiks piitsaplaksu efekti, peab tarneahela lülide vahel toimuma koostöö ning informatsiooni jagamine ühiste infosüsteemide kaudu. Et see kõik saaks toimida, peavad tarneahela lülid olema omavahel ühendatud ühtseks toimivaks võrgustikuks, sest tänapäeval ei konkureeri iseseisvad ettevõtted, vaid terved tarneahelad. (Christopher 2000, 39-40)

Kombineeritud tarneahel

Kombineeritud tarneahel ühendab endas timmitud ja paindliku tarneahela meetodid. Kombineeritud tarneahela strateegia sobib olukordadesse, kus ainult timmitud või paindlik strateegia ei toimi. Strateegia on sobilik, kui tootesortiment on lai ning kus mõnede toodete nõudlus on stabiilne ning prognoositav, kuid osa toodete puhul nõudlus on kõikuv ning prognoosimatu. (*Ibid.* 2000, 40)

Lisaks kolmele üldisemale tarneahela juhtimise strateegiale saab rakendada ka kitsamaid strateegiaid, mis mõjutavad ettevõtte konkurentsieelist. Alljärgnevalt on kirjeldatud kuut erinevat tarneahela strateegiat.

Palju võimalikke tarnijaid

Mitme tarnijaga strateegiat kasutatakse tavaliselt tarbekaupade puhul. Erinevatele tarnijatele saadetakse toote või toodete hinnapäring(ud), ning tavaliselt tellitakse kõige odavamata tarnija käest. Selline strateegia võimaldab saavutada ostjal tugevat läbirääkimispositsiooni, sest tarnijaid vastandatakse üksteisega ning tarnijad peavad täpselt täitma ostja nõudmisi, vastasel juhul valitakse teine tarnija. Mitme tarnijaga strateegia eesmärgiks ei ole arendada partnersuhteid tarnijatega, mistõttu tarnijad on kohustatud hoidma vajalikku tehnoloogiat, teadmisi, kvaliteeti, tarnetingimusi ning tegema täpseid prognoose ja hinnapakkumisi. (Heizer, Render 2004, 418)

Lisaks soodsamale hinnale ning parematele tarnetingimustele võimaldab mitme tarnija strateegia vähendada ostja enda tarneriske. Lisaks tarneriskide vähendamisele võimaldab see suurenenud turunõudluse korral saada ühte ja seda sama komponenti mitme tarnija käest, et suurendada pakkumist ning rahuldada suurenenud turunõudlust.

Vähe tarnijaid

Strateegia eesmärgiks on arendada pikaajalisi suhteid, mitte otsida lühiajalisi tarnijaid. Pikaajalised tarnijad mõistavad tõenäolisemalt paremini ostja ning lõpptarbija üldeesmärke. Vähesed tarnijad on rohkem pühendunud, mistõttu nad on rohkem valmis panustama JIT (ingl. k. *Just In Time*) programmidesse, tootearendusse ja tehnoloogilisse oskusteabesse. Üksikute tarnijate kasutamine võimaldab saavutada mastaabisäästu ning väiksemaid tehingukuluseid, mis omakorda vähendab tootmiskuluseid. Selle strateegia puhul on tarnija vahetuse kulu suur, mistõttu on tarnija ning ostja üksteisest sõltuvad. Suurenenud on ka ärisaladuse lekkimise risk, kui tarnija vahetub või hakkab partneriks ostja konkurendile. (Heizer, Render 2004, 418)

Vertikaalne integratsioon

Vertikaalne integratsioon tähendab võimet ise toota kaupu või teenuseid, mida varem osteti. Vertikaalne integratsioon võib toimuda ette- või tahapoole. Tahapoole suunatud integratsiooni puhul on soovitatav ettevõttel osta tarnijale kuuluv ettevõtte, et seeläbi ise toota endale vajaminevaid komponente. Ettepoole suunatud integratsiooni korral võib eelnevalt komponente tootev ettevõtte hakata tootma lõpptoodet. (Heizer, Render 2004, 418-419)

Vertikaalseks integratsiooniks võib olla kolm põhjust: kontroll, kommunikatsioon ja kulud. Esiteks võib ettevõtte valida vertikaalse integratsiooni, sest see võimaldab saavutada kontrolli toodete turule toomise üle. Teiseks paraneb kommunikatsioon, sest ettevõtted on üksteisega tihedalt seotud. Samuti võimaldab vertikaalne integratsioon vähendada tehingukulusid. (Ellram 1991, 14-15)

Keiretsu

Keiretsu on vahelülis vertikaalse integratsiooni ning väheste tarnijate vahel (Heizer, Render 2004, 420). *Keiretsu* on termin, millega kirjeldatakse Jaapani ettevõtete koalitsiooni, mis toetub koostööle, koordinatsioonile, ühisomandile ja kontrollile, et saavutada ning hoida konkurentsivõimet. On kaks erinevat *keiretsu* tüüpi: horisontaalne ja vertikaalne. Horisontaalse *keiretsu* moodustavad Jaapani ettevõtete rühmad, kellel kõigil on tugevad sidemed ühe ja sama pangaga ning kes omavad üksteise aktsiaid. Vertikaalne *keiretsu* on ettevõtete võrgustik tarneahelas, mida juhib suurtootja. Tavaliselt omab suurtootja oma tarnijate aktsiaid ning pakub finantsilist ja tehnoloogilist abi. See võib hõlmata uute seadmete hankimist või vajaliku koolituse läbiviimist, et aidata tarnijal toota järgmise põlvkonna tooteid. (Anchordoguy 1990, 58-59) *Keiretsu* liikmetele pakutakse pikaajalist koostööd ning oodatakse tehnilisi teadmisi ja stabiilset kvaliteetset tootmist. (Heizer, Render 2004, 420)

Virtuaalsed ettevõtted

Virtuaalne ettevõtte on vastand vertikaalselt integreeritud ettevõttele. Kui vertikaalselt integreeritud ettevõtte eesmärk on omandada võimalikult palju kontrolli tarneahela eri lülide vahel, siis virtuaalne ettevõtte püüab loovutada võimalikult palju tegevusi, mis ei ole ettevõtte põhitöö või mis ei loo lisandväärtust. Loovutatud tegevused antakse edasi teenusepakkujatele, kelle ülesanneteks on nende tegevuste teostamine. Loovutatud tegevuste alla võivad kuuluda näiteks palgaarvestus, inimressursi värbamine, toodete projekteerimine, komponentide valmistamine, toodete katsetused või jaotusvedude korraldamine. Töösuhted võivad olla nii lühi- kui ka pikaajalised. (Heizer, Render 2004, 420)

Toota ise või osta sisse

Tootmisettevõtte üheks peamiseks võtmeküsimuseks oma tarneahela ja tootmisstrateegia üles ehitamisel on toota ise või osta sisse otsus (ingl. k. *Make-or-Buy decision*). Kas toota ise või osta sisse otsus on tihti oluline kasumlikkuse tegur, millel on suur mõju ettevõtte majanduslikule olukorrale (Yoon, Naadimuthu 1994, 62; Ehie 2010, 146). Otsuse tegemisel, milliseid komponente ise toota ja millised mitte, tuleks ligineda strateegilises vaates. See tähendab, et otsuse tegemisel ei tuleks lähtuda ettevõtte hetkeolukorrast, vaid arvesse tuleb võtta pikemat ajaperioodi. Lisas 2. on kujutatud kontseptuaalne raamistik, aitamaks ettevõttel teha otsust, kas toota ise või osta sisse komponente/teenuseid. Raamistiku pakkusid välja 1997. aastal R. T. McIvor, P. K. Humphreys ja W.E. McAleer.

Etapp 1 – Ettevõtte põhitegevuste defineerimine

Esimene etapp hõlmab ettevõtte põhi- ja kõrvaltegevuste väljaselgitamist. Põhitegevus on ettevõtte keskne tegevus, mis tagab potentsiaalsete klientide vajaduste eduka rahuldamise kõigil turgudel. See tegevus on klientidele tajutav lisandväärtust loovana, olles seeläbi oluline määraja konkurentsieelise loomisel. Põhi- ja kõrvaltegevuste eristamine on keeruline ülesanne, kuna tuleb hoolikalt jälgida, et hinnatud oleksid pikaajalised strateegilised kaalutlused ja tegelik kasu. Protsessi eesmärk on säilitada kontroll põhitegevuste üle, mis on konkurentsieeliseks turgudel, kus ettevõtte tegutseb. Tegevused/tooted, mida saab ohutult sisse osta on „kriitiliselt sõltuvad“, mis ei ole unikaalsed, kuid on olulised ettevõtte sujuvaks äritegevuseks. Oluline on jälgida, et sisseostetud tooted/teenused vastaksid ettevõtte miinimumnõuetele. (McIvor *et al* 1997, 173)

Etapp 2 – Sobivate väärtusahela lülide profileerimine

Strateegiline võtmeküsimus ise tootmise või sisseostmise juures on see, kas ettevõtte suudab saavutada püsiva konkurentsieelise, tehes põhitegevust ise. Kui ettevõtte on antud tegevuses unikaalselt hea, tuleks jätkata sellega majasiseselt. Samas paljud ettevõtted arvavad, et kuna antud tegevust on alati tehtud majasiseselt, tuleks ka nii jätkata. Paljudel juhtudel, pärast sügavama analüüsi tegemist, selgub tõsiasi, et ettevõtte enda võimekus ja võimalike parimate tarnijate võimekus on kordades erinevad. Seega peab ettevõtte ennast kõrvutama nii

võimalike tarnijatega kui ka konkurentidega, et näha, kes suudab teenust/toodet efektiivsemalt tootsta/toota. (McIvor *et al* 1997, 174)

Etapp 3 – Kogukulude analüüs

See etapp hõlmab kõiki tegelikke ja võimalikke kulusid, mis tekivad teenuse/toote isetootmisel ja väljasttellimisel. See hõlmab kõiki soetamisega seotud kulusid terves tarneahelas (mitte ainult ostuhinda). Selles etapis määratakse ära kahte tüüpi kulusid: a) majasisese teenuse/toote kuluproгноos, b) kuluproгноos, kui kasutada potentsiaalseid tarnijaid. Teises ja kolmandas etapis esineb teatav kattuvus. Mõlemas etapis koostatakse võrdlusuuringud ettevõtte ja potentsiaalsete tarnijate kohta, kuid käsitletakse erinevaid aspekte. (*Ibid.* 174-175)

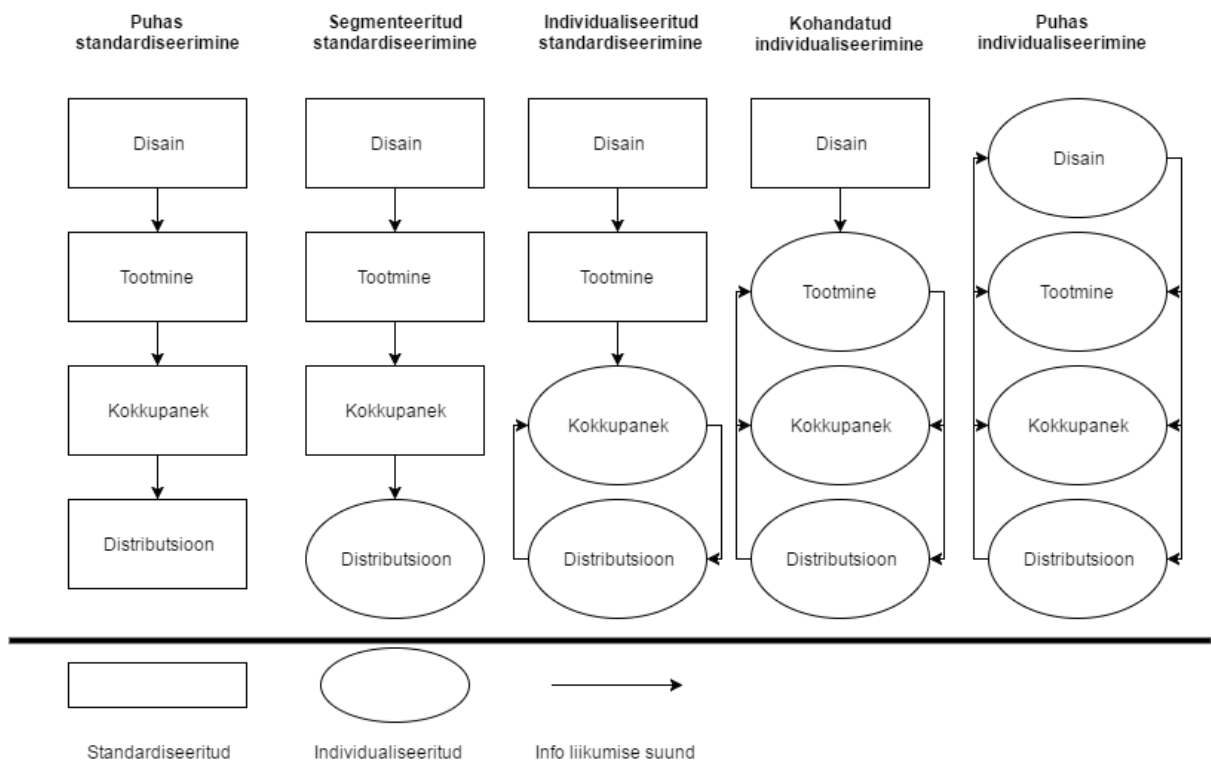
Etapp 4 – Võimalike tarnijate analüüs

Kui ettevõtte kaalub tihedat partnerlussuhet potentsiaalse tarnijaga, kes toodab strateegiliselt tähtsat toodet või pakub strateegiliselt tähtsat teenust, siis õige tarnija valik potentsiaalsete tarnijate seast on võtmetähtsusega. Tõhus partnerlus võimaliku tarnijaga eeldab selget arusaamist ootustele, avatud teabevahetust ja kommunikatsiooni ning ühtset tulevikusuunda. Viimases etapis ettevõtte likvideerib nimekirjast ebasobivad tarnijad ning kui ettevõtte jaoks ei ole sobivaid tarnijaid, võib ta investeerida tootmisse, et ise toodet toota või siis teenust osutada. Aga kui ettevõtte leidis sobiva tarnija, siis osta toode või teenus sisse. (*Ibid.* 176-177)

1.4. Lampel-Mintzberg'i mudel

Oma 1996. aastal ilmunud artiklis kirjeldavad Joseph Lampel ja Henry Mintzberg viit tootmise korraldamise kontiinumid. Kontiinumid üheks äärmuseks on puhas standardiseerimine, mis põhineb agregatsiooni loogikal, ja teiseks äärmuseks on puhas individualiseerimine, kus rõhk on igal kliendil ja tema soovidel eraldi. Erinevus standardiseerimise ja individualiseerimise vahel on see, et standardiseerimine on ülesvoolu tegevus ning individualiseerimine on allavoolu tegevus. See tähendab, et standardiseerimise puhul saavad tegevused alguse tarneahela algusest või keskelt ning individualiseerimise puhul saavad

tegevused alguse lõppkliendist. Alljärgneval joonisel (Joonis 1.) on kujutatud Lampel'i ja Mitzberg'i tootmise korraldamise kontiinum. (Lampel, Mitzberg 1996, 23-25)



Joonis 1. Tootmise korraldamise kontiinum

Allikas: (Lampel, Mitzberg 1996, 24)

Alljärgnevalt on kirjeldatud kontiinumi erinevaid etappe (Lampel, Mitzberg 1996, 25-26):

- **Puhas standardiseerimine** – strateegia põhineb dominantsel disainil, mida toodetakse võimalikult palju ning on suunatud võimalikult laiale tarbijaskonnale. Puhta standardiseerimise puhul puudub arusaam, et kliendid on erinevad. Klient peab tootega kohanema või siis vahetama toodet. Tarbija ei saa otsustada nii toote disaini, tootmise, kokkupaneku kui ka toote distributsiooni valikute osas. Näitena võib tuua Ford Motor Company strateegiat Mudel T tootmisel.
- **Segmenteeritud standardiseerimine** – põhineb baasdisainil, mida on vähesel määral muudetud, et pakkuda suuremat tootevalikut oma tarbijaskonnale. Esineb arusaam, et kliendid on erinevad ning tarbijad on jaotatud erinevatesse gruppidesse. Baasdisaini on muudetud vastavalt erinevate kliendirühmade eelistustele. Segmenteeritud standardiseerimise strateegia suurendab toodete valikut, kuid tarbijal puudub otsene

mõju toodete disaini, tootmise või kokkupaneku üle. Näitena võib tuua hommikusöögihelbeid.

- **Individualiseeritud standardiseerimine** – seda strateegiat iseloomustab kõige paremini personaalse arvuti komplekteerimine või siis võileivakohvikus võileiva tellimine. Tarbijal puudub otsene mõju toote disaini või tootmise üle, kuid tarbija saab otsustada, kuidas tema toode kokku pannakse. Näiteks klient saab võileivakohvikus öelda, milliseid komponente ta oma võileivale tahab ning mis järjekorras, kuid ta valik on piiratud. Sama on ka personaalse arvuti komplekteerimisega. Klient komplekteerib oma arvuti, kasutades piiratud valikuga komponente, mis kuuluvad ettevõtte valikusse. Seega säilib toote baasdisain, kuid muutuvad kasutatavad komponendid.
- **Kohandatud individualiseerimine** – selle strateegia puhul esitab ettevõtte toote prototüübi potentsiaalsele ostjale ning seejärel kohandab toote vastavalt kliendi soovidele või vajadustele. Näitena võib tuua maja ehituse, kus klient valib välja maja standardprojekti, ning seda muudetakse vastavalt kliendi soovidele.
- **Puhas individualiseerimine** – puhta individualiseerimise strateegia puhul disainitakse ning valmistatakse toode konkreetsele kliendile. Klient on kaasatud juba toote disaini etapis ning tegemist on täielikult tellimistööga. Näitena võib tuua maja ehituse, mille aluseks on individuaalprojekt, mitte standardprojekt, mida muudetakse vastavalt kliendi soovidele. Puhta individualiseerimise korral eksisteerib kliendi ja müüja vahel tõeline partnerlus, kus mõlemad pooled on tihedalt seotud teineteise otsuste tegemisel.

1.5. Eelnevad uuringud

1.5.1. Eesti puidusektori konkurentsivõime

Uuringus tuuakse välja Eesti puidusektori konkurentsivõime analüüsi tulemused, osutatakse sektori arengu põhiprobleemidele ning pakutakse võimalusi nende lahendamiseks ning arengu toetamiseks (Eesti puidusektori konkurentsivõime 2004, 7). Uuritud on erinevate allharude konkurentsivõimet. Nendeks allharudeks on (*Ibid.* 5-6): 1) Saetööstus, 2)

Puitplaaditööstus, 3) Mööblitööstus, 4) Puitmajatootjad, 5) Tselluloosi- ja paberitööstus, 6) Akna- ja uksetootjad.

Alljärgnevalt on täpsemalt välja toodud mõningad puitmajatootjate konkurentsivõime SWOT-analüüsi tulemused (Eesti puidusektori konkurentsivõime 2004, 223-228):

Tugevused

- Eesti tootjad on paindlikud ehk nad toodavad maja vastavalt kliendi soovidele,
- Kvaliteet on parem kui Ida-Euroopa konkurentidel,
- Hinnad madalamad kui lääneriikide tootjatel,
- Isiklikud kontaktid hõlbustavad väliturule pääsemist.

Nõrkused

- Välisurgudel on tihe konkurents;
- Talveperioodil on müük ebastabiilne;
- Suveperioodil ehitatakse rohkem ning tööjõudu on raske leida;
- Eestis napib kvaliteetset puitu, mis sunnib ettevõtteid seda importima. Probleeme on ka tooraine hinna ja tarnetähtaegadega;
- Väiksemahulisi tootekoguseid ei ole efektiivne meritsi vedada ning puitmajadetaile on merekonteinerisse raske ära mahutada.

Võimalused

- Kaasata välisosanikke, et lihtsustada ligipääsu kapitalile ja välisurgudele;
- Arendada oma kaubamärki, et leida rohkem ostjaid ning saada kõrgemat hinda.

Ohud

- Toormeprobleemid võivad süveneda,
- Oluliste koostööpartneri/kliendi loobumine viib firma väga raskesse seisu,
- Mõnel turul tegutsemist segab puudulik keeleoskus,
- Odavamate puumajade eksporti takistavad transpordikulud.

1.5.2. Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoruuring 2012

2012. aastal viidi läbi Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoruuring, mille eesmärgiks oli välja selgitada valdkonna arengu edutegurid, et luua alused sektori kitsaskohtade likvideerimiseks ning tugevate külgede võimendamiseks riiklikul tasemel, ja pakkuda ettevõtjatele kvaliteetset infot juhtimisotsuste tegemiseks. (Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoruuring 2013, 5) Uuringus on käsitletud erinevaid sektori allharusid. Allharudeks on (*Ibid.* 3): 1) Metsamajandus ja –varumine; 2) Sae- ja hõõvelmaterjali tootmine; 3) Energiapuidu tootmine; 4) Spooni, vineeri ja puitplaatide tootmine; 5) Uste ja akende tootmine; 6) Puitmajade tootmine; 7) Tselluloosi, paberi ja pabertoodete tootmine; 8) Puitmööbli tootmine. Käesolevas magistritöös on uuritavaks sektoriks puitmajade tootjad, mistõttu töö autor „Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoruuringus“ keskendub puitmajade tootmise peatükile.

Uuringust selgus, et puitmajade tootmise sektoris tegutseb üle 140 ettevõtte, ning aastane müügitulu on kokku 200 miljonit eurot ning ekspordi osakaal ligikaudu 80%. Puitmaterjal ostetakse peamiselt Eestist, kuid osad neist impordib puitu ka naaberriikidest, et saada paremat hinda, hajutada riske ning soodustada tarnijatevahelist konkurentsi. Lisaks esineb kohalikel edasimüüjatel tarneprobleeme. Puudub piisavas mahus ja/või nõutud tingimustele vastavat materjali. (*Ibid.* 105)

Uuringus selgub, et eksporditurgudel võib Eesti konkurendid jagada kahte rühma: kohalikud ettevõtted, kelle ees on Eesti majatootjatel selge hinnaeelis, ning teised Ida-Euroopa majatootjad, kellega võrreldes on Eestil parem maine. Lisaks on Eesti ettevõtted paindlikumad, kiiremad ja pakuvad soodsamat hinda kui kohalikud ettevõtted ning nad pakuvad paremat kvaliteeti ja tarnekindlust kui Ida-Euroopa konkurendid. Eesti ettevõtted ekspordivad oma toodangut peamiselt kaheksasse Euroopa riiki. Peamisteks turgudeks on Norra (25%) ja Saksamaa (7,5%). Uuringust selgus ka, et Eesti ettevõtted keskenduvad peamiselt ühele-kahele sihtturule ning tooteid müüakse läbi vahendajate, sest Eesti ettevõtted pigem ei kaalu otse lõppkliendile müümist või enda kaubamärgi loomist. Kuna ekspordi osakaal on suur, ei pea Eesti ettevõtted üksteist konkurentideks. See soodustab koostööd ettevõtete vahel ning uuringust selgus, et iga neljas tootja peab koostööd teiste ala ettevõtjatega, et tagada valdkonna kiiremat arengut. (*Ibid.* 107-113)

1.5.3. Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring

2015. aastal läbi viidud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada Eesti eksportööride konkurentsivõimet ja ekspordi toetavad ja pidurdavad tegurid. Uuringus kasutati andmete kogumiseks veebiküsitlust ning lisaks viidi läbi ka täpsustavad telefoniintervjuud vastanutega. Valimisse kuulus kokku 9091 ettevõtet, millest tagasi laekus 452 korrektselt täidetud ankeeti. Täpsustavad telefoniintervjuud viidi läbi 60 ettevõttega, et tõlgendada vastuseid õigesti. Uuringus osalesid kõik Eesti eksportöörid, mis eksportisid perioodil 2012.-2014. kokku rohkem kui 10 000 euro eest. (Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring 2015, 3)

Uuring annab ülevaate kõigist Eesti eksportivatest ettevõtetest, kuid ei anna detailset ülevaadet kindlast tegevusvaldkonnast. Teatava ülevaate Eesti puitmajatootjatest annab puidutöötlemise ning puit- ja korktoodete tootmise tegevusvaldkond, kuhu kuuluvad kõik puittooted välja arvatud puitmööbel. Eesti puidutöötlemise sektori eksportööride konkurentsieelisteks on: kvaliteet, omahind ning kiire reageerimiskiirus nõudluse muutustele. Suurimateks puudusteks on rahaliste vahendite puudus, et teostada ekspordiks vajalikke investeeringuid, vananevad tootmiseseadmed ja professionaalse tööjõu puudus. Kvalifitseeritud tööjõu puudus pärsib ka tootearendust. Peamiseks takistuseks sihtturgudel on tugev konkurents. Eksportöörid leiavad, et konkurentsivõime tõstmiseks peavad nad otsima aktiivselt uusi kliente ning investeerima uutesse tootmiseseadmetesse ja –tehnoloogiatesse. Puidutöötlemise sektoris tehakse keskmisest rohkem koostööd, kuid seda tehakse omaalgatuslikult. Uuteks sihtturgudeks, kuhu hakatakse siseneda on: Rootsi, Norra, Leedu, Poola ja Hiina. (*Ibid.* 134)

Kui vaadelda kõiki Eesti eksportööre, siis suurem osa vastanutest on mikro- või väikeettevõtted. Peamiseks sihtriikideks on Skandinaavia ning Balti riigid. Sihtriikide valikut mõjutab geograafiline lähedus ja madalad transpordikulud. Samuti sisenedakse riikidesse isiklike kontaktide kaudu, kes aitavad ettevõtetel leida potentsiaalseid kliente. Lisaks mõjutab sihtriigi valikut ka turu suurus ja ostujõud. Peamiseks konkurentsieelisteks on toodete ja teenuste kvaliteet, välismaise kontaktvõrgustiku olemasolu, paindlikkus, toote või teenuse kohandatavus kliendile ning tellimuse täitmise kiirus. Peamiseks takistuseks on aga tugev konkurents, nõudluse ebastabiilsus ja proteksionism. Konkurentsivõime tõstmiseks otsivad ettevõtted pidevalt uusi kliente ning kohandavad oma tooteid ümber sihtturu tarbeks. Uuringus osalenud ettevõtted peavad oluliseks koostööd teiste Eesti ettevõtetega, kuid seda

teevad vähesed. Uuteks sihtturgudeks on: Skandinaavia ja Balti riigid ning osad Lääne-Euroopa riigid. (Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring 2015, 27-49)

1.6. Järeldused

Rahvusvahelistumise motiivid on ettevõteti erinevad, kuid peamiselt on võimalik neid jagada proaktiivseteks ja reaktiivseteks. Sobivate sihtturgude valikul peab ettevõtte tegema põhjalikku ettevalmistust ning koguma võimalikult palju turuinfot, mille põhjal otsustada, millisele sihtturule siseneda. Sihtturu valikut aitavad lihtsustada erinevad mudelid, kus on kirjas erinevad tegurid, mille põhjal on võimalik valida välja sobiv välisurg.

Välisurule sisenemiseks on erinevaid võimalusi. Ettevõtte võib kasutada nii otseseid ja kaudseid ekspordi võimalusi kui ka erinevaid ekspordi alternatiive. Sobiva tarneahela strateegia valimisel tuleb lähtuda ettevõtte üldisest konkurentsistrateegiast. Peamisteks tarneahela strateegiateks on: timmitud, paindlik ning kombineeritud tarneahela strateegia. Lisaks on võimalik neid täiendada kitsamate strateegiatega nagu näiteks: võimalikult vähe tarnijaid, võimalikult palju tarnijaid, vertikaalne integratsioon, *keiretsu*, virtuaalsed ettevõtted ning toota ise või osta sisse otsusega.

Tootmise korraldamisel võivad ettevõtted aluseks võtta J. Lampel'i ja H. Mintzberg'i kirjeldatud viit tootmise korraldamise kontiinumit, kus üheks äärmuseks on puhas standardiseerimine ja teiseks äärmuseks on puhas individualiseerimine.

Nii 2004., 2012. kui ka 2015. aastal avaldatud uuringutes selgub, et Eesti puitmajade tootjate tarneahelates esinevad nii samad probleemid toormaterjali hankimisel kui ka samad eelised konkurentide ees. Peamisteks välisurgudeks on jätkuvalt Skandinaavia ning osad Lääne-Euroopa riigid. Uue turuna nähakse aga Hiinat. Välisurgudele sisenetakse isiklike kontaktide kaudu ja potentsiaalsete äripartneritena nähakse vahendajaid ja kinnisvaraarendajaid, mistõttu toote hind on lõpptarbijale kallim. Eesti ettevõtted ei kaalu enda kaubamärgi loomist või otse lõppkliendile müümist, sest läbi vahendajate või kinnisvaraarendajate on müüa lihtsam ning ei kaasne suuri kulutusi. Siiski ei ole kõik jäänud samaks üheksa aasta jooksul. Näiteks on paranenud koostöö erinevate ettevõtete vahel, et tagada valdkonna kiiremat arengut.

Kuigi kolmest eelnevast uuringust selgus, et Eesti puitmajade tootjatel läheb hästi, ajendas käesoleva magistritöö teema valikut asjaolu, et nii Eestis kui ka välisurgudel on konkurents tihenunud, mistõttu on nii alustavatel kui ka juba tegutsevatel puitmajatootjatel raske siseneda uutele välisurgudele, kus kohalikud tootjad on orienteeritud täitma pigem siseturu kui välisuru nõudlust. Analüüsid erinevaid strateegiaid ning praktikaid, kavatseb töö autor välja töötada parima tarneahela strateegia puitmajade tootmise ja ekspordi sektoris.

2. METOODIKA

2.1. Metoodika valik

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja töötada parim tarneahela strateegia välisturule sisenemisel. Eesmärgist lähtuvalt on töö autor valinud uurimisstrateegiaks kvalitatiivse uurimismeetodi. Kvalitatiivsel uurimisviisil puudub täpne definitsioon. N. K. Denzin ja Y. S. Lincoln (Denzin, Lincoln 2011, 3) on defineerinud kvalitatiivset uuringut järgnevalt: „kvalitatiivne uuring on tegevus, mis paigutab vaatleja maailma, mis koosneb tõlgendavatest kogumitest ning praktikatest. Need praktikad kujundavad seda maailma. Need muudavad maailma avalduste seeriateks, mis koosnevad välimärkmetest, intervjuudest, vestlustest, fotodest, helilintidest ja memodest. Kvalitatiivne uuring sisaldab tõlgenduslikku, naturalistlikku lähenemist maailmale. See tähendab, et kvalitatiivsete uuringute läbiviijad uurivad nähtusi nende loomulikus keskkonnas, ning püütakse mõtestada või tõlgendada ilminguid nende tähenduste kaudu, mida inimesed neile annavad.“ M. Vija, K. Sõrmus ja I. Artma (Vija *et al* 2012, 5) on kvalitatiivset uurimust sõnastanud järgnevalt: „kvalitatiivne uurimus tegeleb asjade ja nähtustega, mida ei mõõdeta või mida ei saa mõõta, oluline on hoopis kvaliteet, s.t omadused (täendus, sisu, sarnasus, erinevus jne). Objekte ja nähtusi vaadeldakse, kirjeldatakse, hinnatakse, võrreldakse, analüüsitakse jne.“

Kvalitatiivsel uurimismeetodil on üle 40 erineva uurimuse liigi. Käesolevas uurimistöös kavatseb autor kasutada juhtumiuuringut. Juhtumiuuring sobib, kui püütakse vastata „Kuidas?“ või „Miks?“ küsimustele ning uuringu läbiviija ei saa mõjutada uuritavate käitumist (Yin 2003, 1). Autor kavatseb kasutada juhtumiuuringu meetodit, kus uuritavateks objektideks on mitmed üksikjuhtumid. Käesoleva magistritöö raames analüüsitakse erinevate puitmajade tootjate tarneahelaid, kus iga ettevõtte on eraldi üksikjuhtum. Juhtumiuuringul esineb kolm peamist tüüpi: 1) uuriv, 2) kirjeldav, 3) selgitav (*Ibid.* 3). Antud uurimistööl on kirjeldav mitme-üksikjuhtumiline uurimus, kus uuritakse, kuidas ning missuguste tarneahelate strateegiatega on ettevõtted sisenenud välisturgudele.

Uuringu andmekogumismeetoditeks on töö autor valinud ankeetküsitluse ning poolstruktureeritud intervjuud valimi liikmetega, Eesti Puitmajaliidu esindajaga ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse esindajaga. Ankeetküsitlus koosnes nii suletud kui ka avatud küsimustest. Küsimustikule vastamine toimus anonüümselt, ning viidi läbi võrguküsitlusena *Google Vorm* (ingl. k. *Form*) keskkonnas. Ankeetküsitlus on toodud lisa 3.

Ankeetküsitluse eeliseks on andmete üheaegne kogumine erinevate valimi liikmete käest nendele sobival ajahetkel. Ankeet sobib ka neile, kellel pole aega või soovi intervjuud läbi viia. Samas esineb küsitlusel ka puuduseid. Küsimustiku vastaja võib tõlgendada küsimust valesti või ta ei ole kursis kõnealuse valdkonnaga ning kui tõsiselt ja ausalt ta vastab. (Hirsjärvi *et al* 2005, 182)

Lisaks ankeetküsitlusele viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud valimi liikmetega, kes olid nõus vastama ankeedile intervjuu kaudu või nõus vastama lisaküsimustele. Poolstruktureeritud intervjuu aluseks oli ankeetküsitlus, millele lisandusid täiendavad küsimused, et selgitada täpsemalt vastuse tagamaad. Intervjuud viidi läbi telefoni teel intervjuueeritavale sobival ajahetkel.

Intervjuu eelis ankeetküsitluse ees on paindlikkus. Intervjuus on võimalik muuta küsimuste järjekorda, esitada selgitavaid- või lisaküsimusi ning vastused on paremini tõlgendatavad. (*Ibid.* 192)

Töö autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud ka Eesti Puitmajaliidu ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse esindajatega, kes jagasid enda parimaid näiteid, praktikaid ja kogemusi.

Eesti puitmajatootjate tarneahelate analüüsimisel on töö autor kasutanud lisa 2. kujutatud R. T. McIvor'i, P. K. Humphreys'i ja W. E. McAleer'i välja pakutud kontseptuaalset raamistikku.

2.2. Valim

Valimiks nimetatakse suuremast üldkogumist eraldatud väiksemat uurimisobjektide hulka, mille kohta soovitakse informatsiooni saada (Õunapuu 2012).

Eestis tegutseb ca 140 ettevõtet, kes tegelevad puitmajade tootmisega (Eesti Puitmajaliidust). Käesoleva uurimistöö valimi koostamise aluseks on Eesti Puitmajaliidu liikmed, kes omavad puitmajade tootmise ja ekspordi sektoris pikaajalisi kogemusi. Eesti Puitmajaliitu kuuluvad nii puitmajade tootmisega tegelevad ettevõtted, arhitektuuribürood kui ka toetavad liikmed. Puitmajade tootmisega tegelevad 30 ettevõtet, mis moodustavadki käesoleva magistritöö esindusliku valimi. Esinduslik valim on jagatud klastervalimi põhimõttel kuude erinevasse klastrisse ehk gruppi. Grupid on moodustatud ettevõtete toodangu järgi järgnevalt:

- 1) **Aiamajad** – hooajaliselt kasutatavad väikehooned kuni 20 m² hoonealuse pindalaga, mida ei kasutata aastaringselt alaliseks elamiseks (Narva linna üldplaneering 2013-2025).
- 2) **Masintoodetud palkmajad** – masinatega töötlemise teel tehases toodetud palkmajad. Toodetakse nii ovaal-, ümar- kui ka kandilistest palkidest. (Masintoodetud palkmajad).
- 3) **Käsitöö palkmajad** – tänapäeval toodetakse käsitöö palkmaju kuivades tootmistingimustes, kuid leidub ka ettevõtteid, kes toodavad palkmaju välistingimustes. Palgid on eelnevalt kuivatatud ning kuivad tehase tingimused tagavad tõhusama tootmisressursi kasutuse ning majadele kõrgema kvaliteedi. Toodetakse nii ümar- kui ka kandilistest palkidest. Iga käsitöö palkmaja on kordumatu, sest eraldi töödeldud palgid tagavad maja originaalsuse ja omapära. (Käsitöö palkmajad).
- 4) **Puitkarkassmajad** – puitkarkass seintega majad ehitatakse selliselt, kus seinad on ehitatud vertikaalsetest postidest ja neid siduvatest horisontaalsetest vöödest. Karkassi vahed on soojustatud kas soojustusmaterjaliga (tavaliselt kas kivi- või klaasvillaga) ning suletakse mõlemalt poolt. (Puitkarkassmajad).
- 5) **Elementmajad** – üks levinumaid elamuehitise tüüpe. Elementmaja koosneb elementidest, mis valmistatakse tehase sisetingimustes. See võimaldab tagada konstruktsioonide täpsuse, nõuetekohase paigalduse ning nii materjalide kui ka tulevase ehitise kõrge kvaliteedi säilimise. Ehitusprotsess on kiire, kuna hoone elemendid on eelnevalt tehase tingimustes valmistatud ning nende paigaldamine toimub valmis detailidena. (Elementmaja).

6) **Moodulmajad ehk ruumelementmajad** – ehitatud ruumelementidest, kus sein-, põranda- ja laeelementid on tehases eelnevalt kokku monteeritud. Tehases toodetud moodulmaja ruumelementid on võimalik ehitada väga kõrge valmidusastmeni. Näiteks võib olla teostatud siseviimistlus, täielikult viimistletud vannituba või sisseehitatud köök ning elektri- ja kommunikatsioonisüsteemide paigaldus. (Moodulmaja) Hiljem transporditakse moodulid ehitusplatsile, kus nad liidetakse terviklikuks hooneks.

Valimisse kuuluvad nii spetsialiseerunud ettevõtted kui ka need, mis pakuvad laialdast tootevalikut, ehk on esindatud mitmes tooterühmas. Iga valimi liige toodab puitmaju kontrollitud kliimaga sisetingimustes. See võimaldab teostada aastaringset tootmist ning tagada ehitise kõrge kvaliteedi.

Eesti Puitmajaliidu andmetel on liidu liikmete müügitulu ja töötajate arv ligi 55-60% kogu sektori vastavatest näitajatest. See tähendab, et Eesti Puitmajaliiduga on liitunud Eesti mõjukamad ettevõtted. (Eesti Puitmajaliidust)

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks on uurida väikese ja keskmise suurusega puitmajade tootjate tarneahelate strateegiaid, mistõttu sobivad ainult väikese ja keskmise suurusega Eesti Puitmajaliidu liikmed.

Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1-s (Komisjoni määrus (EÜ) nr 800/2008) defineeritakse väikese ja keskmise suurusega ettevõteteks (edaspidi VKE-d) firmad, millel on kuni 250 töötajat ja mille aastakäive on kuni 50 miljonit eurot ja/või aastabilansi kogumaht kuni 43 miljonit eurot. Defineeringu järgi annavad väikeettevõtted tööd kuni 50 inimesele ning mikroettevõtted kuni 10 inimesele. Väikeettevõtete aastakäive ja/või aastabilansi kogumaht võib olla kuni 10 miljonit eurot ning mikroettevõtetel kuni 2 miljonit eurot. Lisaks ülalpool nimetatud tunnustele tuleb ettevõtte määratlemisel arvesse võtta ka ettevõtte liiki. Tuleb välja selgitada, kas tegemist on autonoomse, partner- või seotud ettevõttega. Ettevõtte on autonoomne, kui tegemist ei ole partnerettevõttega või seotud ettevõttega. Ettevõtte on partnerettevõtte, kui üks ettevõtte omab kas üksi või koos teiste ettevõtetega vähemalt 25% teise ettevõtte kapitalist või hääleõigustest. See tähendab, et nii ettevõtte ise ei oma vähemalt 25% kapitalist või hääleõigustest ühestki teisest ettevõttest ning keegi teine ei oma antud ettevõtte 25% kapitalist või hääleõigustest. Samas võib lugeda ettevõtet autonoomseks, kui 25% või rohkem kapitalist või hääleõigustest omab üks

järgnevatest investoritest: riiklik investeerimisühing, riskikapitaliettevõtte või riskikapitaliinvesteeringutega tegelev isik nn „äriingel“, ülikool, uurimiskeskus, institutsiooniline investor või kohalik omavalitsus. Ettevõtte on seotud ettevõtte, kui tal esineb üks järgnevatest suhetest teise ettevõttega: ettevõtte omab aktsionäride või osanike häälteenamust teises ettevõttes; ettevõttel on õigus ametisse määrata või vabastada enamikku teise ettevõtte juhtivast personalist; ettevõttel on õigus rakendada teise ettevõtte suhtes valitsevat mõju; ettevõtte, kes on teise ettevõtte aktsionär või osanik, kontrollib üksi teiste aktsionäride või osanike hääleõigustest. Kui tegemist on autonoomse ettevõttega, siis arvestatakse ainult enda ettevõtte töötajate arvu ning finantsnäitajaid aastaaruandes. Kui aga tegemist on partner- või seotud ettevõttega, siis tuleb arvesse võtta töötajate arvu ja finantsandmete arvutamisel ka partnerettevõtte töötajate arvu ning finantsandmeid. Liidetavad näitajad peavad olema proportsioonis kas omatava kapitali või hääleõiguste protsendiga. (Komisjoni määrus (EÜ) nr 800/2008)

Käesoleva uurimistöö valimi moodustavad väikese ja keskmise suurusega Eesti Puitmajaliidu tootjatest liikmed, kelle müügitulu ja töötajate arv moodustavad 55-60% kogu sektori vastavatest näitajatest, mistõttu esinduslikku valimit analüüsides on võimalik koostada üldistatav tarneahela strateegia puitmajade tootmise ja ekspordi sektoris.

2.3. Ankeetküsitlusele vastanud ja intervjueeritud ettevõtted

Käesoleva uurimistöö käigus koguti ning analüüsiti 11 ettevõtte andmeid, kelle põhitegevuseks on puitmajade tootmine. Andmeid koguti nii ankeetküsitluse kui ka poolstruktureeritud telefoni- ja individuaalintervjuude kaudu. Lisaks viidi läbi ekspertintervjuud Eesti Puitmajaliidu (Kivil 2016) ning Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (Korjas 2016) esindajatega. Ankeetküsitlusele vastas 30% küsitletutest ehk üheksa ettevõtet 30-st ning intervjuud viidi läbi nelja ettevõttega.

Enamik vastanutest on tegutsenud puitmajade tootmisega 10-15 aastat, kuid esineb ka ettevõtteid, kes on tegutsenud turul alla viie ning üle 20 aasta. Vastavalt Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1 järgi tuleb väikese ja keskmise suurusega ettevõtja määratlemisel arvesse võtta töötajate arvu, aastakäive ja/või aastabilansi kogumahtu ning ettevõtte liiki.

Alljärgnevas tabelis (Tabel 3.) on välja toodud ettevõtete töötajate arv ning aastakäive (2014. a alusel).

Tabel 3. Ettevõtete töötajate arv ja aastakäive aastal 2014 (miljonites eurodes)

Ettevõte	Töötajate arv	Aastakäive, EUR
A	<15	0,525
B	26-50	3,928
C	<15	0,257
D	51-100	3,824
E	26-50	8,543
F	16-20	0,466
G	51-100	4,277
H	26-50	0,457
I	16-20	0,972
J	51-100	8,010
K	51-100	2,655

Allikas: (Autori koostatud; Register OÜ)

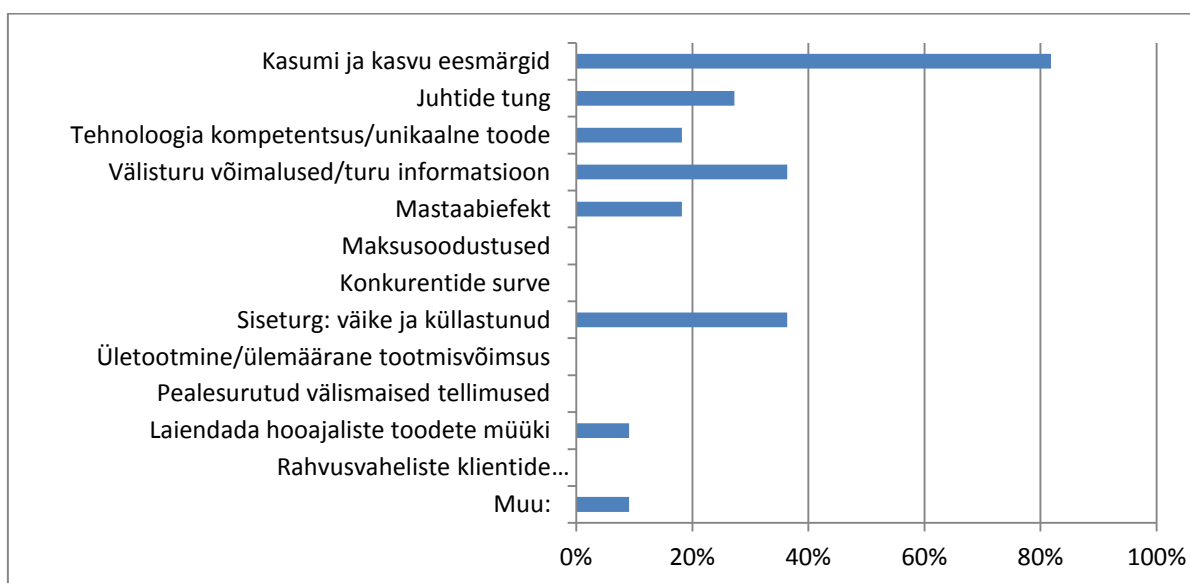
Võttes arvesse tabelis 3. töötajate arvu ja aastakäivet, võib väita, et vastanutest kaks on mikroettevõtted, viis väikese suurusega ettevõtted ja neli keskmise suurusega ettevõtted. Lisaks tuleb ettevõtte määratlemisel arvesse võtta ettevõtte liiki. Vastanutest kolmel ettevõttel esines välisomanike osalus, kuid tegemist ei ole samalt tegevusalalt välisomanikuga vaid nn „äriingliga“. Välisinvestori osalus kahel juhul oli 25-50% ja viimasel juhul oli see kõrgem, kuid vastavalt Euroopa Komisjoni määruse järgi on kõik 11 ettevõtet autonoomsed.

3. ANALÜÜS JA SÜNTEES

3.1. Hetkeseisu analüüs

3.1.1. Sisenemisstrategiad

Töö autor uuris ettevõtete rahvusvahelistumise motive ning mis aastast alates on ettevõtted eksportinud oma toodangut välisurule või –turgudele. Joonisel 2. on välja toodud ettevõtete rahvusvahelistumise motiivid.



Joonis 2. Rahvusvahelistumise motiivid (protsent)

Allikas: (Autori koostatud; Hollensen 2007, 43-45)

Uuringust selgus, et enamik motiividest on proaktiivsed ajendid. 82% vastanutest on välja toonud kasumi ja kasvu eesmärgi, see kinnitab Hollenseni teooriat, kus kasumi ja kasvu eesmärgid on eriti olulised väikeste ja keskmiste suurusega ettevõtetele, mis alustavad oma toodangu eksportimist. Teooriat kinnitab ka ettevõtete asutamise aastad ning esimeste toodete

ekspordi aastate ühtelangevus. See tähendab, et juba ettevõtte loomisel nähti, et Eesti siseturg on väike ning ettevõtte kasum ning kasvu eesmärk on lihtsamini täidetav välisurgude arvelt. Seda kinnitab ka 36% vastanutest, kes valisid, et siseturg on väike ja/või küllastunud ning 27% vastanutest, kes valisid juhtide tungi.

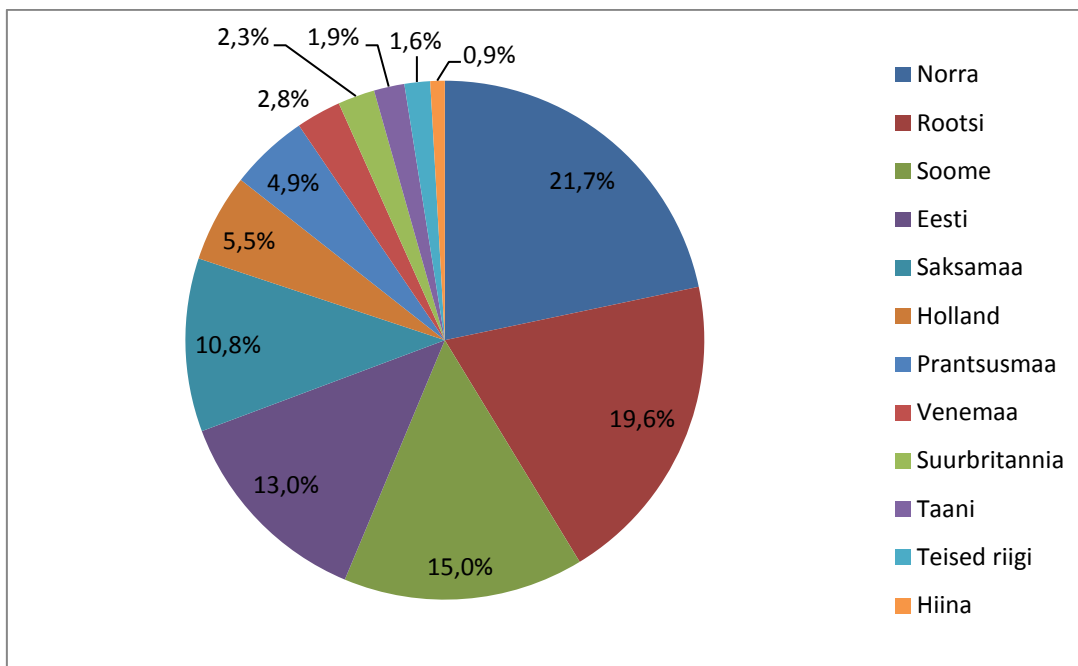
36% vastanutest toob välja välisuru võimalused või juurdepääsu spetsialiseerunud turuinfole. Intervjuudest (Ettevõtted „I“ ja „K“ 2016) selgus, et nendeks võimalusteks on välismaised kontaktid, kes aitavad edendada eksporti soovitud sihtturul.

18% vastanutest toovad välja tehnoloogia kompetentsuse ja/või unikaalse toote ning mastaabiefekti. Intervjuudest (Ettevõtted „F“ ja „K“ 2016) selgus, et tegemist on unikaalsete toodetega, mis on nii tehnoloogiliselt arenenum, kui ka tõsiasi, et sarnaste toodete tootjaid on välisurgudel väliskliendil raske leida.

Väga hea näitena võib tuua esile ühe ettevõtte tehnoloogilise uuenduse, kus maja või hoone ehitatakse valmis spetsiaalsele raudbetoonist valmistatud plaatvundamendile. „Raudbetoonkarkassi sisse on järgalt kinnitatud vähemalt kolm läbiva avaga metallist silindrit, mille abil on võimalik hiljem valminud vundamenti koos ehitusega tõsta treilerile ja sihtpunktis maha tõsta ilma kraanata. Selline lahendus vähendab kogu ehitusele kuluvat aega üle kahe nädala ning sihtpunktis kulub ehitise võrkudesse ühendamiseks alla 24 tunni.“ (Rae 2009, 16)

Huvitav on asjaolu, et mitte ükski küsimustikule vastanutest ei toonud välja ületootmise või ülemäärase tootmisvõimsuse olemasolu. Intervjuudest (Ettevõtted „F“ ja „I“; Kivil 2016) aga selgus tõsiasi, et osadel ettevõtetel on talveperioodil madalam tootmine, sest tellimusi ei ole nii palju, kui on seda näiteks kevad- või suveperioodil. See tähendab, et ettevõtte tootmismasinate tootmisvõimsus ei ole täielikult ära kasutatud.

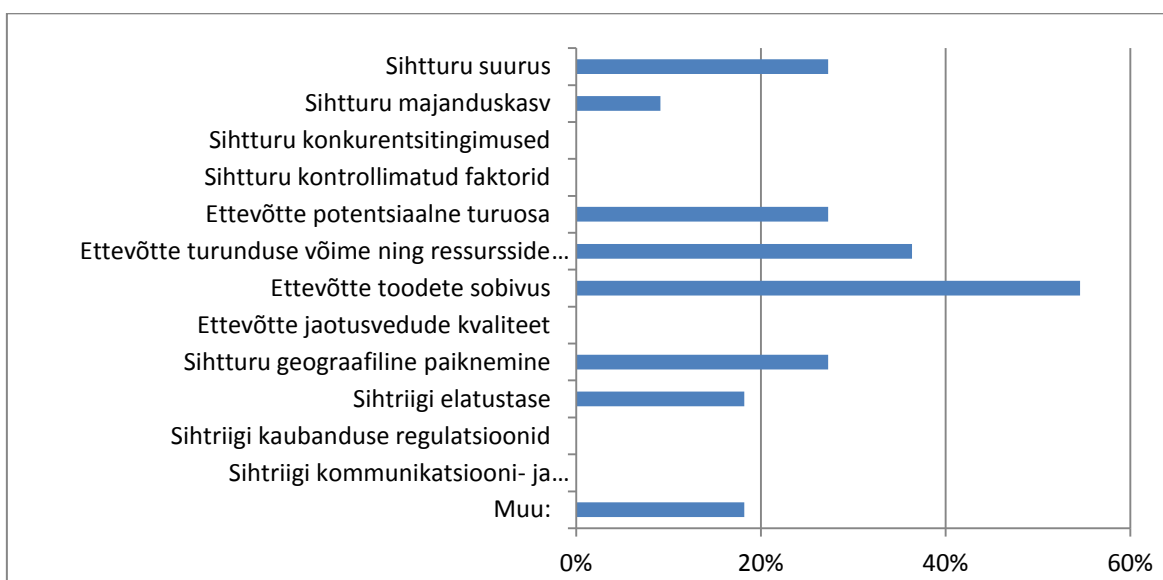
Töö käigus uuriti ka, millistel sihtturgudel ettevõtted oma toodangut müüvad. Kuna iga ettevõtte on erinev ning ka toodang on erinev, siis sõltuvalt ettevõttest võivad sihtriigid erineda. Alljärgneval joonisel (Joonis 3.) on kujutatud sektordiagramm, mis toob välja vastanute kõige olulisemad sihtriigid. Joonis 3. näitab, et 87% vastanute kogutoodangust eksporditakse välisriikidesse ning ainult 13% kogutoodangust toodetakse Eesti klientidele. Peamised eksporditurud on Norra (21,7%), Rootsi (19,6%), Soome (15%) ning Saksamaa (10,8%).



Joonis 3. Ettevõtete kogutoodangu osakaalud riigiti (protsent)

Allikas: (Autori koostatud)

Lisaks rahvusvahelistumise motiividele, uuris töö autor ettevõtete sihtturu valikut mõjutavaid tegureid. Joonisel 4. on välja toodud peamised tegurid, mis mõjutavad uurimistöös osalenud ettevõtete sihtriigi valikut.



Joonis 4. Sihtturu valikut mõjutavad tegurid (protsent)

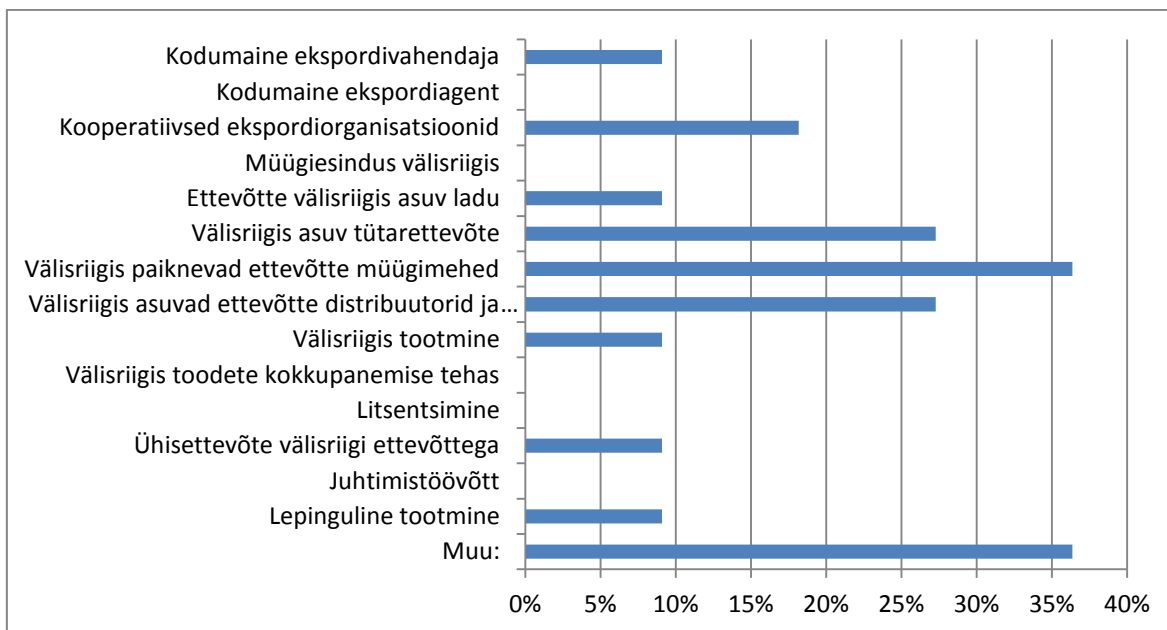
Allikas: (Autori koostatud; Ghauri, Cateora 2010, 270)

55% vastanutest toob välja, et sihtturu valikut mõjutab ettevõtte toodangu sobivus välisuru keskkonda. See tähendab, et välisriigi keskkond ise soodustab toodete müüki, kuna Põhjamaades on väärtustatud puitu kui ehitusmaterjali läbi aegade, sest seda leidub kõikjal.

Teise peamise tegurina toovad ettevõtted välja enda turunduse võime ning vajalike ressursside olemasolu. Läbiviidud intervjuudest (Ettevõtted „F“, „I“, „J“ ja „K“; Kivil 2016) selgus, et ettevõtte üheks kriitiliseks eduteguriks on ettevõtte enda turunduse võime. Oskuslik turundustegevus ühes välisriigis võib aidata leida potentsiaalseid kliente ka teisest riigist. Hea näitena võib tuua ettevõtete kodulehtedel olevad tehtud tööd ehk referentsid. Mitmed ettevõtted toovad välja, et just tänu headele referentsidele on kliendid ise leidnud neid üles riikidest, kuhu ettevõtte pole veel oma toodangut eksportinud.

27% vastanutest toob välja kolm eraldi tegurit – sihtturu suurus, sihtturu geograafiline paiknemine ning ettevõtte potentsiaalne turuosa. Kui vaadata nelja peamist ekspordituru pindala ning elanike arvu, siis pindalalt on nad kuni 10 korda suuremad ning rahvaarvult neli kuni 63 korda suuremad, mistõttu ettevõtte potentsiaalne turuosa on ka seda suurem, kui Eestis. Oma osa mängib ka Eesti geograafiline lähedus Skandinaavia maadele. Logistikakulude kokkuhoiu mõttes on odavam siseneda nendesse riikidesse, mis asuvad geograafilisemalt ligemal, ning kellega on Eestil olemas väga head transpordiühendused. Lisaks eespool nimetatud teguritele, peab 18% küsitletutest oluliseks sihtriigi valikul sihtturu elatustaset. Ettevõtted on huvitatud välisriikidest, kus elatustase on kõrgem ning elanikud on maksejõulisemad, kui Eestis.

Käesoleva uurimistöö käigus uuriti ka ettevõtete välisurule sisenemise meetodeid. Joonisel 5. on välja toodud meetodid, kuidas vastanud on välisurule sisenenud



Joonis 5. Sihtturule sisenemise meetodid (protsent)

Allikas: (Autori koostatud; Albaum *et al* 2005, 252)

36% vastanutest omab ettevõtte müügitöötajaid välisriigis. Vastustest selgus, et suurem osa ettevõtetest, kes kasutavad müügitöötajaid, omavad ka välisriigis tütaretevõtet ning ettevõtte distribuutoreid ja/või agente. Välismaal tegutsevad müügitöötajad ja agendid töötavad välisriigis asuvas tütaretevõttes ning sellest tuleneb ka kokkulangevus, kus ettevõtted, kes on rajanud oma tütaretevõtte välisriiki, on tööle võtnud ka agendid ja müügitöötajad. Samas esineb kaks ettevõtet, kes ei oma tütaretevõtet välisriigis, kuid kasutab müügitöötajaid või agente. 18% vastanutest kasutavad kooperatiivseid ekspordiorganisatsioone, mis on vahelülilis otsese ja kaudse ekspordi vahel.

Muude meetodite all on vastanud välja toonud olemasolevad välismaised kontaktid ning referentsid, tänu millele kliendid on ise kontakti võtnud ettevõttega. Samuti veel rahvusvahelistel ehitusmessidel osalemine, oskuslik turundustegevus nii internetis kui ka sihtriigis. Üks intervjuueritavatest ettevõtetest toob välja ka teisele tootmisettevõttele allhanke tegemise. Allhanget on tehtud, kui võõral ettevõttel on olemas suured tootmismahud, mida ei jõuta täita ning siis allhanke korras edastatakse osa tööd teisele tootmisettevõttele. Selline tegevus võimaldab teise ettevõtte referentsi ka enda ettevõtte kodulehele üles panna, märkusega, et antud hoone valmis koostöös teise ettevõttega.

3.1.2. Tootmise korraldamine

Käesoleva magistritöö käigus uuriti Eesti puitmajade tootjate profile: mis konkurentsistrateegiat ettevõtte kasutavad ja kas tarneahela strateegia loomisel on aluseks võetud ettevõtte konkurentsistrateegia. Alljärgnevas tabelis (Tabel 4.) on välja toodud uuringus osalenud ettevõtete tooted, konkurentsistrateegiad ning tarneahela strateegiad.

Tabel 4. Ettevõtete profiilid

Ettevõte	Tooted	Konkurentsistrateegia	Tarneahela strateegia
A	Aiamajad	Eristumise strateegia	Paindlik strateegia
B	Elementmajad, moodulmajad	Kululiidri strateegia	Timmitud strateegia
C	Käsitöö palkmajad	Eristumise strateegia	Paindlik strateegia
D	Puitkarkassmajad, elementmajad, moodulmajad	Kululiidri ja eristumise strateegia	Kombineeritud strateegia
E	Aiamajad, masintoodetud palkmajad, puitkarkassmajad, elementmajad	Eristumise strateegia	Paindlik strateegia
F	Käsitöö palkmajad	Eristumise strateegia	Paindlik strateegia
G	Aiamajad, elementmajad	Kululiidri	Timmitud strateegia
H	Käsitöö palkmajad	Eristumise strateegia	Paindlik strateegia
I	Elementmajad	Kululiidri	Timmitud strateegia
J	Puitkarkassmajad, elementmajad,	Eristumise strateegia	Paindlik strateegia

	moodulmajad		
K	Aiamajad, masintoodetud palkmajad, puitkarkassmajad, elementmajad, moodulmajad	Eristumise strateegia	Kombineeritud strateegia

Allikas: (Autori koostatud)

Uuringus osalejate tootevalik on väga lai. Mõned on spetsialiseerunud ühele tootele, teised aga tegutsevad erinevates tootegruppides. Ettevõtte „K“ tegutseb lausa viies erinevas kategoorias. Aiamaju toodavad kokku 4 ettevõtet, kuid ainult üks on spetsialiseerunud aiamajade tootmisele. Käsitöö palkmaju toodavad kolm ettevõtet ning on näha, et nii konkurentsistrateegia kui ka tarneahela strateegia on kõigil ettevõtetel samad. Kaks ettevõtet toodavad masintoodetud palkmaju, kuid lisaks toodavad ka aia-, puitkarkass- ning elementmaju. 8 ettevõtet toodavad nii moodulmajasid kui ka elementmajasid, see on ka kõige tavapärasem kooslus, sest moodulmajad koosnevad ehitatud ruumelementidest, kus sein-, põranda- ja laeelementid on tehases eelnevalt kokku monteeritud. Lisaks moodul- ja elementmaja kooslusele on tavapärane, et tootegrupis esineb lisaks ka puitkarkassmajad. Kolme majatüübi kooslus esines neljal ettevõttel.

Konkurentsistrateegiana esines vastanute seas eristumise strateegiat seitsmel juhul, kululiidri strateegiat kolmel juhul, hübriid strateegiat ühel juhul ning turuniši strateegiat ei esinenud. Hübriidstrateegiana esines kooslus kululiidri ja eristumise strateegiast. Eristumise strateegia alla pidasid vastajad enam silmas toote innovatiivseid tehnoloogilisi lahendusi. Eristumise strateegia käsitöö palkmajade puhul tuleb kõige paremini esile hoone detailides nagu näiteks ainulaadsetes nurgatappides, treppides, rõdupiiretes, tugipostides ning paljudes muudes iseloomujoontes, mis teevad iga maja unikaalseks tooteks, mida varem pole valmistatud. Uuringus osalenud käsitöö palkmajade tootjad toovad ka ühe eelisena esile asjaolu, et Euroopas ei ole palju ettevõtteid, kes on keskendunud looduslähedaste palkmajade tootmisele, mistõttu on Eesti tootjatel väga suur konkurentsieelis nende klientide ees, kes soovivad endale looduslähedast maja, mis on toodetud keskkonnasõbralikult. Käsitööna valminud maja tootmisprotsessis tekib tootmisjääke minimaalselt. Osa tootjaid on leidnud

tootmisjääkidele ka uue väljundi. Osa tootmisjääke müüakse maha kõrvalproduktina, nagu näiteks halupuudena või okaspuu kooremultšina. Teine pool, millel pole enam kaubanduslikku väärtust ega turgu, suunatakse tootmishoone kütmiseks. Seega võib väita, et 99% toormaterjalist kasutatakse sihtotstarbelisena ära. Ettevõtte „C“ toob välja ühe eelisena ka mitme erineva tehnoloogilise lahenduse kasutamise ühel hoonel, näiteks erinevad nurgatapid. Masintoodetud palkmajade puhul aga peab tootmismasinad ümber seadistama, mis omakorda pikendab tootmisaega. Käsitöö palkmajade puhul aga ümberseadistamist ei ole, kuna nurgatapid tehakse käsitsi. Käsitsi toodetud palkmajade tootjad valivad reeglina ka ise välja sobiliku toormaterjali. Selline teguviis võimaldab lisada isikupära igasse hoonesse ning klient võib kindel olla, et tema maja on unikaalne. Näiteks sagartüüakusega palgi kasutamine disainpostina maja keskel. Sagartüüakusega palk on ebakorrapärase kujuga, mis meenutab lainelist/ebakorrapärasest ringi. Sellise disainposti kasutamine toob hoonesse looduslähedust ning suurendab hoone väärtust kliendi silmis. Teised ettevõtted, kes töid konkurentsieelisena välja eristumise strateegia, on näitena välja toonud oma tootmisprotsessis kasutatavate tootmismasinade automatiseerimise astme. Ettevõtte „K“ on ainulaadne teiste ettevõtete seas, sest ettevõtte enda insenerid on konstrueerinud vajaminevad tootmiseseadmed ja –liinid. Ettevõtte täiustab masinaid pidevalt, mis võimaldab turule tuua järjest keerukama ning innovatiivsema disainiga masintoodetud puitmaju. Ettevõtte „A“ toodab aga aiamaju, mida on võimalik igal hetkel liigutada ja vajaduse korral võib kasutada aiamaja ka hobuvankrina. Ettevõtte „E“ omab lisaks majatehasele ka eraldi asetsevat akna-uksetehast ning trepitehast. Ettevõtte „E“ konkurentsieeliseks on akende ja uste sooja- ja õhupidavus, mis tagab puitmajadele parema energiatõhususe. Ettevõtte „J“ eeliseks on kiiresti monteeritavad hooned, mistõttu on maja „võtmed kätte“ lahendus võimalik paari kuuga. Ettevõtted, kes valisid kululiidri strateegia, toovad peamise eelisena välja konkurentidest odavamalt ehitamise, mistõttu on ka toodete müügihinnad odavamad kui konkurentidel. Samas on nad säilitanud kvaliteetse tootmise. Ettevõtte „B“ kululiidri strateegia seisneb mastaabisäästus. Tema kaubamärk on laialdaselt tuntud Norras, mistõttu esineb ettevõttel rohkem tellimusi, mis omakorda võimaldab tal odavamalt toota, sest mõnede toodete materjali ostetakse sisse vastavalt prognoosile ja teatud mahu ületades on toormaterjali hind soodsam. Ettevõtte „D“ on välja toonud hübriidstrateegia, mis on kombinatsioon eristumise ja kululiidri strateegiast. See toetab Michael E. Porteri teooriat, kus tavaliselt kasutatakse koos kululiidri ja diferentseerimise strateegiat. Ettevõtte „D“ üheks innovaatiliseks uuenduseks on erinevate

lahenduste pakkumine erinevatesse kliimadesse. See tähendab, et hoonete tulevase asukoha aastaringne kliima on võetud arvesse hoone projekteerimisfaasis. Seega, kui tellitakse samasugune hoone nii Norra kui ka Hispaaniasse, siis majade maksumused võivad erineda, sest majade välisküljed on projekteeritud erinevalt ning seega ka hind on erinev kahe kliendi jaoks.

Tarneahela strateegiatena on vastanutest kuus ettevõtet märkinud paindliku tarneahela strateegia kasutamise, kolm on märkinud timmitud strateegia kasutamise ning kaks ettevõtet kasutab kombineeritud tarneahela strateegiat. Ettevõtted, kes kasutavad paindlikku tarneahela strateegiat, toovad esile ettevõtte paindlikuse kliendi suhtes. Ettevõtte püüab vastu tulla kõigile kliendi soovidele igal projekti ajahetkel. Klient võib ka kinnitatud projekti vajadusel muuta. See tähendab, et ettevõtte peab oma tootmise korraldama võimalikult dünaamilisena, et kiiresti reageerida projekti muutmisel. Timmitud tootmise puhul ettevõtetes puuduvad üleliigsed varud. Materjali ostetakse sisse vastavalt tellimusele ja mitte rohkem. Samuti on kõrvaldatud kõik tegevused, mis ei tooda lisaväärtust. Teenustena on sisse ostetud nii transpordi korraldamine kui ka maja püstitamise. Kombineeritud strateegia on kasutusel ettevõtetes, kus toote sortiment on lai ning osade toodete puhul esineb nõudluse kõikumist ja teistel esineb stabiilsus. See on saavutatud, kui ettevõtte tegutseb korraga erinevate klientide tellimustega, mille puhul üheks kliendiks on kinnisvara arendaja ja teiseks on eraklient või sotsiaalasutus. Esimese puhul on olemas pikaajalised tellimused ja teise puhul on tegemist üksikprojektiga.

Uurimistöö käigus uuriti ka vastanute eeliseid välisriikide tegutsevate kohalike tootjate ees. Nii küsimustikust kui ka intervjuudest (Ettevõtte „F“, „J“, „K“, Kivil 2016) selgus, et Eesti puitmajade tootjad on välisriikidele hinnatud nii oma toote ehituskvaliteedi, paindliku tootmisprotsessi kui ka tuntud oma ambitsioonikusega teha suuri ja ainulaadseid projekte. Ehituskvaliteet on Eesti tootjatel sama mis kohalikel tootjatel, samas on Eesti tooted odavamad. Eesti ei ole ainus riik, mis ekspordib suurtes mahtudes puitmaju. Teised Ida-Euroopa riigid on samuti suurendanud oma ekspordi samadele välisriikidele, kus Eesti. Tekkinud on olukord, kus Eesti tooted ei konkureeri niivõrd kohalike tootjatega kui niivõrd Ida-Euroopa tootjatega, kes pakuvad puitmaju soodsama hinnaga kui Eesti tootjad. Ida-Euroopa tootjatel on suureks eeliseks tööjõu madalam maksumus, mis võimaldabki pakkuda Eesti tootjatest madalamat hinda. Samas pole nende ehituskvaliteet nii kõrge, kui Eesti toodetel. Intervjueeritavad tõdeavad, et Ida-Euroopa toodangu kvaliteet on paranemas mistõttu varsti on nad tõsised konkurendid Eesti tootjatele. Eesti tootjad on lisaks ehituskvaliteedile tuntud ka

tootmisprotsesside paindlikkuse poolest. Eesti tootjate üheks peamiseks eesmärgiks on kliendirahulolu. Eesti puitmajatootjad võib jagada kahte gruppi: ettevõtted, kellel on olemas nii standardlahendused kui ka võimekus projekteerida kliendile individuaalprojekti järgi hoone, ning ettevõtted, kes projekteerivad hooneid ainult vastavalt individuaalprojektile. Vastavalt Lampel-Mintzberg'i mudelile võib uuringus osalejad jagada kahte rühma – kohandatud individualiseerimise ning puhta individualiseerimise rühma.

Lisas 4. on välja toodud Eesti puitmajade tootjate üldistatud tootmisprotsessi voodiagramm. Voodiagrammis on kuus üldist otsustuspunkti, mis puitmajatootjal võib esineda. Esimeseks otsustuskohaks on standardprojektide olemasolu. Standardlahendused toimivad ka kui referentsid, mille kaudu on kliendil võimalik näha erinevaid tooteid, mida ettevõtte pakub, ning seeläbi teha esimene valik, kas ettevõtte vastab kliendi ootustele või mitte. See on tööriist kliendile kõrvutamaks erinevaid ettevõtteid. Vastanutest viis ettevõtet pakub oma kodulehel nii standardlahendusi kui ka individuaalprojekte ning vastanutest kuuel ettevõttel puuduvad standardlahendused. Standardlahenduste üheks eeliseks on aja kokkuhoid kliendile. Tegemist on lahendustega, kus projekteerijad on loonud parimad võimalikud näidised, mille projekteerimisel on arvesse võetud erinevaid aspekte nagu näiteks hoone avarust, soojapidavust, ruumikust, modernset disaini, valgusküllasust ja palju muud. Standardlahendustega on püütud kõnetada võimalikult palju kliente, kuid erinevad kliendid võivad soovida erinevaid lahendusi. Seega pakuvad Eesti ettevõtted klientidele võimalust ka standardprojekte muuta. Muuta saab nii projekti alglahendust kui ka kasutatavaid materjale/komponente. Mõnedel ettevõtetel on toote plaanides üles märgitud ka erinevate materjalide või komponentide valikud. Standardlahenduste hinnad on madalamad kui individuaalprojektidel ning kui kliendil puudub kindel nägemus või erisoovid, on standardprojekt kõige mõistlikum valik. Kui aga kliendil on erisoovid või kui tema nägemus ei lähe kokku ühegi standardlahendusega, pakuvad kõik Eesti ettevõtted individuaalprojekti projekteerimise võimalust. Individuaallahendus on ajakulukam ja seepärast ka kallim, kuid klient saab täpselt sellise hoone, nagu ta soovib. Uuringust tuli välja ka tõsiasi, et kuigi standardlahenduste ning individuaalprojektide müügi osakaal on osas ettevõtetes võrdne, siis tegelikkuses kahte identset eluhoonet massiliselt ei eksisteeri. See tähendab, et kui klient otsustab standardlahenduse kasuks, siis võib ta ikkagi kindel olla, et täpselt samasugust lahendust ei eksisteeri või kui eksisteerib, siis vähesel määral.

Järgmiseks otsustuskohaks on hoone valmiduse astme kokkuleppimine kliendiga. Eesti ettevõtted pakuvad üldiselt kolme erinevat valmislahendust. Nendeks on:

- Võtmed kätte – olenevalt ettevõttest võib „võtmed kätte“ lahendus sisaldada kõiki või suuremat osa järgnevatest toimingutest: vundamentitööd, pottseptatööd, puusepatööd, sisekommunikatsioonitööd, täielik sise- ja välisviimistlus, elektritööd, küttesüsteemi paigaldust, vesi ja kanalisatsioon, köögimööbli ja santehnika paigaldus. Olenevalt ettevõttest ei pea klient „võtmed kätte“ lahenduse puhul tellima lisatöid objektile. Kliendi mureks on ainult mööbli ostmine.
- Välislahendus – selle paketi puhul teostab ettevõtte ainult välisviimistluse. Siseviimistlus on kliendi teha. Samuti peab klient ise tellima vundamentitööd, elektritööd, kütte- ja ventilatsioonitööd ning vee- ja kanalisatsioonitööd. Välislahenduse pakett sobib kliendile, kes soovib maja ise lõpuni ehitada endale sobivas tempos.
- Palkosa – tegemist on paketiga, kus ettevõtte teostab ainult maja palkosa ehituse. Olenevalt ettevõttest võib see sisaldada ka katuse paigaldamist. Majal pole tehtud nii välis- kui ka siseviimistlus. Lisaks välislahenduse töödele tuleb kliendil ise juurde tellida ka aknad, ukсед, trepid.

Käesolevas uuringus osalenud ettevõtted pakuvad ülalpool nimetatud lahendusi oma tootegruppidele. Ainuke erinevus on aiamajadega. Aiamajade puhul ei ole vaja teostada nii vundamentitöid kui ka muid töösid. Aiamajade tarnekomplektidesse kuulub nii puitosa kui ka aknad, ukсед, katusekivid või –plaadid. Aiamajade puhul ettevõtted ei paku püstitamise teenust, selle peab kas klient ise tegema või teenusena juurde ostma kolmandalt ettevõttelt.

Kolmandaks otsustuskohaks hoone tootmisel on materjalide ja komponentide hankimine: millises ulatuses ning mis materjale ja komponente osta sisse ning milliseid komponente ja materjale ise toota. Masintoodetud palkmajade puhul pakuvad Eesti puitmajatootjad kahte erinevat lahendust: hoone ehitatakse kas massiivpalgist või liimpalgist. Massiivpalgi puhul on tavapärane, et palgi kuivamisel tekivad kuivamislõhed ja -praod. Liimpalk aga koosneb kahest või enamast toorikust, mis on ühendatud omavahel liimimise teel ning kuivamislõhesid ja -pragusid ei ole. Uuringus osalenud ettevõtted, kes toodavad liimpalgist maju, jagunesid kaheks. Ühed, kes liimivad ja pressivad liimpalgi ise kokku ja teised, kes ostavad vajalikud ristlõiked sisse. Massiivpalgi puhul ettevõtted koorivad,

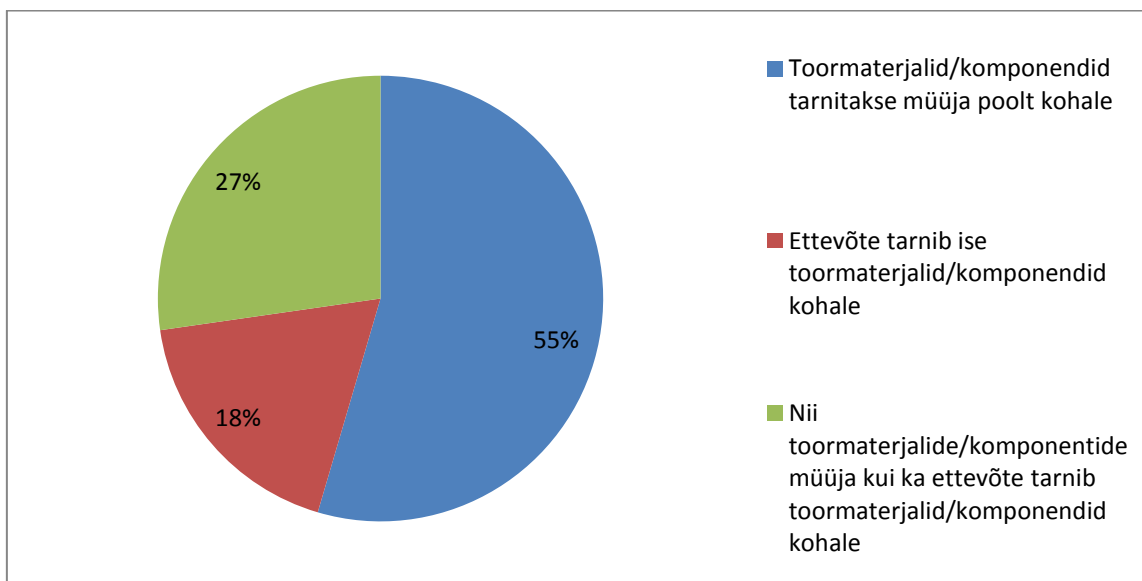
kuivatavad ja töötlevad palki ise. Ise töötlemise eeliseks on soovitud kvaliteedi tagamine palgile. Kui osta eeltöödeldud palk sisse, ei pruugi kvaliteet vastata tootja soovidele. Lisaks palgimaterjalile on võimalik samasugust otsust rakendada veel kolmele komponendile – aknad, ukсед ning trepid. Uuringus osalenud 11-st ettevõttest kaheksa ostavad sisse kõik komponendid, kuid kolm ettevõtet on otsustanud osasid komponente ise toota. Ettevõtte „F“ valmistab treppe ning ettevõtted „C“ ja „E“ valmistavad nii treppe, aknaid kui ka uksi. Ettevõtte „F“ valmistab käsitöö palkmaju ning trepid tuleb samuti valmistada käsitööna, et säiliks hoone stiil ja unikaalne väljanägemine. Ettevõtte „E“ omab lisaks majatehasele ka akna-uksetehast, trepistehast ning liimpuidust komponentide tehast. Ettevõtte toodab aknaid, uksi ja treppe nii oma majadele kui ka eraldi akende, uste ja treppide edasimüüjatele. Ettevõtte „C“ valmistab lisaks eespool mainitud komponentidele ka vajadusel puitmööblit. Tegemist on massiivpuidust mööbliga, mis valmib eritellimusena konkreetsele hoonele. Tegemist on lisavõimalusena, mida klient saab tellida.

Tarneahela seisukohast vaadatuna kasutavad uuringus osalenud ettevõtetest kaheksa pikaajalist partnerlust väheste tarnijatega ning kolm läbirääkimisi paljude tarnijatega. Ettevõtetest üheksa peab toormaterjali tarnijaid strateegilisteks ning kahel puuduvad strateegilised tarnijad. Huvitav on, et kaks ettevõtet, kellel strateegilised tarnijad puuduvad, kasutavad pikaajalist partnerlust väheste tarnijatega, kuid nad ei pea neid strateegilisteks. Teised ettevõtted, kellel on välja kujunenud strateegilised partnerid, hindavad tarnijate lojaalsust, stabiilsust kvaliteedis, paindlikkust ning toodete kaasaegsust.

Järgmiseks otsustuskohaks tootmisettevõtete tarneahelas on nii toormaterjalide/komponentide transpordi korraldamine tootmishoonesse kui ka pooltoote või lõpptoote transportimine lõppkliendini. Transpordikulud võivad Eesti tootmisettevõtetes moodustada kuni 43,5% kogu logistikakuludest (Kiisler 2008, 357-358). Mida väiksema tootmisettevõttega on tegemist, seda suuremad on ka ettevõtte logistikakulud, ning mida suurem on ettevõtte, seda väiksemad on logistikakulud. Suuremate organisatsioonide madalamad logistikakulud seisnevad mastaabisäästus. Suuremad tootmisettevõtted toodavad rohkem, mistõttu on vajalik toodangu pidevat distributsiooni kas lepingulistele edasimüüjatele või lõppkliendile. Väiksemate tootmismahude juures transpordi korraldamine ei pruugi olla igapäevane tegevus, mistõttu tekibki küsimus, kas korraldada ise transporti enda masinatega või osta teenust sisse logistikaettevõttest?

Logistika teenuste tellimine väljastpoolt ettevõtet (ingl. k. *outsourcing*) on ettevõttele majanduslikult kasulikum, sest väljast tellitud teenus on kulusäästlikum kui ettevõttesisene teenuse korraldamine, kuna ei kuulu ettevõtte põhitegevuste hulka.

Läbiviidud küsitluses ja intervjuudes uuris töö autor nii toormaterjalide/komponentide tarnimist kui ka pooltoote/lõpptoote tarnimist kliendile. Joonisel 6. on välja toodud toormaterjalide/komponentide transpordivõimalused tootmishoonesse.



Joonis 6. Toormaterjalide/komponentide transport tootmishoonesse (protsent)

Allikas: (Autori koostatud)

Nii küsimustikust kui ka intervjuudest (Ettevõtted „F“, „I“ ja „J“ 2016) selgus, et enamasti tarnivad toormaterjali tootmishoonesse toormaterjali tarnija. 18% väitis, et tarnib ise toormaterjali kohale, ning 27% juhtudel tarnitakse toormaterjali nii enda kui ka tarnija ressurssidega. Enamikel juhtudel võib väita, et toormaterjal tarnitakse müüja poolt kohale, kuid osade materjalide logistika tuleb korraldada ettevõttel ise. Uuringus ei öelda, milliseid materjale tarnitakse ise, sest see on ettevõtetel erinev. Seega tegelikkuses võib väita, et suurema osa toormaterjalist tarnib kohale müüja ning väiksema osa tootmisettevõtte. Samas leidub erandeid, kus suurema osa materjalidest tarnib kohale ettevõtte ise ning väiksema osa müüjad. Sellistel juhtudel on ettevõtetes olemas enda masinad, millega Eesti piires tarnitakse toormaterjali tehasesse ning pooltoodet/lõpptoodet kliendile. Rahvusvaheliste tarnimiste korral tarnib müüja ise või on kasutatud toormaterjali hankimisel transpordiettevõtte teenust.

Intervjuudest kui ka küsitlusest selgus, et Eesti piires ostab 82% vastanutest pooltoote või lõpptoote tarnimise kliendile transpordiettevõttelt teenusena sisse ning 18% tarnib ise oma tooted kliendile ettevõtte masinatega. Rahvusvaheliste tarnete korral ostab 91% vastanutest toote tarnimise transpordiettevõttelt teenusena sisse ning 9% tarnib ise. See näitab, et enamik ettevõtteid ostab nii kohaliku kui ka rahvusvahelise transporditeenuse sisse spetsialiseerunud transpordiettevõttelt. Ettevõte „K“ on üks ettevõtetest, kes Eesti piires tarnib nii toormaterjali tehasesse kui ka pooltoote/lõpptoote kliendile ise. Ettevõte toob Eesti-sisese transpordi korraldamise eelisena välja asjaolu, et kui viimasel hetkel on vaja teatud materjali juurde tuua, siis enda masinatega saab kiiremini materjali tarnitud, kui hakata seda korraldama läbi transpordiettevõtte. Ettevõtte tunnistab, et masinad ei ole igapäevaselt sõidus, kuid nende ülalpidamine on odavam, kui tellida Eesti sisest transporditeenust sisse. Rahvusvaheliste vedude korraldamise ostab aga ettevõte „K“ 100% sisse spetsialiseerunud transpordiettevõttelt.

Järgmised kaks võtmeküsimust on seotud hoone püstimisega. Esimese puhul on vaja teada, kes korraldab maja püstituse. Üldjuhul ei teki selline küsimus aiamajade korral. Aiamaja on piisavalt kerge ja lihtne ehitis, mille püstimisega saavad kliendid ise suurepäraselt hakkama. Aiamajade tarnekomplektis on kõik olemas alates tehnilisest joonisest lõpetades ukسلukuga. Aiamaja püstitamiseks ei ole vaja teha eelnevalt pinnasetöid ega ka vundamentitöid, mistõttu on võimalik aiamaja püstitada ühe päevaga. Kõigi teiste tootegruppide puhul aga küsimus kerkib. Hoone püstituse võib tellida ka klient ise, kuid üldjuhul ei soovita Eesti ettevõtted puithoone püstitust tellida võõralt ettevõttelt, kes võib olla ei ole kursis puithoone püstitamise reeglitega ega tunne tehnoloogiat. Siit tekib ka järgmine võtmeküsimus, kas hoone püstitatakse ettevõtte enda meeskonnaga või mitte. Uuringus osalenud ettevõtetest viis kasutasid hoonete püstitamisel nii enda meeskonda kui ka allhanget kas teisest Eesti ehitusettevõttest või kohalikul turul välja kujunenud ehituspartnerilt. Viis ettevõtet püstitasid maja ainult enda meeskonnaga ning ettevõte „A“ ei pakkunud püstitamise teenust üldse. Uuringus osalenud ettevõtted (Ettevõtted „F“, „I“, „J“ ja „K“) mainisid, et tänasel hetkel ei ole enam suurt kulude vahet, kas püstitada hoone enda meeskonnaga või allhankida ehitustegevused kas Eesti või kohaliku ehituspartneri käest. Kõik oleneb muidugi hoone mõõtmetest, keerukusest ja valmiduseastmest. Võttes arvesse Eesti puitmajatootjate ekspordisuurust Norrasse, siis Eesti ettevõte, kes tahab näiteks Norras pakkuda ehitusteenust, peab ennast Norras käibemaksukohuslasena registreerima, kui ehitusteenuse käive ületab

50 000 NOK-i (5400 eurot). Lisaks peab ettevõtte registreerima töötajad Norra tööjõuregistris ning maksma palka vastavalt Norra seadustes ettenähtud tingimustele. Kuna ehitusobjekt asub välisriigis, tuleb tööandjal muretseda töötajale ka elukoht ning maksta kinni tema transpordikulud objektile ja tagasi elukohta välisriigis. Norra seaduste järgi tuleb töötajal kanda ehitusobjektile ID-kaarti, mis väljastatakse sama pikaks ajaks, kui on töösuhe. Igal töötajal Norras peab olema ka maksukaart, kus tööandja peab kinni vastava tulumaksumääraga tasu. Lisandub veel sotsiaalmaks. Töökulude poole pealt on ettevõtte enda töötajad võrdsed Norra töötajate töökuludega. Erinevus, miks kasutada ettevõtte tööjõudu või osta ehitusteenust allhankena ehituspartneritelt sisse, seisneb töö kvaliteedis ja teistes aspektides.

3.2. Ettepanekud

3.2.1. Välisturule sisenemine

Intervjuudest Eesti Puitmajaliiduga (Kivil 2016) ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega (Korjas 2016) tuleb välja, et peamiseks probleemiks ettevõtetel välisturule sisenemisel on ärikontaktide leidmine sihtriigis. Ärikontaktid võivad tekkida läbi isikliku kontaktvõrgustiku, läbi rahvusvaheliste messide, interneti ning paljudel teistel viisidel. Kui ettevõtte kindlaks sihiks on siseneda uuele turule, tuleb rakendada kõiki võimalikke kanaleid, et ennast märgatavaks teha potentsiaalsete klientide seas. Küsimustikust tuli välja asjaolu, et ärikontakte on leitud kas läbi välisosaniku või on ise otsitud kontakte. Kindlasti ei kehti see kõigi puitmajade tootjate kohta Eestis. Väikesel või keskmise suurusega ettevõtetel, mis on alles alustanud, on iseseisvalt kontaktide otsimine raskem, sest tegemist on ettevõttega, mis ei ole võib-olla algusaastatel nii laialdaselt tuntud.

Ühe võimalusena on kasutada Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) pakutavaid teenuseid. Üheks teenuseks on riiklikud ühisstendid rahvusvahelistel ärimessidel. Et messil osaleda, on ettevõttel valida mitme erineva variandi vahel: kas osaleda iseseisvalt, liituda mõne konkurendiga või kasutada EAS-i pakutavat teenust. Kui ettevõtte kavatses messil osaleda üksi, tuleb tal tasuda 100 m² messiboksi eest umbes 60 000 – 100 000 eurot.

Osadel VKE-del on selline summa aastakäive, mistõttu on see välistatav, et üks ettevõtte oma kasumi kulutaks ühele messiboksi rentimisele. Seega on otstarbekam kulusid jagada. Küsimus tekib aga, kas jagada seda teise ettevõttega samast piirkonnast või kasutada neutraalsemat võimalust ning jagada kulusid paljude ettevõtetega EAS-i poolt renditud messiboksis. Kui jagada kulusid teise ettevõttega, on ikkagi kulutused suuremad, kui seda on EAS-i pakutaval teenusel. EAS-i teenus maksab ettevõttele 2000 eurot ning osalustasud katavad messiboksi rentimise, messil osalemise, messiboksi disainimise ja ehituse kulud ning lisaks veel ühiste reklaamkataloogide tootmise ja materjalide transpordi (Ühisstendid rahvusvahelistel ärimessidel 2016). Lisaks eespool nimetatud tegevustele koolitab EAS ettevõtet käituma messil, kuidas ennast turundada ning aitab ette valmistada ka nn liftikõne (ing. k. *elevator pitch* või *pitching*). Seda kõike eesmärgiga, et messil osaleja leiaks endale potentsiaalseid ärikontakte. Ühine messiboks on üldjuhul suurem kui ettevõtte enda oma ning kuna ühisstendil on ühine nimetus „Estonia“, siis ta loob usalduskrediidi kõigile samal pinnal olevatele ettevõtetele ning väike ettevõtte, kes on alles alustav eksportöör, saab tunda ennast sama suure ettevõttena, nagu seda on juba tugeva eksportööri staatusega ettevõtte. (Korjas 2016)

Enne messil osalemist tuleb ettevõttel teha kodutööd ning juba eelnevalt otsida kontakte, kellega soovitakse eesoleval messil kindlasti suhelda. Selleks pakub EAS ekspordipartneri otsingu teenust. Ekspordipartneriks võib olla nii välisriigis asuv importöör, potentsiaalne toote edasimüüja, esindaja, agent või lõppklient. Teenus maksab 500 eurot ühe turu kohta, mis on tunduvalt odavam kui kasutada selleks konsultatsioonifirmade pakutavaid teenuseid ning hetkel on seda teenust võimalik kasutada üheksa sihtturu kohta. Sihtturgudeks on: Norra, Rootsi, Soome, Taani, Suurbritannia, Saksamaa, Prantsusmaa, Holland ja Hiina. EAS-i teenuse puhul ettevõtte täidab ära päringuvormi, kus kirjeldab lühidalt eksporditava toote kohta. Mis on toote konkurentsieelised, kes oleksid kliendid ja kes on peamised konkurendid. Pärast päringu esitamist võtab sihtriigi ekspordinõunik ühendust ning selgitab täpsemalt välja ettevõtte soovid ja lootused. Kui ettevõtte soovid on kaardistatud, hakkab nõunik otsima sihtriigis potentsiaalseid äripartnereid ja/või lõppkliente. Teenus võib võtta ajaliselt umbes 3-6 nädalat aega, mille käigus nõunik korraldab kohtumised vähemalt viie potentsiaalse äripartneri ja/või lõppkliendiga. (*Ibid.* 2016)

Lisaks kahele eespoolnimetatud teenusele võib ettevõtte osaleda kontaktreisidel. Kontaktreis sobib sellisele ettevõttele, kes veel ei tea, kas siseneda soovitud välisturule või

mitte. Reisi vältel korraldab EAS ettevõttele individuaalseid kohtumisi eelnevalt välja otsitud ärakontaktidega ja/või lõppklientidega ning läbi selle teenuse saab ettevõtja paremini aru oma ärivõimalustest ning ka tagasisidet oma toote kohta. Kontaktreis kestab mitu päeva, kus esimesel päeval toimub äriseminar, kus selgitatakse turul valitsevat olukorda ning mida äripartnerid otsivad või kliendid ostavad. Samuti mis tooted müüvad hästi ja millel ei ole turgu. Läbi pakutava info saavad ettevõtted tagasisidet, kas oma tooteid muuta, siseneda hoopis teise tootega või siis otsustavad, et nad ei soovi antud turule siseneda. (Korjas 2016)

EAS-i intervjuust tuli välja, et üheks võimaluseks sihtturule sisenemiseks on sihtkohariigist pärit või seal elanud/töötanud ekspordijuhi tööle võtmine. Välisriigist pärit või seal elanud /töötanud ekspordijuhi suurimaks plussiks on sihtriigi keele rääkimine ning kohaliku eluolu ja klientide tundmine. Ekspordijuht peab olema väga hea suhtleja, kohanemisvõimeline, analüütilise mõtlemisega ning väga hea koostöövõimega. (*Ibid.* 2016)

Välisurule sisenemisel, soovib töö autor Eesti puitmajatootjatele järgmisi ettepanekuid:

- Koguda põhjalikult ja süsteemselt infot puitmaju importivate riikide kohta. Impordimahtude järgi jagada riigid kahte gruppi. Ühe grupi moodustavad riigid, mis on esikohal puitmajade importimisel ja teise grupi moodustavad riigid, kus puitmajade import on iga-aastaga kasvanud. Esimene grupp näitab ära, kuhu ettevõtte peaks juba eksportima, ja teine grupp näitab ära riigid, kuhu ettevõtte peaks hakkama eksportima. Järgmises faasis tuleks ettevõttel koostada esialgne ülevaatluk turuanalüüs, kus on välja toodud sihtriikide peamised majandusnäitajad nagu näiteks turu suurus, majanduskasv viimase 10 aasta oma, turu kontrollimatud faktorid, sisemajanduse koguprodukti, et seeläbi reastada riigid mõlemas grupis, kus inimesed on maksejõulisemad kui Eestis. Allesjäänud potentsiaalsete riikide kohta tuleb ettevõttel koostada riigiti põhjalikumad turuanalüüsid. Need võib kas ise läbi viia või siis tuleks tellida see teenuse sisse konsultatsioonifirmast. Oskuslikult koostatud turuanalüüs annab ülevaate turul valitsevatest trendidest ja tuleviku suundadest, mille järgi saab otsustada, kas olemasolevatel toodetel on turgu, kas on vaja olemasolevaid tooteid muuta, minna turule innovaatilise tootega või loobuda sihtturust. Samuti toob turuanalüüs välja potentsiaalsed äripartnerid, lõppkliendid ning ettevõtte konkurendid. Pärast turuanalüüside valmimist saab ettevõtte teha oma viimase valiku ning hakata kontakte otsima sihtriigist.

- Kasutada kõiki kanaleid, võimalusi, tutvusi ning EAS-i poolt pakutavaid teenuseid, et leida endale potentsiaalseid äripartnereid ja/või lõppkliente. Töö autor soovib aiamajade tootjatel otsida kontakte välisriigis asetsevate suuremate ehitusmaterjalide ja aiakaupade jaemüüjate hulgast. Aiamajade müügis esineb teatav hooajalisus, mistõttu peaks ettevõtte otsima kontakte välisriikidest, kus aastaringselt on sobiv kliima aiahooldamiseks. See võimaldaks ettevõttel nii tootmist, kui ka müüki tasakaalustada. Teiste tootegruppide puhul soovib töö autor otsida kinnisvaraarendajate, kohalike omavalitsuste ja sotsiaalasutuste ning eraisikute kontakte, kes on huvitatud puitmajade tellimisest. Kinnisvaraarendajad võimaldavad ettevõtetel saada mitu tellimust ühekordselt, mistõttu on kindlustatud pikaajaline tootmine ja hoonete eksport. Kohalikud omavalitsused ja sotsiaalasutused aga võimaldavad tootjatel toota puidust suuri sotsiaalhooneid nagu näiteks lasteaiad, suusakeskused, puhkemajad, koolid, teatrid, restoranid ja paljud muud hooned. Sotsiaalhoonete valmides on aga ettevõttel olemas muljetavaldavad referentsid, mida oma kodulehel tutvustada. Erakliendid aga võimaldavad ettevõtetel näidata üles efektiivset tootmist ja erinevate tehnoloogiliste lahenduste kasutamist.
- Ettevõtte koduleht tõlkida välja valitud sihtriigi keelde ning kodulehe metainfosse kirjutada võimalikult palju võtmesõnu, mille sisestamisel otsingumootoris, peaks koduleht otsingumootori nimekirjas eespool asetsema. Ettevõtte kodulehe metainfo on kuvatav ka sotsiaalmeediakanalites. Seepärast mõnikord, kui inimene on käinud ühel kindlal lehel mitu korda, hakkab otsingumootor selle lehekülje reklaami edastama ka sotsiaalmeediasse. Taaskord on ettevõtte rohkem nähtav potentsiaalsetele äripartneritele ja/või lõppklientidele, mis omakorda võib suurendada toodete müüki sihtriigis.
- Esmaste äripartnerite tellimuste puudujäägi korral saatma sihtturule oma müügimeeskonna või agendid, et leida lisaks uusi äripartnereid.
- Rajada oma müügiesindus või tütarfirma välisriiki sellisel juhul, kui tegemist on juba tuntud kaubamärgiga ning mis pakub tõsist konkurentsi kohalikele tootjatele. Tütarfirma, mis on registreeritud välisriiki, annab lõppkliendile garantii, et kui midagi peaks juhtuma garantiiperioodi vältel, võib ta julgesti ühendust võtta müügiesindusega ning ta teab, et probleem saab kiiresti lahendatud. Tegemist on psühholoogilise eripäraga, kus lõppklient on paremini meelestatud ostma toodet ettevõttelt, mille

esindus asub samal territooriumil ning kuhu ta saab vajadusel sisse astuda. Ettevõtte esindus, mis aga asub välismaal, võib tekitada olukorra, kus lõppklient enne esmase ühenduse võtmist, hakkab juba mõtlema, et probleemide ilmnemisel tal abi loota ei ole, kuigi tegelikkuses pole see nii, ning seepärast kaotab ettevõtte enda teadmata juba eos potentsiaalse kliendi.

- Sihtkohariigist pärit või seal elanud/töötanud ekspordijahi tööle võtmine.

3.2.2. Teha ise või osta väljast

Teha ise või osta väljast otsuse puhul, soovitab töö autor Eesti puitmajatootjatele järgmisi ettepanekuid:

- Tellida väljast kõik tegevused, mis ei ole seotud ettevõtte põhitegevusega.
- Tellida väljast kõik komponendid, mis ei muuda maja unikaalseks või mille jaoks puudub tehniline teadmine ja valmistamise tehnoloogia. Eestis on ainult üksikud ettevõtted, kes on laiendanud oma tegevust ka osadele komponentidele. On ka olnud vastupidiseid näiteid, kus ettevõtte on tulnud teisest sektorist ja hakanud lisaks majasid tootma. Kõik need näited on väga erandlikud. Reeglina toodavad Eesti puitmajatootjad ainult maja konstruktsioone ning kõik teised komponendid nagu näiteks aknad, ukсед, trepid, köögimööbel, katusekiivid ja –plaadid tellitakse väljastpoolt.
- Teha tihedat koostööd teiste Eesti puitmajade tootjatega, kellel on olemas võimekus toota aknaid, uksi ja treppe. Seeläbi on võimalik, et mõlema firma toodete omahinnad langevad, sest aknaid ja uksi toodetakse suuremates kogustes ning tekib mastaabisääst. Näitena võib tuua Eesti Puitmajaliidu liikmete omavahelist koostööd, kus tihti ettevõtted teevad üksteisele allhanget. Eesti Puitmajaliitu kuuluvad ka 11 toetavat liiget, kes pakuvad puitmajatootjatele erinevat tüüpi tooteid ja teenuseid.
- Äsja tootmist alustanud moodul-, element- ja puitkarkassmajade tootjatel soovitab töö autor nii liimpuit kui ka massiivpuit sisse osta spetsiaalsetest puidutöötlemisettevõtetest. See võimaldab raha säästa puidu töötlemise pealt ning kiirendada ehitusprotsessi tehases.
- Ettevõtte arenedes, kui soovitakse paremat kvaliteeti kui tarnijate poolt pakutavatel liimpalkidel, peaks ettevõtte hakkama mõtlema liimpuidu pressimasinate soetamisele.

Seda ainult sel juhul, kui tootja on kindel, et turul ei ole ühtegi potentsiaalset liimpuidu tarnijat, kes pakuks hea kvaliteediga puitu.

- Sisse viia partnerlepingud ning strateegilise tarnija juhtimise programm toormaterjali tarnijatega. Programmi eesmärgiks on leida potentsiaalseid strateegilisi tarnijaid, neid arendada, hinnata ning parendada tarnija ja tootja vahelisi suhteid ning töö kvaliteeti, mis võimaldab pikemas perspektiivis alandada toote omahinda ning suurendada ärikasumit.

3.2.3. Transpordi korraldamine

Transpordi korraldamisel, soovib töö autor Eesti puitmajatootjatele järgmisi ettepanekuid:

- Väikese ja keskmise suurusega ettevõttel, kelle tootmismahud on ühtlaselt madalad või kõikuvad, kasutada nii Eesti siseste, kui ka rahvusvaheliste vedude korraldamisel transpordiettevõtte teenuseid. Tellides transpordiettevõttelt pooltoote või lõpptoote tarnimist kliendile võimaldab see ettevõttel muuta masinatega seotud püsikulud muutuvkuludeks ning seeläbi suunata ressursse kas ettevõtte põhitegevusse, abitegevustesse, tootmisseedmetesse või spetsialistide koolitusse. Kuna transporti hakkab korraldama transpordiettevõtte, vähendab see ettevõtte transpordikuluseid ning aitab keskenduda ettevõttel oma põhitegevusele. Transpordiettevõtte eesmärgiks on hoida oma masinaid pidevas liikumises, mistõttu otsivad ekspedeerijad masinatele kaupasid ka tagasisuunal. Tootmisettevõtte, kes aga tarnib oma tooteid ise kliendile, ei otsi kaupasid, mida importida, mistõttu tulevad masinad kliendi juurest tagasi tühjalt. Tühisõit aga arvestatakse toote maksumusele juurde ning seepärast on toode kliendile kallim. Sama on ka edasisuunal, kui ettevõtte tarnib oma toodet ning terve veoühik ei ole täielikult komplekteeritud, siis ettevõtte ei otsi lisasaadetisi oma masinale. Kui aga sama tellitakse transpordiettevõttelt, siis ekspedeerija otsib saadetisi juurde ja komplekteerib veoühiku mitme kaubasaatja kaubast ning see võimaldab mõlemal kaubasaatjal transpordikuluseid vähendada. Ehk transpordiettevõtte teenuse eeliseks on mastaabisääst, mis tekib erinevate kaubasaatjate saadetiste konsolideerimisel. Lisaks mastaabisäästule ei pea ettevõtte muretsema nii masinate kui ka haagiste

liikluskindlustuste, kaskokindlustuste ning eksploatatsioonikulude (rehvid, iga-aastane hooldus) eest. Samuti ei pea ettevõtte palgal hoidma masinate juhtisid, vaid saab hoida palgakulu kokku või siis suunata juhtide palgakulu näiteks müügispetsialistide, ekspordijuhtide või tootmistöölise värbamise ning koolituse. Samuti ei pea ettevõtte tegelema laevapiletite hankimisega ega pea taotlema erilubasid teomanikelt, kui tegemist peaks olema ülegabariidilise veoga. Ettevõttel on keeruline olla kursis erinevate riikide seadusandlusega ning erilubade taotlemise protseduuridega. Transpordiettevõttel on aga riigiti või regiooniti määratud ekspedeerijad, kes teavad enda riigi või regiooni kohta käivat seadusandlust ning teavad, kuidas ja kellelt tuleb erilubasid taotleda. Ülegabariidilistel vedudel võib tee peale jääda ka madalad elektriliinid, seega lisaks erilubadele tuleb vahest ka ühendust võtta kohaliku elektrifirmaga, kes aitab tõsta madalal asetsevaid elektriliine piisavalt kõrgele nii, et veos neid ei puutuks. Lisaks eriveosele tuleb kasutada ka saatemasinaid, et tagada ohutu liiklus nii eriveosele kui ka kaasliiklejatele. Saatemasinate arv on ülegabariidilise veose mõõtmetest. Ülegabariidiliste veoste transpordi korraldamine on ettevõtte toodangust. Ettevõtted, mis toodavad ainult aiamaju, ei puutu sellega kunagi kokku, kuid elementmajade või moodulmajade tootjatel on erivedu peaaegu igakordne nähtus. Kuna iga moodulmaja või elementmaja projekt on ainulaadne, siis vastavalt moodulite või elementide mõõtmetele tuleb kasutada ka õigetes mõõtmetes veovahendit. Seega ettevõttel on kulusäästlikum osta erinevates mõõtmetes veotehnikat sisse, kui seda ise omada. Lisaks eespool nimetatud eelistele võib veel välja tuua ka teenuse hinna minimaalse kõikumise ulatuse. Transpordiettevõtted investeerivad pidevalt nii oma masinaparki kui ka infosüsteemidesse, et vähendada transporditeenuse hindasid ning kiirendada transpordi korraldamise protsessi. Iga investeering, mis tõstab transpordi korraldamise teenuse kvaliteeti ning vähendab teenuse maksumust, avaldab mõju ka tootmisettevõtte toodete maksumuses.

- Luua kontakte erinevate transpordiettevõtetega ning käsitleda neid kui strateegilisi partnereid. Mida tugevamad on partnerlussuhted tootmisettevõtte ja transpordiettevõtte vahel, seda kiiremini ja ka soodsamalt on võimalik transporti korraldada. Strateegiline partnerlus võib võimaldada heade suhete olemasolul ka paremat transpordilepingut, näiteks pikendada maksetähtaega, mis omakorda tekitab ettevõttele pikemaks ajaks vaba raha. Transpordiettevõtte aga saab endale pikaajalise

kliendi, kes tellib transporditeenust kas täielikult või suuremas matus ainult tema käest, ning kindlustab teatavas matus autode täituvuse. Kui tegemist peaks olema väikeettevõttega, kes hakkab transporti korraldama, võib tootmisettevõtte saavutada ka kokkuleppe, kus transpordiettevõtte lubab enda masinaid katta tootmisettevõtte logoga. Selline kokkulepe aitab reklaamida tootmisettevõtet.

- Element- ja moodulmaja projekteerijad ning transpordiettevõtte ekspedeerijad peaksid tegema koostööd toote pakendamise ja transpordi korraldamise küsimustes. Tootmisettevõtte projekteerijad võiksid olla kursis transpordiettevõtte pakutavate veovahendite mõõtmetega. See võimaldab toote pakendamise faasis olla efektiivsem ning kasutada ära kogu veovahendi potentsiaali. Toodete efektiivsem pakendamine ning ruumikasutus aitab samuti kokku hoida transpordikulusid, mis omakorda võimaldab tootmisettevõttel alandada toote omahinda.
- Transpordiettevõtte peaks kasutama tootmisettevõtte toodete transportimisel kindlaid juhte. Selline teguviis võimaldab lihtsustada operatiivset suhtlust ning kiirendab kaupade pealelaadimist, sest iga kord, kui autojuht saabub tootmistehasesse, muutub pealelaadimise aeg kiiremaks, sest autojuht teab kuhu ta peab veovahendiga sõitma, kui soovib kaupasad peale laadida. Kui aga kasutada iga kord erinevaid juhte, on protsess aeglasem, sest protsess on tundmatu. Kaupade aeglasem pealelaadimise protsess võib aga pikendada mõistlikku pealelaadimise aega, mille ületamise korral rakendub seisuaja tariif. Mõistlik laadimisaeg oleneb veovahendi ruumikasutusest. Kui tegemist on täiskoormaga (ingl. k. *Full Truck Load*), siis mõistlik laadimisaeg on maksimaalselt 2 tundi ja kui tegemist on osakoormaga (ingl. k. *Less Than Truck Load*), siis mõistlik laadimisaeg on maksimaalselt 1 tund.

3.2.4. Hoone püstitamine

Hoone püstitamise tööhind nii allhankena kui ka enda meeskonda kasutades on enam vähem võrdsed, kuid vaadatuna teistest aspektidest võib enda meeskonna ja allhanke kasutamine mängida väga suurt rolli. Alljärgnevalt on välja toodud nii allhanke kui ka oma meeskonna eelised ja puudused.

Allhanke eelised:

- Kui tööd on palju, saab kasutada teisi alltöövõtjaid, kes aitaksid paigaldustöödega. See tähendab, et kui ettevõttel on tellimused, mille hoone püstitamise kuupäevad on märgitud ühele ajaperioodile, siis on võimalik saata erinevatele objektidele erinevate allhankijate meeskonnad. Nii on võimalik hooneid püstitada erinevates piirkondades samaaegselt.
- Tootmisettevõtte ei pea otseselt jälgima hoone püstitamise ajagraafikut. Seda sel juhul, kui hoone püstitamine on tellitud kliendi poolt, mitte tootmisettevõtte koostööpartnerilt. Kui tellitakse allhange koostööpartnerilt, siis jälgitakse ajagraafikut, et hoone valmiks tähtaegselt.
- Ettevõttel on palgal vähem tööjõudu. Ettevõtte, kes ei tooda suurtes kogustes hooneid, kuid omab oma püstituse meeskonda, ei pruugi pakkuda neile igapäevast tööd, mistõttu on mõistlikum tellida teenust sisse ehituspartnerilt.

Allhanke puudused:

- Iga ekstra liigutus maksab. Tootmisettevõtte, kes tellib hoone püstituse ehitusettevõttelt, kes ei ole partnerettevõtte, võib seista silmitsi suuremate ehituskuludega. Iga lisa kraanatõste suurendab teenuse maksumust. Samuti võib ehitusettevõtte märkida töötunde rohkem, et suurendada teenuse hinda.
- Allhanget teinud ehitusettevõtte käsitleb toodet hoolimatult. Hoone komponendid võivad saada ehitamisel vigastada, näiteks lõhutud laudis, sisekipsis augud või muljumised aknaplekil. See tähendab, et pärast hoone püstitamist tuleb tootmisettevõttel teostada parandustöid. Iga parandustöö kulutab ettevõtte aega ja ressursse, mistõttu võib ka hoone üleandmine kliendile ajaliselt pikeneda, mis omakord võib tähendada ka madalamat tootehinda.
- Kliendi poolt tellitud ehitusfirmal võib olla vähe kogemusi puitmajade nõuetekohasel monteerimisel. See tähendab, et hoone ehituskvaliteet ei pruugi vastata nõuetele ning hoone ei vasta enam projektis olevale energiaklassile.
- Puudub kontroll. Tootmisettevõttel võib puududa kontroll ehitusettevõtte töötajate üle. Võib juhtida tähelepanu ühele või teisele asjale, kuid kui ehitusettevõtte töötaja ei kuula või ei muuda oma tegutsemist objektil, võib see lõppeda hoone kehva ehituskvaliteediga või siis vigastustega hoonel.

- Projektijuhil on lisatööd ja selgitamist erinevatele osapooltele ja ettevõtetele, kui peaksid ilmneva muudatused või probleemid objektil.

Oma meeskonna eelised:

- Meeskond tunneb toodet ja teab, kuidas õigesti käsitleda komponente. See tähendab, et hoone vigastamise tõenäosus püstitamisel on madalam ning parandustöid esineb vähem või mitte üldse.
- Üleliigsed liigutused ei maksa rohkem raha ning töötunnid on täpselt teada. Ettevõttel on täpne ülevaade iga töölise töötundidest ning kui peaks esinema lisatöid või liigutusi, siis ei lähe see rohkem maksma.
- Eelarve parem majandamine. Ettevõtte teab ja oskab arvestada tulevastel ehitusobjektidel hoone püstituse hinda. Kulud on läbipaistvamad ka kliendi jaoks, kellele ettevõtte võib enne hoone tootmist ära selgitada, mille eest klient maksab.

Oma meeskonna puudused:

- Tõusevad tööjõuga seotud kulutused. Tööandja peab välisriigis olevale töötajale muretsema elukoha ning tasuma transpordikulutused. Olenevalt sihtturust tuleb ka töötajad registreerida välisuru tööjõuregistrisse ning hankida neile ID-kaardid.

Võttes arvesse ülalpool nimetatud nii allhanke kui ka oma meeskonna eeliseid ja puuduseid, soovib töö autor Eesti puitmajatootjatele järgmisi ettepanekuid:

- Allhankimisel arvestada sihtturul tegutsemise ajaliskust. Kui ettevõtte ehitab hoone esmakordselt ning ühekordse projektina uude sihtriiki, on mõistlikum kasutada ehituspartnerit, kes juba tegutseb sellel turul. Iga ettevõtte ei pruugi teada konkreetse riigi maksusüsteemi ja seadusandlust, mistõttu võib see hiljem paigutada ettevõtte ebamugavasse olukorda.
- Kui tootmisettevõtte otsustab iga hoone püstituse tellida allhankena ehituspartnerilt, tuleb tal esmalt väga põhjalikult ja süstemaatiliselt teostada potentsiaalse ehituspartneri otsing. Potentsiaalse ehituspartneri leidmisel arendada suhteid ning koolitada välja ehituspartneri töötajaid, kes oleksid kursis hoone püstitamise tehnoloogiaga. See välistab töötajate teadmatuse, kuidas hoonet õigesti püstitada ning vähendab ka hoone vigastamise riski. Kui aga ettevõtte otsustab hooned püstitada enda meeskonnaga, siis peab ta olema kursis välisriigi seadustega ning maksusüsteemiga.

Samuti olema kursis välisriigi ehitustöölise ametiühingu tegevusega ning teiste organitega, kes seisavad ehitustöölise heaolu eest. Head suhted välisriigi ametiühinguga näitab kliendile, et tegemist on usaldusväärse ettevõttega, kes täidab oma kohustused tööliste ees ning klient võib ka kindel olla, et ettevõtte teostab kvaliteetset tööd, sest tegemist on ettevõtte enda töötajatega, kes teavad, kuidas hoonet õigesti püstitada.

- Nii käsitöö kui ka masintoodetud palkmajade tootjatel omada enda püstitusmeeskonda. Kui klient tellib käsitöö palkmaja, tagab individuaalne lähenemine ning hoone ettevõtte enda meeskonna püstitamine hoone isikupära ja unikaalsuse. Palkmajade püstitamisel on väga tähtis õige tehnika. Paljudel välismaa ettevõtetel puuduvad teadmised, kuidas õigesti ja nõuetekohaselt palkmaju püstitada, mistõttu võib hoone esialgne energiaklass halveneda. Seega on tarneahela seisukohast palkmaja püstitamine ettevõttele üks põhitegevustest, mida ei tohiks väljasttelliga.
- Moodulmajade, elementmajade ja puitkarkassmajade puhul kasutada nii enda püstitusmeeskonda kui ka allhanget. Alustaval ettevõttel soovitab töö autor maja püstitamise allhankida ning olla ehitusobjektil töödejuhataja rollis ja jälgida, et hoone püstitamisel ei kahjustataks mooduleid või elemente. Ettevõtte kasvades soovitab töö autor vähendada allhanget ning suurendada enda meeskonna osalust, et seeläbi tagada paremat ehituse kvaliteeti.

KOKKUVÕTE

Eestis tegutseb ca 140 ettevõtet, kes tegelevad puitmajade tootmisega. Suurem osa neist on väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, kes tegutsevad nii välisurgudel kui ka siseturul, aga esineb ka ettevõtteid, kes on keskendunud ainult Eesti siseturule. Ettevõtted, kes varem olid keskendunud ainult siseturule, on muutnud oma ärifookust, ning soovivad samuti siseneda välisurgudele, kus tegutsevad nii kohalikud kui ka välisriikide puitmajade tootjad.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja töötada parim tarneahela strateegia alustavale või algusfaasis olevale ettevõttele, kes soovib siseneda välisurule.

Uurimistöö koostamisel kasutati 11 Eesti puitmajatootjate andmeid, mis koguti ankeetküsitluse ja poolstruktureeritud telefoniintervjuude kaudu. Lisaks viis töö autor läbi intervjuud Eesti Puitmajaliidu ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse esindajatega, kes samuti jagasid enda kogemusi parimatest praktikatest Eesti puitmaja tootmise ja ekspordi sektoris.

Uuringust selgus, et 82% ettevõtetest on rahvusvahelistumise motiivina välja toonud kasumi ja kasvu eesmärgid ning 36% vastanutest toob välja, et siseturg on väike ja/või küllastunud. Kui võrrelda ettevõtte asutamise perioodi ja eksportimise alustamise aastat, siis need langevad kokku, see tähendab, et juba ettevõtte loomisel nähti, et Eesti siseturg on väike ning ettevõtte kasum ning kasvu eesmärk on lihtsamini täidetav välisurgude arvelt. Peamised sihtturud, kuhu ettevõtted oma toodangut müüvad, on Norra (21,7%), Rootsi (19,6%), Soome (15%) ning Saksamaa (10,8%). Sihtriigi valiku määrasid ära toodete sobivus keskkonda, ettevõtte turunduse võime, sihtriigi geograafiline asukoht, sihtriigi suurus ning ka potentsiaalne turuosa. Uuringus tuleb välja, et 36% vastanutest kasutab sihtriiki sisenemisel välisriigis paiknevaid ettevõtte müügitöötajaid. Vastustest selgus, et suurem osa ettevõtetest, kes kasutavad müügitöötajaid omavad ka välisriigis tütarettevõtet ning ettevõtte distribuutoreid ja/või agente. Ettevõtted on sisenemisel kasutanud ka olemasolevaid välismaised kontakte, ehitusmessidel osalemist ja oskuslikku turundustegevust. Töö autor soovib ettevõtetel lisaks eespool nimetatud sisenemistele võtta tööle ekspordijuhi, kes on pärit või kes tunneb sihtriiki hästi. Ekspordijuht tunneb kohalikku ärimaastikku ja kultuure, ja

oskab öelda, kas toode sobib antud keskkonda või mitte. Lisaks soovib töö autor kasutada EAS-i poolt pakutavaid tegevusi, nagu näiteks ekspordipartneri otsing. Samuti soovib tõlkida ettevõtte kodulehe sihtriigi keelde ning kirjutada kodulehe metainfosse võimalikult palju võtmesõnu, mille sisestamisel otsingumootoris peaks koduleht asetsema otsingumootori nimekirjas eespool.

Eesti puitmajade tootjad võib Lampel-Mintzberg'i mudeli järgi jagada kahte rühma – kohandatud individualiseerimise ning puhta individualiseerimise rühma. Klientidel on võimalik nii standardlahendusi muuta vastavalt oma soovile kui ka tellida hoone individuaalprojekti järgi. Tootmisettevõtted teevad koostööd väheste strateegiliste tarnijatega, kuid leidub ka ettevõtteid, kes kasutavad paljude tarnijate strateegiat. Suurem osa toormaterjalist toovad müüjad ise kohale, kuid leidub ka materjale, mille tarnimist peab ettevõtte ise korraldama. Reeglina Eesti tootjad ei laienda oma tootmist komponentidele. Pigem püütakse võimalikult palju komponente sisse tellida, kuid leidub ka ettevõtteid, kes on laiendanud ning on hakanud tootma näiteks aknaid, uksi või treppe. Töö autor soovib tellida väljast kõik tegevused, mis ei ole seotud ettevõtte põhitegevusega. Samuti soovib väikese ja keskmise suurusega ettevõtetel tellida väljast kõik komponendid, mis ei muuda maja unikaalseks või mille jaoks puudub tehniline teadmine ja valmistamise tehnoloogia. Lisaks soovib töö autor juurutada strateegilise tarnija juhtimise programmi, mille eesmärgiks on leida potentsiaalseid strateegilisi tarnijaid, neid arendada, hinnata ning parendada tarnija ja tootja vahelisi suhteid ning töö kvaliteeti.

Nii nagu ka uuringust selgus, ei soovita ka töö autor ettevõtetel pooltoote või lõpptoote transporti ettevõtete enda masinatega korraldada. Odavam ja efektiivsem on osta teenust sisse transpordifirmalt, kelle põhitegevuseks ongi transpordi korraldamine. Töö autor soovib eriti moodul-, element- ja puitkarkassmajade projekterijatel kursis olla transpordiettevõtte pakutavate veovahendite mõõtmega. See võimaldab toote pakendamise faasis olla efektiivsem ning kasutada ära kogu veovahendi potentsiaali. Transpordivahendi efektiivsem ruumikasutus võib väljenduda vähemate transpordivahendite kasutamises.

Hoone püstitamisel jagunevad Eesti ettevõtted kaheks. On ettevõtteid, kes püstitavad hoone ainult enda meeskonnaga, ja ettevõtteid, kes kasutavad nii enda meeskonda kui ka allhanget. Töö autor soovib palkmajade tootjatel püstitada hooned enda meeskonnaga. Palkmajade püstitamisel on väga tähtis õige tehnika. Paljudel välismaa ettevõtetel puuduvad teadmised, kuidas õigesti ja nõuetekohaselt palkmaju püstitada, mistõttu ehituskvaliteet võib

halveneda. Moodulmajade, elementmajade ja puitkarkassmajade puhul võib kasutada allhanget, kuid ei pea. Alustaval ettevõttel soovitab töö autor maja püstitamise allhankida ning olla ehitusobjektidel töödejuhataja rollis ja jälgida, et hoone püstitamisel ei kahjustataks mooduleid või elemente. Ettevõtte kasvades soovitab töö autor vähendada allhanget ning suurendada enda meeskonna osalust, et seeläbi tagada paremat ehituse kvaliteeti.

SUMMARY

ESTONIAN WOODEN HOUSE MANUFACTURERS SUPPLY CHAINS FOR ENTERING FOREIGN MARKET

Arlyn Mitt

Wood is one of the oldest building materials. Wooden architecture can be found in each time period and from different regions of the world. In Estonia, wood is a valuable building material. Estonia's geographic position, open market economy, the rapid development of the communication and transportation systems provide favorable business conditions. However, the narrowness of the internal market prevents some companies to grow into high-volume production enterprises, which is why many companies have begun to produce their products for foreign markets.

In Estonia there are approximately 140 companies that produce wooden houses. Most of them are small and medium-sized enterprises that operate both foreign and domestic markets. Companies who formerly focused only on the domestic market have changed the focus of their business, and are interested in entering foreign markets.

The goal of this master thesis was to develop the best supply chain strategy for a starting company or in a starting phase company.

In this research the data of 11 different Estonian wooden house manufacturers was used. A survey and a semi-structured telephone interviews were used for collecting the data. In addition, the author conducted interviews with the representatives of the Estonian Woodhouse Association and Enterprise Estonia, who also shared their experience about the best practices in the Estonian wooden house manufacturing and export sector.

The research showed that 82% of companies have appointed a profit and growth motive for internationalization and 36% of the respondents point out that the internal market is small and/or saturated. Comparing the companies establishment periods and the starting

years of the export, we see that they coincide, it means that companies saw that the domestic market is small and the companies growth and profit goals can easily be met at the foreign markets. The main markets where the companies are selling their products are Norway (21,7%), Sweden (19,6%), Finland (15%) and Germany (10,8%). When selecting the target countries the products' compatibility with the environment, the company's marketing ability, target market geographical location, target market size and potential market share were taken into account. The study shows that 36% of the respondents use company's salesmen for entering the foreign market. It also shows that the majority who use the salesmen have also foreign subsidiaries and foreign company's distributors and/or agents. Companies have also used existing foreign contacts, participation in the construction trade fairs and skilful marketing activity for entering the foreign markets. The author recommends that companies, in addition to the above mentioned methods, would employ an export manager, who is from the target market country, or who knows it well. Export manager knows the foreign business environment and cultures and he/she knows whether a product is suitable or not for the target market. In addition, the author recommends using the Enterprise Estonia's services, such as the export partner search, as well as translating the company's website into the language of the target country. Also, writing as many keywords as possible into the website's meta information, so that the website will be listed on the first page of the search engine.

According to Lampel-Mintzberg model, Estonian wooden house manufacturers can be divided into two groups – the tailored customisation and the pure customisation group. Customers can edit standard solutions according to their wishes or order the building according to their own individual project. Manufacturers cooperate with few strategic suppliers, but there are also companies who are negotiating with many suppliers. Most of the raw materials are transported by the suppliers itself, but there are also raw materials which the company has to transport. As a rule, Estonian manufacturers are not expanding their production to components. They would rather try to order and outsource as many components as possible, but there are also companies that are expanding they production and are producing, for example, windows, doors or stairs. The author recommends outsourcing all activities that are not related to the company's core business. Also, suggests that small and medium-sized businesses outsource all components that do not make the house unique, or for which there is no technical knowledge and/or manufacturing technology. In addition, the author suggests introducing a strategic supplier management program, which aims to find

potential strategic suppliers, to develop, evaluate and improve the relationship between the supplier and the manufacturer.

As the survey showed, the author does not recommend companies to organise semi-finished or finished product transportation with their own machines. It is cheaper and more effective to buy a service from a transportation company, whose main activity is to organise transportation. The author recommends that designers of the module, elemental and timber frame houses should also know the dimensions of the transport equipment. This allows in the product packaging phase to be effective and to exploit the full potential of the transport vehicle. Efficient use of space may reduce the number of vehicles to be used.

There are two types of companies. The ones that erect the house with their own team only, and others who use both, their own teams as well as outsource. The author recommends erecting the log buildings with the company's own team, because it is very important to know the proper technique and many foreign construction companies do not have the knowledge how to properly and correctly erect the log homes. As a result, the construction quality may deteriorate. For module, elemental and timber frame houses the erection may be subcontracted but not required. The author recommends that for a starting company, the erection of the house should be subcontracted and the company should be in a foreman's role ensuring that the modules or elements of the house will not be harmed during the construction. The author suggests that when the company has grown large enough, subcontracting should be reduced and company's own team participation increased, in order to ensure a better quality of construction.

VIIDATUD ALLIKAD

- Albaum, G., Duerr, E., Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management*. 2nd ed. Wokingham: Addison-Wesley
- Alon, I., Jaffe, E., Vianelli, D. (2013). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*. New York: McGraw-Hill Irwin
- Anchordoguy, M. (1990). A Brief History of Japan's Keiretsu. – *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 4. Pp. 58-59
- Anderson, V., Graham, S., Lawrence, P. (1998). Learning to internationalize. – *Journal of Management Development*, Vol. 17. Iss. 7. Pp. 492-502
- Arawati, A. (2011). Supply chain management, supply chain flexibility and business performance. – *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 5. Iss. 1. Pp. 134-145
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. – *Industrial Marketing Management*, Vol. 29. Iss. 1. Pp. 37-44
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 4th ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc
- Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. https://www.mkm.ee/sites/default/files/2015-11-26_-_mkm_eksportooreide_konkurentsivoime_uuringu_lopparuanne.pdf (20.05.2016)
- Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoruuring 2012. (2013). /Toimetaja M. Tiits. Tartu: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/Eesti_metsa_ja_puidut_oostuse_sektoruuring_2012.pdf (08.02.2016)
- Eesti puidusektori konkurentsivõime. (2004). /Toimetajad U. Varblane, K. Ukrainski. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Eesti Puitmajaliidust. Eesti Puitmajaliit. <http://www.puitmajaliit.ee/liidust> (05.03.2016)

Ehie, I. C. (2010). The impact of conflict on manufacturing decisions and company performance. – *International Journal of Production Economics*, Vol. 126. Iss. 2. Pp. 145-157

Elementmaja. Palmatin OÜ.
<http://www.palmatin.com/et/elementmaja/> (05.03.2016)

Ellram, L. M. (1991). Supply-Chain Management: The Industrial Organisation Perspective. – *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21. Iss. 1. Pp. 13-22

Ettevõtte „F“ juhatuse esimees. Ettevõtte „F“ tarneahel välisturule sisenemisel. Autori intervjuu. Üleskirjutus. (03.03.2016)

Ettevõtte „I“ juhatuse liige. Ettevõtte „I“ tarneahel välisturule sisenemisel. Autori intervjuu. Üleskirjutus. (21.04.2016)

Ettevõtte „J“ tegevdirektor. Ettevõtte „J“ tarneahel välisturule sisenemisel. Autori intervjuu. Üleskirjutus. (01.04.2016)

Ettevõtte „K“ tegevjuht. Ettevõtte „K“ tarneahel välisturule sisenemisel. Autori intervjuu. Üleskirjutus. (12.04.2016)

Ghauri, P. N., Cateora, P. (2010). *International Marketing*. 3rd ed. London: McGraw-Hill Education

Goldsby, T. J., Griffis, S. E., Roath, A. S. (2006). Modeling Lean, Agile, and Leagile Supply Chain Strategies. – *Journal of Business Logistics*, Vol. 27. Iss. 1. Pp. 57-80

Handfield, R. B., Nichols, E. L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Heizer, J., Render, B. (2004). *Operations Management*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Education

Hicks, D. A. (1997). The Manager's Guide to Supply Chain and Logistics Problem Solving Tools and Techniques: Part I: Understanding the techniques. – *IIE Solutions*, Vol. 29. Iss. 9. Pp. 43-47

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina

Hoia ettevõtete silm peal. Register OÜ.
<https://www.inforegister.ee/> (10.04.2016)

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited

- Kiisler, A. (2008). Logistics in Estonian business companies. – *Transport*, Vol. 23. Iss. 4. Pp. 356-362
- Kivil, L. Eesti Puitmajaliit MTÜ, klasteri projektijuht. Autori intervjuu. Üleskirjutus. (01.04.2016)
- Komisjoni määrus (EÜ) nr 800/2008. Euroopa Komisjon 06.08.2008.a – ELT L, 06.08.2008, 214
- Korjas, A. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse, tegutsevate ettevõtete ja ekspordi valdkonnajuht. EAS-i teenused ekspordööridele. Autori intervjuu. Üleskirjutus. (20.04.2016)
- Käsitöö palkmajad. Eesti Puitmajaliit.
<http://www.puitmajaliit.ee/tooted/kasitoo-palkmajad> (05.03.2016)
- Lampel, J., Mintzberg, H. (1996). Customizing Customization. – *Sloan Management Review*, Vol. 38. Iss. 1. Pp. 21-30
- Lummus, R. R., Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. – *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99. Iss. 1. Pp. 11-17
- Masintoodetud palkmajad. Eesti Puitmajaliit.
<http://www.puitmajaliit.ee/tooted/palkmajad> (05.03.2016)
- McIvor, R. T., Humphreys, P. K., McAleer, W. E. (1997). A strategic model for the Formulation of an effective make or buy decision. – *Management Decision*, Vol. 35. Iss. 2. Pp. 169-178
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. – *Journal of Business Logistics*, Vol. 22. Iss. 2. Pp. 1-25
- Moodulmaja. Timbeco Woodhouse OÜ.
<http://www.timbeco.ee/maja-ehitus/3-samm-maja-konstruktsioon/moodulmaja/> (05.03.2016)
- Narva linna üldplaneering 2013-2025. Narva Linnavalitsuse Arhitektuuri- ja Linnaplaneerimise Amet. http://www.narvaplan.ee/docs/Narva_linna_UP_failid.zip (05.03.2016)
- Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. New York: Productivity Press
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press

- Puitkarkassmajad. Eesti Puitmajaliit.
<http://www.puitmajaliit.ee/tooted/puitkarkassmajad> (05.03.2016)
- Rae, M. Kasuliku mudeli kirjeldus.
http://www.epa.ee/sites/www.epa.ee/files/elfinder/dokumendid/mudelileht2009_01.pdf
 f (12.04.2016)
- Siikanen, U. (2012). Puidust ehitamine. Tallinn: EVG Print
- Stevens, G. C. (1990). Successful Supply-Chain Management. – *Management Decision*, Vol. 28. Iss. 8. Pp. 25-30
- Stock, J. R., Boyer, S. L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. – *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39. Iss. 8. Pp. 690-711
- Supply Chain Management Terms and Glossary. Council of Supply Chain Management Professionals.
https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf?utm_source=cscmpsite&utm_medium=clicklinks&utm_content=glossary&utm_campaign=GlossaryPDF (20.01.2016)
- Vija, M., Sõrmus, K., Artma, I. (2012). Uurimistöõ kirjutajale. Tartu: AS Atlex
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1990). The machine that changed the world. New York: Rawson
- Õunapuu, L. Valimi mõiste.
http://www.e-ope.ee/_download/euni_repository/file/3402/sisupakett3.zip/valimi_miste.html (04.03.2016)
- Ühisstendid rahvusvahelistel ärimessidel. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
<http://www.eas.ee/teenus/uhisstendid-rahvusvahelistel-arimessidel/> (21.04.2016)
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc
- Yoon, K. P., Naadimuthu, G. (1994). A Make-or-Buy Decision Analysis Involving Imprecise Data. – *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14. Iss. 2. Pp. 62-69

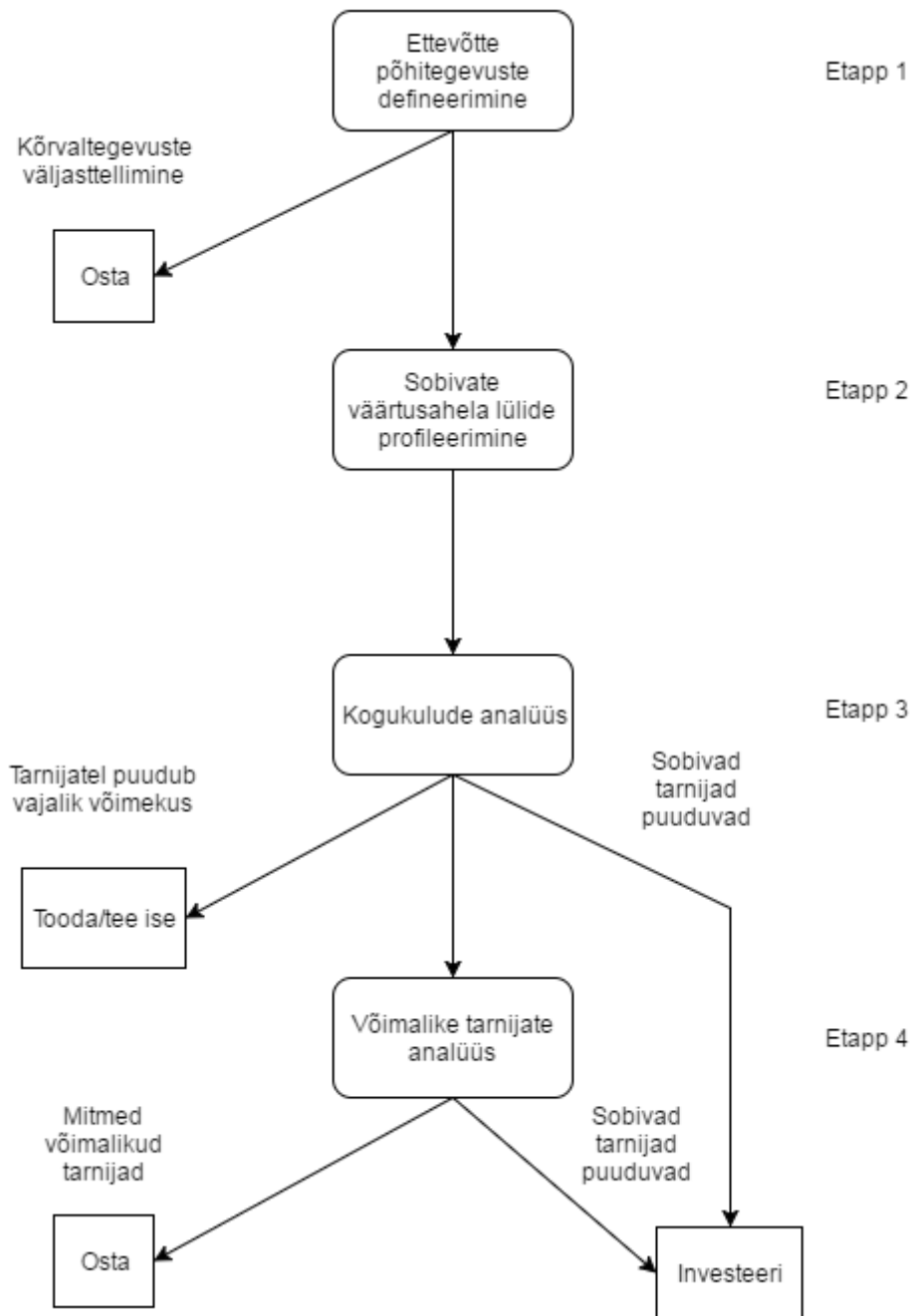
LISAD

Lisa 1. Välisurule sisenemise võimalused

Tootmine asukohamaal	Kaudne eksport	<ul style="list-style-type: none"> • Kodumaine ekspordivahendaja, • Kodumaine ekspordiagent, • Kooperatiivsed ekspordiorganisatsioonid.
	Otsene eksport	<ul style="list-style-type: none"> • Müügiesindus, • Laoüksus, • Tütarettevõtte, • Ettevõtte Müügitahed, • Distributorid ja agendid.
Tootmine vabakaubanduspiirkonnas	Tootmine asukohamaal asuvas vabakaubanduspiirkonnas	
	Tootmine välismaal asuvas vabakaubanduspiirkonnas	
Tootmine välismaal	Tootmine	
	Kokkupanek	
	Strateegilised liidud	<ul style="list-style-type: none"> • Litsentsimine, • Ühisettevõtte, • Juhtimistöövõtte, • Lepinguine tootmine, • Muud strateegilised liidud.

Allikas: (Albaum *et al* 2005, 252)

Lisa 2. Kontseptuaalne raamistik otsuse tegemiseks



Allikas: (McIvor *et al* 1997, 172)

Lisa 3. Ankeetküsitlus

Eesti puitmajade tootjate tarneahelate strateegiad välisurule sisenemisel

Lugupeetud küsimustiku vastaja!

Minu nimi on Arlyn Mitt ja olen Tallinna Tehnikaülikooli 2. kursuse magistrant Tarneahela juhtimise erialal. Koostan uurimistööd teemal "Eesti puitmajade tootjate tarneahelate strateegiad välisurule sisenemisel". Magistritöö raames olen koostanud alljärgneva küsimustiku, mille eesmärk on uurida puitmajade tootjate tarneahelate strateegiaid välisurule sisenemisel. Küsimustik on anonüümne ning vastuseid kasutatakse ainult magistritöö jaoks. Küsimustiku eesmärgiks on vastuste põhjal parima tarneahela strateegia välja töötamine puitmajade tootmise ja ekspordi sektoris. Küsimustiku täitmiseks kulub kuni 30 minutit Teie päevast. Olen väga tänulik, kui leiate aja vastamiseks.

1) Kui kaua on ettevõtte tegutsenud?

- Alla 5 aasta
- 5-10 aastat
- 10-15 aastat
- 15-20 aastat
- 20 ja enam aastat

2) Kas ettevõtte omanikud on eestlased või välisomanikud?

- Eestlased
- Välisomanikud

3) Välisomanike osalus on...

- 0%
- Kuni 25%
- 25-50%
- 50-75%
- 75-100%

4) Kas välisomanik on samalt tegevusalalt või finantsinvestor?

- Samalt tegevusalalt
- Finantsinvestor
- Muu:

5) Töötajate arv ettevõttes

- Kuni 15
- 16-20
- 21-25
- 26-50
- 51 ja rohkem

6) milliseid tooteid ettevõtte toodab?

7) Kas ettevõtte müüb oma toodangut ka välismaal?

- Ei
- Jah

8) Mis aastast alates?

9) Mis olid/on ettevõtte rahvusvahelistumise motiivid?

- Kasumi ja kasvu eesmärgid
- Juhtide tung
- Tehnoloogia kompetentsus/unikaalne toode
- Välisturu võimalused/turu informatsioon
- Mastaabiefekt
- Maksusoodustused
- Konkurentide surve
- Siseturg: väike ja küllastunud
- Ületootmine/ülemäärane tootmisvõimsus
- Pealesurutud välismaised tellimused
- Laiendada hooajaliste toodete müüki
- Rahvusvaheliste klientide lähedus/psühholoogiline kaugus
- Muu:

- 10) Mitu protsenti kogutoodangust müüdi Eestist väljapoole aastatel 2005-2015?
- 11) mis tooteid müüakse välismaale?
- 12) Kas teatud tooteid müüakse hooajaliselt? Kui jah, siis milliseid?
- 13) Millistel sihtturgudel tooteid pakutakse ning mitu protsenti see moodustab kogutoodangust?
- 14) Mis mõjutas sihtturgude valikut?

- Sihtturu suurus
- Sihtturu majanduskasv
- Sihtturu konkurentsitingimused
- Sihtturu kontrollimatud faktorid (kultuurilised, õiguslikud ja poliitilised tegurid)
- Ettevõtte potentsiaalne turuosa
- Ettevõtte turunduse võime ning ressursside olemasolu
- Ettevõtte toodete sobivus
- Ettevõtte jaotusvedude kvaliteet
- Sihtturu geograafiline paiknemine
- Sihtriigi elatustase
- Sihtriigi kaubanduse regulatsioonid
- Sihtriigi kommunikatsiooni- ja transpordistruktuuride areng
- Muu:

- 15) Millise sisenemise strateegiaga on ettevõtte sisenenud sihtturule?

- Kodumaine ekspordivahendaja
- Kodumaine ekspordiagent
- Kooperatiivsed ekspordiorganisatsioonid
- Müügiesindus välisriigis
- Ettevõtte välisriigis asuv ladu
- Välisriigis asuv tüarettevõtte
- Välisriigis paiknevad ettevõtte müügimehed
- Välisriigis asuvad ettevõtte distribuutorid ja agendid
- Välisriigis tootmine

- Välisriigis toodete kokkupanemise tehas
- Litsentsimine
- Ühisettevõtte välisriigi ettevõttega
- Juhtimistöövõtt
- Lepinguline tootmine
- Muu:

16) Kas erinevate riikide puhul on kasutatud erinevaid meetodeid? Kui jah, siis milliseid?

17) missugust konkurentsistrateegiat ettevõtte kasutab?

- Kulusäästlik
- Innovatsiooni strateegia
- Eristumise strateegia
- Kontsentreerumise strateegia
- Hübriid strateegia
- Muu:

18) Kui valisite eelmises küsimuses „Hübriid strateegia“, siis palun kirjeldage täpsemalt, milles strateegia seisneb.

19) Kas erinevate toodete puhul on kasutusel erinev konkurentsistrateegia? Kui jah, siis milliste toodete ning miks?

20) Kas tarneahela strateegia loomisel on aluseks võetud ettevõtte konkurentsistrateegia?

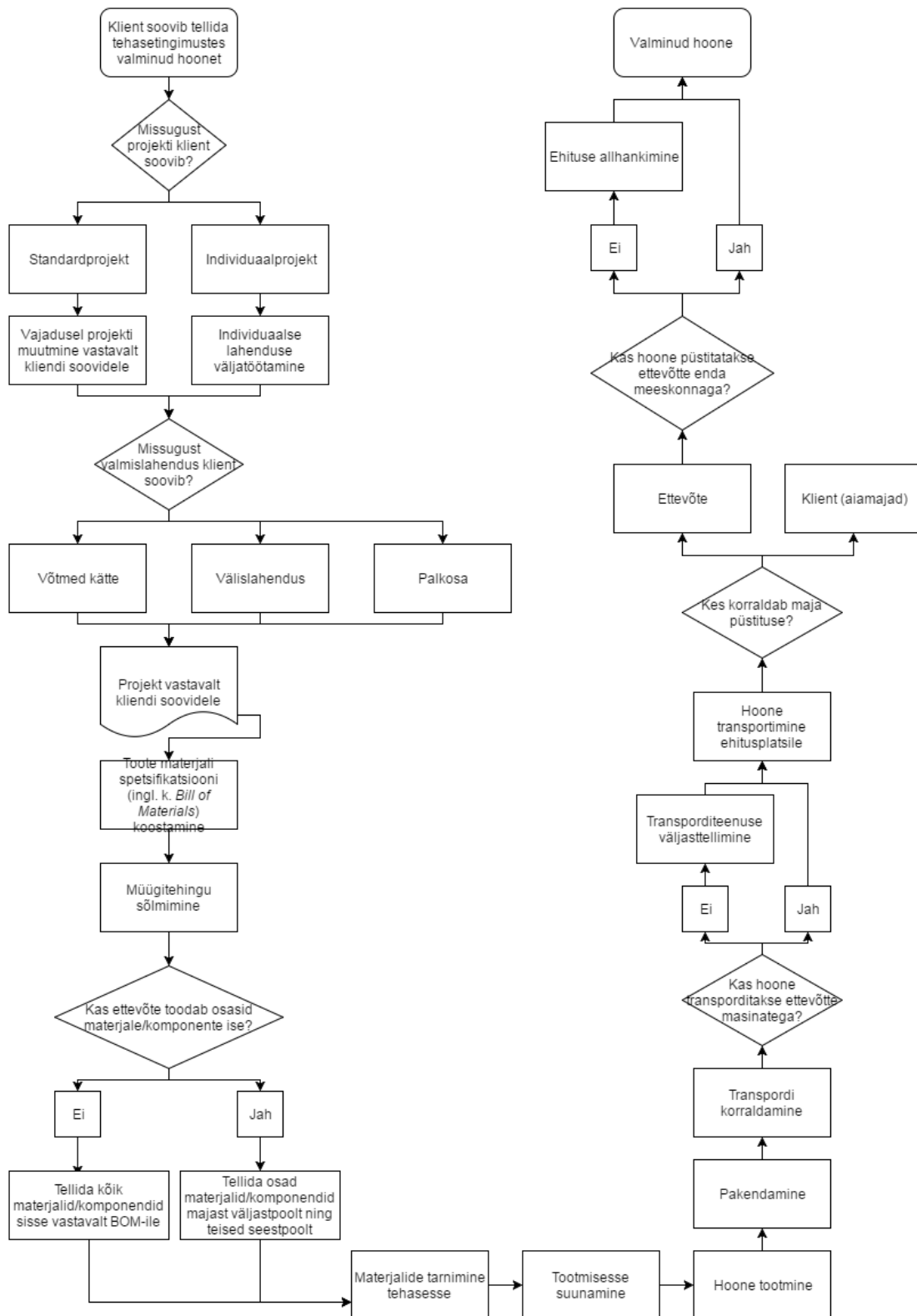
21) Missugust tarneahela strateegiat ettevõtte kasutab?

- Läbirääkimised paljude tarnijatega
- Pikaajaline partnerlus väheste tarnijatega
- Vertikaalne integratsioon
- Keiretsu
- Virtuaalsed ettevõtted
- Kulusäästlik (LEAN) strateegia
- Paindlik (AGILE) strateegia
- Kombineeritud (LEAGILE) strateegia

- Muu:
- 22) Kas erinevate toodete puhul on kasutusel erinev tarneahela strateegia? Kui jah, siis milliste ning miks?
- 23) Kuidas on korraldatud toormaterjali hankimine? Kas ostetakse sisse vastavalt vajadusele või prognoositud nõudlusest lähtudes?
- 24) Kas toormaterjali hangitakse Eestist või välismaalt? Kui välismaalt, siis kust ning miks?
- 25) Mitme toormaterjali tarnijaga tehakse koostööd? Kas jagatakse üksteisega nõudluse infot, et seeläbi vähendada materjalide all olevat raha?
- 26) Kas kasutatakse ühe ja sama toormaterjali jaoks mitut erinevat tarnijat? Kui jah, siis mitut?
- 27) Kas ettevõttel on strateegilisi tarnijaid, kellega tehakse pikaajalist koostööd?
- 28) Milles seisneb strateegilise tarnija tähtsus? Ning kas strateegiline tarnija asub tarneahelas tagapool või eespool ettevõtetest?
- 29) Kuidas on korraldatud toormaterjali transport? Kas tarnija tarnib kohale või ettevõtte korraldab toormaterjali logistika?
- 30) Kas tooteid toodetakse vastavalt tellimustele või prognoositud nõudlusele?
- 31) Missuguste ettevõtetega tehakse koostööd maja ehitamisel tehases?
- 32) Kuidas on korraldatud logistika sihtkohta? Kui ettevõtte korraldab ise, siis kuidas?
- 33) Milliseid transpordiviise kasutatakse toodete transportimisel?
- Maanteetransport
 - Raudteetransport
 - Meretransport
 - Õhustransport
 - Muu:
- 34) Kas ettevõtte ostab transporditeenust sisse või korraldab ise?
- 35) kuidas on tooted pakendatud?

- 36) Milliseid tarneklausleid kasutatakse toormaterjali hankimisel?
- 37) Milliseid tarneklausleid kasutatakse lõpptoote transportimisel?
- 38) Kas toode tarnitakse sihtkohta järk-järgult või ühe tarnena?
- 39) Missuguste ettevõtetega tehakse koostööd maja kokkupanemisel sihtkohas?
- 40) Kas maja pannakse kokku kasutades kohalikku tööjõudu või kasutatakse Eesti ehitajaid?
- 41) Kas on väljakujunenud kindlad koostööpartnerid või kasutatakse erinevaid?
- 42) Kuidas on korraldatud järelteenindus garantiiperioodi vältel?
- 43) Kas olete nõus täiendavate küsimuste korral ka telefoniintervjuu, e-kirja intervjuuga või näost-näkku kohtumisega?

Lisa 4. Üldistatud tootmisprotsess



Allikas: (Autori koostatud)