

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Laura Kaur

**SIHTTURGUDE ERISUSTEGA ARVESTAMINE
TARMEKO LPD OÜ RAHVUSVAHELISE
TURUNDUSTEGEVUSE ARENDAMISES
SAKSA, SUURBRITANNIA JA PRANTSUSE TURGUDEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dots. Tõnu Roolaht

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2014. a.

Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Sihtturu olemus ja tegutsemisstrateegia.....	7
1.1. Sihtturu olemus ja valikukriteeriumid	7
1.2. Sihtturu eripärade kategooriad	14
1.3. Sihtturul tegutsemise strateegia seos turu eripäradega	22
2. Tarmeko LPD OÜ tegevus ning strateegia valik sihtturgudel tegutsedes	33
2.1. Uurimismeetodite valik ja Tarmeko LPD OÜ tutvustus	33
2.2. Tarmeko LPD OÜ valitud sihtturgude uuring.....	42
2.3. Sihtturgude erisustest lähtuvad strateegiasoovitused Tarmeko LPD OÜ turundusplaani koostamiseks.....	50
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad.....	63
Lisad.....	72
Lisa 1. Küsimused ekspordinõunike intervjuude jaoks.....	72
Lisa 2. Tarmeko ekspordiriikide müügikäibed 2013. aastal, eurodes	73
Lisa 3. Pildid valitud Tarmeko lastemööbli toodetest.....	74
Lisa 4. Tarmeko poolt külastatud mööblimessid, alustades kõige hiljutisemast.....	75
Lisa 5. Tarmeko EAS-i poolsed toetused vahemikus 2008–2011.....	76
Lisa 6. Ülevaatlik tabel Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa mööblisektorist 2004. aastal.....	77
Summary	78

SISSEJUHATUS

Tänapäeva globaliseerivas maailmas on erinevused riikide ja ka rahvuste vahel mitmes aspektis vähenemas: suhtlemine on lihtsam, transpordivõimalused on täiustunud, inimesed on muutunud teadlikumaks teistest kultuuridest. Väga olulisel määral on sellest nähtusest mõjutatud ka riikide majandus. Kui enne ei saanud vähemarenenud riikide ettevõtted maailma mastaabis turul väga palju kaasa rääkida, on see nüüd muutunud. Siiski pole maailm kõikides valdkondades täiesti ühtlustunud. Nii ka majanduses, millest tulenevalt on oluline teada riikide, kus soovitakse uusi koostööpartnereid leida või kus juba tegutsetakse, erisusi.

Majanduse globaliseerumise ja sellega seonduva osas on majandusteadlastel erinevaid seisukohti. Näiteks majandusteadlane Pankaj Ghemawat leiab oma nn 10% reeglist lähtudes, et maailm pole täieliku globaliseerumiseni veel jõudnud (Ghemawat 2007: 11). Seega on oluline arvestada riikide erinevustega, kui kujundatakse ettevõtte strateegiat. Philip Kotleri (1984: 17) hinnangul on mitmel ettevõttel tegevus ebaõnnestunud, sest ei suudetud arvestada sihtturu tingimustega — kasutati kehva turundust ja nõrka strateegilist planeerimist.

Kuigi pole kindel, kas globaliseerumine on oma tipus või mitte, saab kindlalt väita, et sellest on siiski palju kasu saanud mitmed ettevõtted üle maailma, sealhulgas ka firmad Eestist. Näiteks Tartus tegutsev Tarmeko LPD OÜ (edaspidi Tarmeko), kus toodetakse valmismööblit ning ka mööblikomponente. Tarmeko toodangust kuni 95% läheb välismaale, kuid soovitakse oma positsiooni parandada olemasolevatel turgudel. Lisaks soovitakse laiendada uutele ja suurematele turgudele. Kõrge ekspordi osakaal annab küll märku sellest, et on leitud endale palju koostööpartnereid välismaal. Siiski leitakse ettevõttes, et mitmel sihtturul pole tegevusstrateegia alati andnud soovitud tulemust.

Selle bakalaureusetöö eesmärk on sihtturgude erisustega arvestades anda soovitusi, millise turundusstrateegia peaks Tarmeko LPD OÜ kujundama, et arendada oma

positsioone Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa sihtturgudel. Tarmeko müügiosakonnaga koos said just need riigid välja valitud, sest nendes riikides leidub kõige rohkem kliente, kellele Tarmeko sooviks oma toodangut müüa. Taoline probleemipüstitus on oluline esiteks seepärast, et siis saab uurida just neid riike, mida Tarmeko peab enda jaoks oluliseks. Teiseks seepärast, et nii saab keskenduda võimalike strateegiate välja pakkumisele, kirjeldades eripärasid, millega peab arvestama. Tulemused võiksid anda ülevaate sellest, milline olukord on valitud sihtturgudel ja millised on Tarmeko võimalused nendel turgudel tegutseda. Selle bakalaureusetöö peamisteks uurimisülesanneteks on:

1. Selgitada sihtturu olemust ja valikukriteeriume;
2. Kirjeldada, millised on sihtturu eripärade kategooriad;
3. Uurida, milline on sihtturul tegutsemise strateegia seos turu eripäradega;
4. Tutvustada Tarmeko LPD OÜ tegevust;
5. Selgitada, millised eripärad esinevad ettevõtte poolt valitud sihtturgudel;
6. Pakkuda välja soovitusi Tarmeko LPD OÜ turundusplaani koostamiseks; lähtudes sihtturgude erisustest.

Teoreetilise tagapõhja moodustab ülevaade sellest, mida kujutab endast sihtturg, millised on eripärade kategooriad, mis esinevad sihtriigi ja lähtriigi vahel ning kuidas eripärad mõjutavad strateegia kujunemist. Selleks kasutab autor mitmete majandusteadlaste seisukohti, näiteks Philip Kotler. Ka on autor pidanud vajalikuks lahti seletada töös esinevad olulisemad mõisted, et töö oleks lugejale arusaadav ning lihtne lugeda. Vajalikud allikad leiab autor Tartu Ülikooli andmebaasidest ja vastavast erialakirjandusest. Empiirilise osa jaoks kasutab autor valdavalt erinevaid andmebaase, kus on ära toodud vajalikud andmed mööblitööstuse kohta, näiteks *Central Bureau of Investogation* (edaspidi CBI), *The British Furniture Confederation*. Andmebaasidele on piiratud kättesaadavus, sest mitmete andmebaaside puhul eeldatakse teatud summa maksmist enne, kui saab andmetele ligi.

Samuti viib autor juhtumuringu raames läbi intervjuud ettevõtte turundusjuhiga, et saada informatsiooni ettevõtte kohta ning ettevõtte agendiga, et saada soovitusi strateegia kujundamise osas. Samuti ka ekspordinõunikega, et saada infot konkreetsete sihtturgude kohta lähemalt. Varem pole Tarmeko kohta konkreetset sihtturgude erisusi

uurivat tööd tehtud, kuid 2011.–2012. aasta ekspordiplaanis on turundusstrateegia üldiselt ära toodud, kus räägitakse napisõnaliselt, kuidas sihtturgudel käitutakse (Kriisa 2010: 45–54). Erialakirjanduses on selle teema kohta mitmeid klassikuid, näiteks Uppsala mudeli käsitlus (Johanson, Wiedersheim-Paul 1947: 305–322).

Töö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö ülesehitus võimaldab mõista, mida kujutab endast sihtturg ning millised teoreetilised seisukohad on strateegiliste otsuste tegemiseks. Esimeses peatükis on juttu sihtturu olemusest ja selle piiritlemisest ning sihtturu eripärade kategooriatest. Sihtturu olemuse puhul toob autor välja näiteks millised peavad olema sihtturu segmentide omadused, et neid valida. Sihtturu eripärade kategooriad on jaotatud üldistatult kategooriatesse nagu demograafia ja majanduse kategooria. Lisaks on välja toodud erinevate teooriate ja varajasemate uuringute põhjal sihtturul tegutsemise strateegia seos turu eripäradega.

Seejärel on võimalik minna empiirilise osa juurde, kus teoreetilised seisukohad seotakse ettevõtte kohta käivate andmetega, et seejärel leida parim strateegia sihtturgudel tegutsemiseks. Teises peatükis kirjeldab autor ettevõtet, toob välja valitud sihtturgude eripärad ja annab soovitusi turundusstrateegia koostamiseks. Näiteks kirjeldab autor lühidalt ettevõtte ajalugu ning peamisi tooteid. Seejärel annab autor ülevaate valitud sihtturgude mööbliturgudest ehk millised on trendid, peamised segmendid. Viimasena annab autor soovitusi, kooskõlas intervjueeritavate ja teooriaga, kuidas oma positsiooni turul parandada.

Autor sooviks esiteks tänada oma bakalaureusetöö juhendajat Tõnu Roolahte, kes oli abivalmis ning andis kiirelt ja põhjalikult tagasisidet. Teiseks Tarmeko esindajaid, kes aitasid autoril Tarmeko kohta töö kirjutamise üldse võimalikuks teha ning kes olid alati olemas, et ideid anda. Viimaseks peab autor vajalikuks tänada ka intervjueeritavaid, kelle teadmised valitud teemal andsid palju informatsiooni töö täiendamiseks.

1. SIHTTURU OLEMUS JA TEGUTSEMISSTRATEEGIA

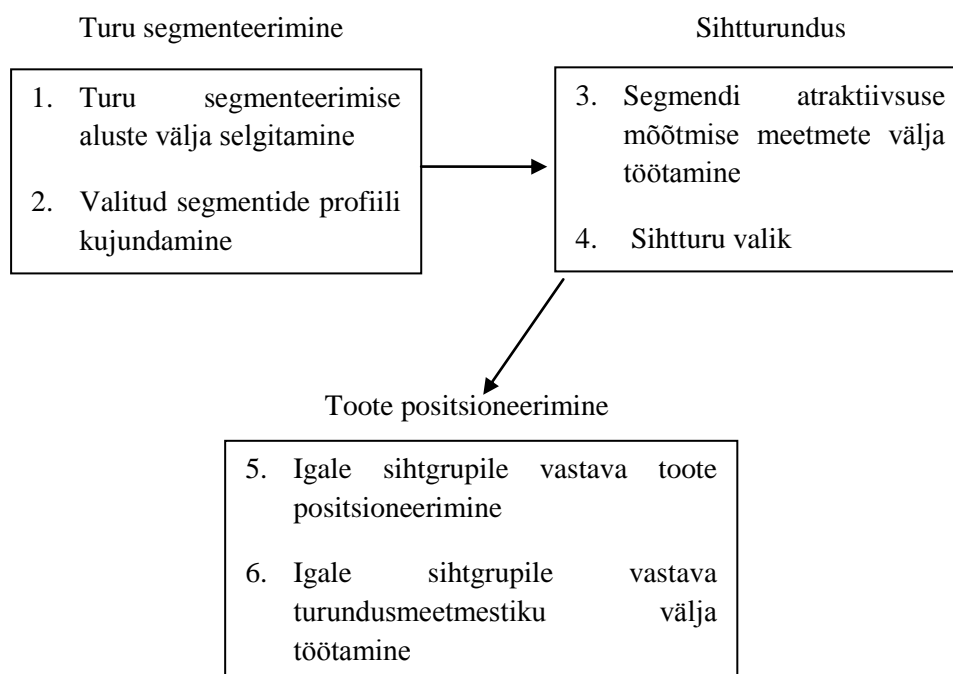
1.1. Sihtturu olemus ja valikukriteeriumid

Tänapäeval on ettevõtlus kiiresti arenemas ning ettevõtteid, kes üritavad turul oma toote või teenusega konkureerida, on palju ning neid tekib pidevalt juurde. Igal ettevõttel on välja kujunenud kindel sihtgrupp, kellele toode või teenus on suunatud, näiteks keskendub üks ettevõtte keskealistele, teine aga üliõpilastele. Kujuneb sihtturg ehk turu homogeenne segment, millele on kohandatud konkreetne turundusprogramm (Mereste 2003: 248). Sihtturgusid on aga võimalik liigendada mitmel alusel, lähtudes näiteks kliendi karakteristikutest:

1. **Geograafiline:** riik, regioon, asum, kliima, reljeef, loodusressursid, rahvastiku ja turu tihedus (Vihalem 1997: 90–101; Kumar, Nagpal 2001: 10; Kotler 1984: 255–259);
2. **Demograafiline:** elanike vanus, sugu, haridus, elukutse, perekonna suurus, perekonna elutsükli etapp (noor, vallaline; noor, abielus), sissetulekute tase, religioon, rass, rahvus (Vihalem 1997: 90–101; Kumar, Nagpal 2001: 10; Kotler 1984: 255–259);
3. **Kultuuriline:** individualism, kollektivism, teadmatuse vältimine, maskuliinsus, feminiinsus (Kumar, Nagpal 2001: 10);
4. **Psühholoogiline:** iseloom, elustiil, tarbimisstiil, sotsiaalne staatus (Kotler 1984: 255–259).

Selles bakalaureusetöös käsitletakse sihtturgu geograafilisel tasandil ehk võrreldakse riike kui sihtturge. Ettevõtte sihtturg kujuneb mitmete strateegiliste otsuste järel, mille peab ettevõtte vastu võtma. Otsused tuleb vastu võtta näiteks seoses sellega, millistele segmentidele keskenduda, milline sihtturg või tegutsemise meetod valida (Root 1987: 3). Sihtturunduse puhul on oluline jälgida kolme olulist etappi (vt. joonis 1). Esimene etapp on turu segmenteerimine, mille jooksul jagatakse turg kindlatesse

kliendigruppidesse nende vajaduste põhjal. Ettevõtte leiab enda jaoks erinevad viisid, kuidas turgu segmentida, seejärel loob segmentide kliendiprofiilid ja lõpuks hindab segmenti atraktiivsust. Teine etapp on sihtturundus, mille jooksul hinnatakse ja valitakse üks või mitu turu segmenti, kus tegutseda. Viimane etapp on toote positsioneerimine, mille jooksul määratakse igale segmentile vastav toote positsioon turul ja turundusmeetmestik. (Kotler 1984: 251–252) Käesoleva töö autor leiab, et taoline etappide järjestus on kõige mõistlikum, kuid ettevõtted mitmel juhul ei jälgi sellist lähenemisviisi: näiteks jätavad atraktiivsuse mõõtmise välja või hoopiski valivad kõigepealt sihtturu, kus tegutseda ning siis alles mõtlevad, millisele segmentile valitud riigis keskenduda.



Joonis 1. Turu segmenteerimise, sihtgruppide otsimise ja positsioneerimise etapid (Kotler 1984: 251–252; Dibb 1998: 395 põhjal autori koostatud).

Ettevõtted peavad turgu segmenteerima, sest see võimaldab valida erinevatest tarbijatest koosneva heterogeense turu. Heterogeenne turg omakorda moodustub indiviididest või organisatsioonidest, kellel on sarnased vajadused, soovid ja käitumuslikud tendentsid. (Bové, Thill 1992: 220) Siiski riigiti võivad nendel sihtgruppidel olla erinevad vajadused, ainulaadsed eelistused ja mitmekesine viis, kuidas äri teha (Pearl 2009: 11–12). Turu segmenteerimine aitab ettevõtetel lahendada heterogeensuse probleeme.

Ettevõtted saavad sel juhul leida tasakaalu klientide vajaduste muutlikkuse ja olemasolevate ressursside piirangu vahel. See on oluline seetõttu, et enamus ettevõtteid ei ole võimelised rahuldama kõiki mitmekülgseid klientide vajadusi. (Dibb 1998: 394) Käesoleva töö autor leiab, et seetõttu peavad ettevõtted leidma need kliendid, kellele sobib just valitud ettevõtte toode või teenus. Selleks on vaja uurida, millised on klientide ootused toote või teenuse omaduste osas, näiteks mööbli värv ja suurus. Tulemuseks on turul mitmete eelistuste segmentide tuvastamine. Eristatavad on kolm eelistuste mustrit (Kotler 1984: 253–254):

1. **Homogeensed eelistused:** kõikidel tarbijatel on turul väga sarnased eelistused. Turg näitab, et pole loomulikke segmente, kui lähtuda näiteks kahest toote omadusest. Olemasolevad brändid on tõenäoliselt sarnased.
2. **Hajutatud eelistused:** klientide eelistused on hajutatud, mis tähendab, et kliendid eristuvad selle poolest, millised on nende ootused toote osas. Kui eksisteerib üks bränd, siis üritab valitud ettevõtte kõikide klientide eelistusi täita. Kui siseneb uus bränd, üritab ta võistelda turuosa eest.
3. **Rühmitatud eelistused:** turul võib olla mitmeid eelistuste rühmi ning tekivad loomulikud turu segmendid. Ettevõtte võib keskenduda kõikidele gruppidele, ühele grupile või siis luua mitmeid brände.

Ettevõtte peab valima enda jaoks parimad turusegmen did. Samuti tuleb välja selgitada, mitut segmenti on võimalik katta. Käesoleva töö autor nõustub Vihalemi (1997: 87) väitega, et otsus sõltub enamasti ettevõtte ressurssidest, toote ja turu homogeensusest, toote elutsükli faasist ning konkurentide turundusstrateegiast. Turu valikul tehakse kindlaks positsioneerimisvõimalused, sest toote positsioon on tarbijate nägemus tootest ning selle kohast konkureerivate analoogiate hulgas. Üks variant on teha lausturundust, mille eesmärk on pakkuda kõikidele oma klientidele üht standardtoodet või –teenust. Taolist turundust kasutab näiteks Coca-Cola Company. Väiksemad ettevõtted aga tegutsevad sihtturunduse valdkonnas. Toode või teenus kavandatakse ühele või paarile spetsiifilisele turusegmen didile, mitte tervele turule. (Kotler 2002: 25)

Erinevate riskide tõttu on mitmed ettevõtted läinud pigem seda teed, et valivad mitu turusegmenti. Nii on võimalik ühest segmen didist saadava tulu vähenedes suunata enam ressursse teistele segmentidele. Oluline on ka nišiturundus, mis kujutab endast tavaliselt

väiksemat kliendigruppi, kellel on kitsamalt defineeritud nõudmised või spetsiifilised vajaduste kombinatsioonid. Eeliseks on see, et igat tarbijat on võimalik isiklikumalt tundma õppida, konkurente on vähem ning vahekasu võib olla suur. (Kotler 2002: 28–29) Käesoleva töö autor leiab, et segmenteerimine on oluline osa sihtturu valikul ja selle kujunemisel, kuid valitud segmentidel peavad olema teatud omadused (Kotler 1984: 264–265; Kumar, Nagpal 2001: 9):

1. **Möödetavus.** Segmentid peaksid olema defineeritavad ja möödetavad.
2. **Kättesaadavus.** Segmentid peavad olema lihtsastl kättesaadavad näiteks meedia, Interneti või muude kommunikatsioonivahendite vahendusel. Näiteks suuruse poolest tundub Hiina atraktiivne, kuid palju inimesi elab maakohtades, mistõttu on neil vähem juurdepääsu tehnoloogiale.
3. **Tegevuse võimalikkus/vajalikkus.** Peab olema võimalik arendada efektiivseid turundusprogramme, millega saaks segmente hallata. Palju sõltub turundusprogramm näiteks õigussüsteemist: mitmes riigis, näiteks India, ei tohi konkurentide tooteid laita.
4. **Konkurentsitihedus.** Segmenti konkurentsitihedus peab vastama firma võimetele. Väiksed ettevõtted eelistavad tegutsemist väiksema konkurentsiga turgudel. Samuti kasutavad need ettevõtted rahvusvaheliste turgude hindamisel seda kui segmenteerimise kriteeriumi.
5. **Kasvupotentsiaal.** Oluline on valida segment, kus on ettevõttel lootust saada oma tegevuse eest oodatud suurim kasum (Kumar, Nagpal 2001: 9).

Segmentide valik on esimene etapp ettevõtte strateegia kujundamisel, kuid segmenteerimise järel peavad ettevõtted otsustama, millisele sihtturule siseneda. Kuidas turg valitakse, on tihtipeale ettevõtete lõikes vägagi erinev protsess. Sihtturu valik on üks suuremaid otsuseid, mille juhatus peab vastu võtma, sest see mõjutab ettevõtte mitmeid edutegureid nagu kliendi tundlikkus turunduse püüdlustele, turu kasvumäär ja konkurentsi tase. Protsess, mille jooksul ettevõtte defineerib ja valib oma sihtturu, on osa nende turu planeerimisest. (Kutkut 2012: 77) He ja Wei (2011: 536) toovad välja, et ettevõtted valivad sihtturgusid ratsionaalselt, aga tihtipeale esineb mittesüsteemilisi, tugevalt isikupäral ja uskumustel põhinevaid valikuprotsesse. Käesoleva töö autor leiab, et sihtturu valikul saab suurema kaalu mittesüsteemiline otsustamine.

Mittesüsteematailise valikuprotsessi rohkust on leitud ka mitmetes uuringutes. Palju on tõestust selle kohta, et turge valitakse ilma süsteematailise analüüsita ja väiksemate ettevõtete puhul saavad otsustavaks peale sunnitud tellimused (Papadopoulos *et al* 2002: 166). Lisaks on leitud, et mitmed ettevõtted, eriti väiksemad ja keskmised, ei tee tihtipeale üldse mingit turu-uuringut (Mullen 2009: 47–48). Seetõttu on sõltuvalt otsustamise taustast võimalik sihtturu valikut jagada süsteematailiseks ja mittesüsteematailiseks. Süsteematailise lähenemise puhul peaks valikuprotsess olema struktureeritud ja otsustaja peaks suutma teha mitmeid otsuseid (Anderson, Buvik 2002: 348–349):

1. **Probleemi defineerimine.** Otsuse tegija peab olema võimeline tuvastama, struktureerima ja isoleerima probleemi. See tähendab seda, et otsustaja peab olema võimeline eraldama rahvusvahelise turu valiku probleemi teistest probleemidest. Näiteks kas laieneda välismaale või milline tegutsemise meetod valida.
2. **Valikukriteeriumite tuvastamine.** Otsuse tegija peaks suutma tuvastada kõiki olulisi kriteeriume, mille põhjal alternatiive valitakse. Leidub mitmeid kriteeriume, näiteks riigi spetsiifilised (makroökonomilised), poliitilised, kultuurilised tegurid või turuspetsiifilised näitajad nagu turu suurus ja konkurents (Root 1987: 8–12). Otsustaja peab suutma määrata riigi finantsatraktiivsuse, teadmatuse ja riski taseme, strateegilise sobivuse ning kas valitud organisatsioonile on see riik sobiv. Need tegurid tuleb ühendada nõ „eesmärgi hierarhiaks“, et hinnata väliskeskkonda. (Shoemaker, Russo 1993: 23–24)
3. **Valikukriteeriumite hindamine.** Kriteeriumitele tuleb anda erinev väärtus sõltuvalt ettevõtte eesmärgist. Mitmed ettevõtted keskenduvad vaid saadavale kasule ning väga vähestele turu atraktiivsuse kriteeriumitele. Teiselt poolt on aga ka ettevõtteid, kes kasutavad analüütilist maatriksit, et hinnata valikukriteeriume. (Simkin, Dibb 1998: 413)
4. **Alternatiivide loomine.** Tuleb läbi viia põhjalik uuring, et leida kõik võimalikud alternatiivid ning nende võimalikud kulud ja tagajärjed. Ettevõtted, kellel on külluslikult ressursse (kapital, tehnoloogia, tootmisoskused), saavad luua endale rohkemaid võimalusi sihtturu valikul (Root 1987: 14).

5. **Alternatiivide hindamine kriteeriumite põhjal.** Otsuse tegija peab olema suuteline hindama potentsiaalseid tagajärgi, kui valida alternatiiv mingi kriteeriumi põhjal. Tegemist on kõige raskema etapiga, sest otsuse langetaja peab olema informatsiooni ka tuleviku sündmuste kohta.
6. **Parima võimaluse valimine.** Selles staadiumis võib kasutada mitmeid mudeleid. Andersoni ja Buviku (2002: 349) poolt on välja toodud kompenseeriv mudel, mis võimaldab võrrelda erinevaid kriteeriume. Näiteks madala poliitilise stabiilsuse tasakaalustamine võrreldes kõrge toote nõudlusega. Samas Papadopoulose ja Denis'i (1988: 41–42) „turu grupeerimine“ võimaldab otsustajal jagada riigid erinevatesse gruppidesse (vastuvõetavad, mittevastuvõetavad) ning seejärel valida sobiv.

Selle süsteemi põhjal kujuneb arusaam, millised on erinevad sihtturud ning millised on mõjutavad tegurid valitud sihtturgudel. Selleks peab aga ettevõtte läbima kõik etapid. Eeldusel, et ettevõtte on suutnud probleemi defineerida ja isoleerida teistest olulistest probleemidest, mis seostub sihtturul tegutsemisega, tuleb ettevõtetel tuvastada, millised valikukriteeriumid mõjutavad sihtturu valikut. Millised valikukriteeriumid ja mis ulatuses nad esinevad, on riigiti erinev. Suure teadmatuse tõttu, mis puudutab ettevõtet sihtturul tegutsemise algusfaasis, eeldatakse, et lähერიигиле lähedased riigid on sarnaste eelistustega teatud turundusmeetmetestiku osas (Robles 1994: 61). Käesoleva töö autor leiab, et selline suhtumine siiski ei ole õige, sest alati leidub mingeid nüansse, millega tuleb arvestada. Otsustajale võib tunduda tema vaatevinklist lähtudes, et sihtriik ja lähერიигиле on oma olemuselt sarnased. Oluline on teha põhjalik uuring, sest tegutsemise strateegia loomisel peavad vastavuses olema ettevõtte vajadused ja ressursid ning sihtriigi võimalused ja piirangud. Võimalused ja piirangud väljenduvad eripärades, mis avalduvad, kui võrrelda sihtriiki ja lähერიигиле. (Serban 2012: 338) Eripärasid on võimalik üldistades jaotada suurematesse kategooriatesse: demograafia, majandus, loodustehnoloogia, poliitika-õigussüsteem ja sotsiaal-kultuur. Täpsemalt nende eripärade kategooriate avaldumisest ja mõjust on juttu järgmises alapeatükis (vt. alapeatükk 1.2) (Kotler et al 2008: 185–216, Hollensen 2007: 186–199).

Süsteemaatilise käsitlemise puhul uuritakse kõiki kategooriaid, mille poolest sihtturud võivad üksteisest erineda. Kui süsteemaatiline sihtturu valik oli oma olemuselt rohkem

normatiivne, siis mittesüsteemilise puhul on tegemist kirjeldava lähenemisega ehk kuidas ettevõtted tegelikult käituvad. (Andersen, Buvik, 2002: 350) Mitmed uuringud on näidanud, et tegutsetakse turgudel, mis on väiksema tunnetusliku kaugusega (*psychic distance*). Samuti on oluline ka kultuuriline erinevus ning geograafiline kaugus. Kasutades neid kriteeriume, valitakse tihtipeale samu sihtturge. Valik piirdub tihtipeale naaberriikidega, sest geograafiline lähedus tähendab enamasti ka kultuurilist sarnasust. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 308) Valik tuleneb sellest, et naaberriikide puhul on rohkem teadmisi välismaise turu kohta ning on lihtsam saada informatsiooni turu olukorrast (Papadopoulos, Denis 1988: 44).

Neid mõjutavaid tegureid on uuritud ka erinevates otsustamise mudelites. Tunnetuslikust kaugusest tulenev välismaise turu valiku protsess on oluline juurdekasvulises otsustusmudel. Kasutades seda mudelit, keskendub otsustaja muutustele, mis lisanduvad olemasolevatele tingimustele. Seda teeb otsustaja tihtipeale enda teadmata. Sellisel juhul ei näe otsustajad, kui lähedal on valitud alternatiiv optimaalsele variandile. Selline otsustusviis võib esineda juhul, kui otsustajal on vähene arusaam otsustusprobleemist ja selle sisust. (Andersen, Buvik, 2002: 350) Seetõttu enamasti ettevõtted alustavad rahvusvahelistumist turgudel, mida nad kõige rohkem mõistavad ning kaugematel turgudel alustatakse tegevust hilisemates etappides. Lähtudes juurdekasvulisest mudelist saab väita, et piiratud ettekujutus alternatiividest ja valikuline otsimine viib piiratud valikuteni. Mida rohkem teadmisi koguneb, seda rohkem alternatiive arvestatakse ning tänu sellele võidakse tegevust laiendada ka kultuuriliselt kaugematest kohtadesse. (Benito, Gripsrud 1992: 464–465) Käesoleva töö autor nõustub Benito ja Gripsrudiga, sest enamasti on ettevõttes otsustajad riskikartlikud ning uued turud kujutavad endast enamasti tundmatud turgu, mistõttu on lihtsam tegutseda juba teadaolevatel turgudel.

Sihtriigi valik pole kerge, sest riigid, millel on suuremad turu võimalused ei pruugi alati olla vähem riskantsemad või väiksema konkurentsitihedusega (Robles 1994: 61). Käesoleva töö autor leiab, et sellistest raskustest saavad ettevõtted üle kogemuste omandamise teel. Nimelt turul tegutsemise protsessi käigus saadakse teadmisi turust, mistõttu võib ettevõtte strateegia palju muutuda. Johanson ja Vahlne (1977: 28) jagavad sihtturu kohta käivad teadmised üldisteks ja kogemuslikeks teadmisteks. Üldised

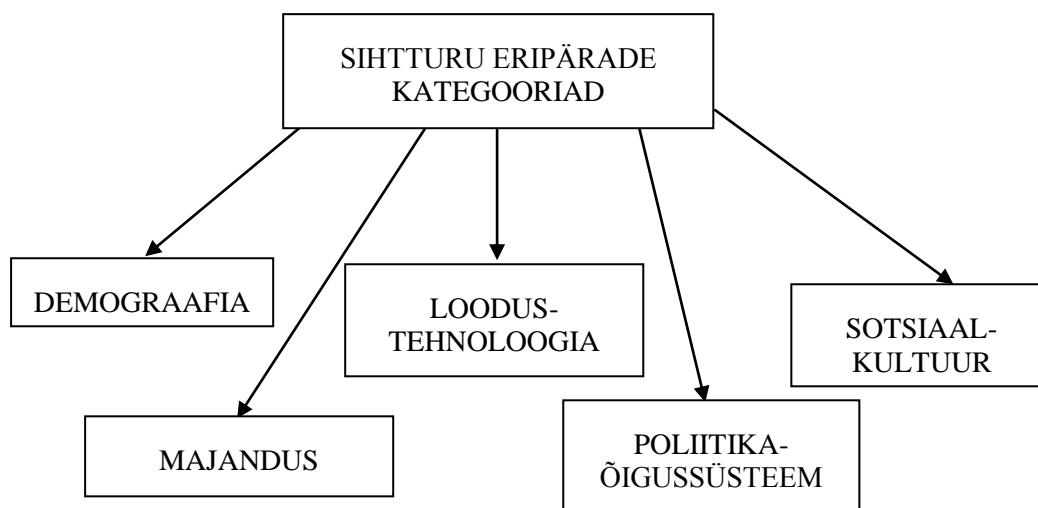
teadmised sihtturu kohta on näiteks makroökonomilised näitajad. Kogemuslike teadmiste puhul on tegemist ettevõtte enda kogemustega valitud sihtturul. Kogemuslikud teadmised loovad raamistiku, et tunnetada ja sõnastada võimalusi sihtturul tegutsemiseks. Täpsemalt on kogemuslike teadmiste põhjal võimalik luua „konkreetsed“ võimalusi ning „tunnetada“, kuidas need sobivad hetkeliste või tuleviku tegevustega. Turu teadmiste olulisust rõhutavad ka Benito ja Welch (1994: 10), kes toovad välja, et mida rohkem teadmisi ja kogemusi ettevõttel valitud sihtturul on, seda enesekindlamalt ettevõtte seob ennast erinevate tegevustega. Käesoleva töö autor järeldab, et tänu kogemustele saavad ettevõtted omakorda uusi teadmisi sihtturust ning see võimaldab luua parema ja sihtturule vastava strateegia.

Sihtturge on võimalik liigendada mitmel alusel, näiteks kliendi karakteristikute alusel: geograafiline, demograafiline, kultuuriline või psühholoogiline. Sihtturunduse puhul on olulised järgmised etapid: turu segmenteerimine, sihtturundus ja toote positioneerimine. Oma tegevuses peavad ettevõtted arvestama, et tarbijate eelistused on erinevad, näiteks võivad olla homogeensed, hajutatud või rühmitatud eelistused. Samuti on oluline, et valitakse segment, mis ettevõttele sobiks. Jälgitakse mõõdetavust, kättesaadavust, tegevuse võimalikkust/vajalikkust, konkurentsitihedust ja kasvupotentsiaali. Sihtturu valimiseks on süstemaatiline ja mittedüstemaatiline lähenemine. Süstemaatilise lähenemise puhul kasutatakse mitmeid mudeleid, näiteks juurdekasvumudel. Sihtturu olemust ja valikukriteeriumeid mõjutavad olulised valitud sihtturgude omadused, täpsemalt eripärad, millega peavad ettevõtted oma tegevusesd arvestama. Täpsem ülevaade sihtturgude eripärade kategooriatest ning kuidas need avalduvad, on toodud järgmises alapeatükis.

1.2. Sihtturu eripärade kategooriad

Rahvusvahelised ettevõtted tegutsevad sihtturgudel, mis on tihti peale oma olemuselt erinevad lähteriigist. Need eripärad, mille poolest sihtturud lähteriigiat erinevad, on enamasti ettevõtte enda poolt mitte kontrollitavad. Selles bakalaureusetöös on välja toodud peamised eripärade kategooriad, mis avalduvad siht- ja lähteriigi võrdlemisel ning on näidatud järgmisel joonisel (vt. joonis 2). Autor on välja toonud kõik suuremad kategooriad. Eripärasid, mis esinevad sihtriikide ja konkreetset valitud tööstuse puhul,

on vähem. Käesoleva töö autori hinnangul esineb valitud sihtriikide puhul vähem erisusi demograafia kategooriate juures. Erinevused ei tule nii selgelt välja, kuid on siiski olemas ning mõjutavad mööblitööstust. Sama kehtib ka looduslik-tehnoloogilise kategooria puhul. Autor pidas vajalikuks selgitada kõikide kategooriate olemust ning tuua võimalusel välja ka konkreetsete sihtriikide ja tööstuse kohta näiteid.



Joonis 2. Sihtturu eripärade kategooriad (Kotler *et al* 2008: 185-216, Hollensen 2007: 186-199 põhjal autori koostatud).

Üheks kategooriaks on demograafia, mis on ka välja toodud joonisel (vt. joonis 2). Demograafia uurib riikide rahvastiku arvu, mitmekesisust ning erinevaid muutusi rahvastiku koosseisus, näiteks migratsioon, suremus-sündimus. Tööstusi mõjutavad demograafilised muutused on eelkõige klientidega toimuvad sündmused. Mööblitööstust mõjutab oluliselt see, kui näiteks väheneb valitud segmendis klientuur või ei soovita lastemööblit nii palju osta laste arvu vähenemise tõttu. Samuti on oluline ka töajõud ja selle olemasolu. Kokkuvõtte selle bakalaureusetöö jaoks leitud näitajatest leiab tabelist (vt. tabel 1). Siiski pole kõik riigid oma demograafiliselt taustalt sarnased. Üheks viimase aja trendiks on traditsioonilise perekonnamudeli muutumine. Mineviku ja oleviku muutused elus ja perekonna struktuuris on Manea ja Dvorakova (2012: 114–115) sõnul toimunud suuresti tänu ühiskondlikele muutustele moderniseerimise ja postmoderniseerimise ajal. Sellel ajal arenes individualism ja üldlevinud vaadete vähenemine avaldus traditsiooniliste perekondade tähtsuse kahanemises. Näiteks Battle

(1999: 1) toob välja Generatsiooni Y, kelle puhul on tegemist uuendusliku põlvkonnaga, mistõttu on muutunud suhtumine traditsioonilisse perekonnamudelisse. Näiteks 30ndates tarbijad on kõige olulisemad majapidamismööbli tarbijad. Tulenevalt sellest, et Euroopa rahvastik on vananemas, mõjutab see negatiivselt müüki. Ennustatakse, et kahe kümneni jooksul inimeste arv Euroopas, kes on vanuses 20–29, langeb 20% võrra, samal ajal kui vanuses 50–54 olevate inimeste arv kasvab 54% võrra. (Trends and strategies...2014: 12)

Tabel 1. Demograafilise eripära avaldumise tegurid

Autor	Tegur
Battle (1999)	Generatsioon Y
Testa (2012)	Rahvastiku vananemine, sündide vähenemine
Mechtenberg, Strausz (2012); Martin, Radu (2012)	Euroopa sisene ränne, rännatakse ka tagasi kodumaale

Allikas: (Battle 1999: 1; Testa 2012: 38; Trends and strategies...2014: 12; Rahvastiku.. 2009; Mechtenberg, Strausz 2012: 947; Martin, Radu 2012: 1–2) põhjal autori koostatud.

Käesoleva töö autor leiab, et suureks probleemiks on samuti sündide arvu vähenemine Euroopa riikides. Seda kinnitavad Euroopa Komisjoni poolt sooritatud uuringud. (Rahvastiku... 2009) Trendiks on saanud ühe lapsega perekonnad. Näiteks on vanuses 25–39 naistel keskmiselt Saksamaal 1,2, Suurbritannias 1,4 ja Prantsusmaal 1,6 last (Testa 2012: 38). Käesoleva töö autori hinnangul mõjutab ühelapselise pere mudel samuti mööblitööstust, eriti lastemööbli osa. Taolistel peredel ei teki uut vajadust lastemööbli järele, kui peres on vaid üks laps. Omalt poolt on mõjutanud rahvastiku vananemist ning ka sündide arvu inimeste rändamine: noored tööealised lahkuvad riigist, mistõttu väheneb rahvaarv ja muutub rahvastiku koosseis.

Rahvastiku ränne on muutunud aktuaalsemaks, sest 21. sajandil on suurenenud majanduslik globaliseerumine ja integratsioon, tänu millele muutuvad rahvuslikud piirid ning inimesed saavad reisida ja migreeruda lihtsamalt. Näiteks Euroopa siseselt esineb tööjõu vähene liikuvus ja madala kvalifikatsiooniga tööjõu sisseränne. Tööjõu liikumine erinevatesse riikidesse on tihtipeale soositud riikide poolt, mis teeb rändamise uude ja paremasse majanduskeskkonda inimestele lihtsamaks. (Mechtenberg, Strausz 2012: 947) Käesoleva töö autor leiab Mechtenbergi ja Strauszi täienduseks, et erinevates tööstustes leiavad tööd ka madalama kvalifikatsiooniga inimesed, sest endiselt on selles

sektoris tööjõu järele nõudlus. Seega näiteks arengumaadest Euroopa tööstusriikidesse immigreruvad inimesed võivad leida tööd erinevates tööstusettevõtetes. Siiski esineb ka neid, kes on kodumaale tagasi rännanud. Martini ja Radu (2012: 1–2) hinnangul on vanadest Euroopa Liidu riikidest tagasipöörduvate migrantide osakaal kiiresti suurenemas tööturul Kesk- ja Ida-Euroopas. Viimaste uuringute põhjal saab väita, et 20–50% immigrantidest pöörduvad tagasi pärast 5 aastat.

Enamasti rännatakse riikidesse, mis on majanduslikult arenenumad, sest kõik riigid pole oma arengus võrdsed, millest avaldub järgmine eripära kategooria — majandus. See kategooria on ka ära toodud joonisel (vt. joonis 2). Käesoleva töö autori hinnangul mõjutab mööbli kui ka teiste tööstuste puhul sektori käekäiku majanduslik olukord lähtriigis kui ka sihtriigis, kus tegutsetakse. Eelistatakse riike, mis on rikkamad, sest seal on ostujõulisemat klientuuri rohkem. Samuti mõjutavad tegevust piirangud näiteks tariifide näol, sest need piirangud võivad tegevuse ettevõtte jaoks kallimaks muuta või üldse võimatuks. Tähtsal kohal on ka turu arengufaas või suurus, sest vaid lähtriigis tegutsemisest ei pruugi piisata. Täpsem kokkuvõtte majanduse eripära kategooriast on toodud allpool tabelis (vt. tabel 2).

Üks esimesi näitajaid, mis huvitab tööealisi sisserändajaid, on sissetulekute jaotumine erinevates riikides. Põhjuseks on see, et enamasti seostatakse sissetulekute võrdsemat jaotumist parema elatustasemega. Johansson (2009: 106) toob välja, et on riike, kus on dramaatilised erinevused ostujõus väheste rikaste ja paljude vaeste vahel, näiteks arengumaades. Siiski on, näiteks Euroopas, viimastel aastatel hakanud ebavõrdsus vähenema (Inequality.. 2013). Käesoleva töö autori hinnangul peavad ettevõtted jälgima seda, et valitud sihtriigis oleks piisavalt ostujõulisi kliente. Tulenevalt sellest, et näiteks Tarmeko turundusjuhi (Lööve 2014) hinnangul on Tarmekos keskmisest kallimad hinnad, otsitakse sihtriikideks pigem rikkamaid riike. Kõik riigid ei ole oma rikkuse tasemelt aga sarnased.

Tabel 2. Majanduse eripära kategooria tegurid

Autor	Tegur
Johansson (2009)	Sissetulekute ebavõrdne jaotumine <ul style="list-style-type: none"> • Euroopas stabiliseerub
Regibeau, Rockett (2006)	Kaubandusbarjäärid <ul style="list-style-type: none"> • Tariifid • Administratiivsed viivitused
Brouthers, Nakos (2005)	Majandus- ja kaubandusliidud <ul style="list-style-type: none"> • Liikmesriikidel sarnased piirangud ja soodustused
Dawson (1994)	Turu hetkeseisund <ul style="list-style-type: none"> • Hetkeline turuküllastumine • Avaliku korra poolt piiratud turuosa kasv • Kõrgemad kasumid, mis tulenevad erinevusest konkurentsi ja kulude struktuurist

Allikas: (Johansson 2009: 106; Inequality.. 2013; Regibeau, Rockett 2006: 26–27; Brouthers, Nakos, 2005: 375–376; Dawson 1994: 272) põhjal autori koostatud.

Erinevused sissetulekute jaotumises on enamjaolt seotud majandusliku olukorraga riigis. Majanduslikku olukorda mõjutab palju riigipoolne sekkumine. Soodustamiseks kohalikku majandust, on loodud riikides mitmeid kaubandusbarjääre, et kaitsta kohalikku ettevõtlust välismaiste ettevõtete eest. Vaatamata sellele, et kehtestatakse kaubandusbarjääre, üritavad välismaised ettevõtted siiski tegutseda teistel turgudel. Kehtestatavad kaubandusbarjäärid võivad soodustada või just piirata ettevõtete rahvusvahelist tegevust. Regibeau ja Rockett (2006: 26–27) toovad välja, et leidub riike, kus erinevate administratiivsete protseduuride kaudu on võimalik diskrimineerida välismaiseid ettevõtteid, sest eelistatakse lähteriigi firmasid. Siiski võivad tariifid ja administratiivsed viivitused kehtida nii lähteriigi kui ka välismaistele ettevõtetele. Enamasti on aga eelistatud seisus lähteriigi ettevõtteid. Erinevate majandusliitude siseselt üritatakse regulatsioone ühtlustada. Brouthers ja Nakos (2005: 375–376) toovad välja, et näiteks Euroopa ettevõtte ei pea kokku puutama tollilõivude ja mittetariifsete piirangutega, kui eksporditakse ettevõttesse, mis asuvad Euroopa Liidus. Tänu sellele ei pruugi ettevõtte müüki teistesse liikmesriikidesse pidada „eksportiks“, vaid pigem kohalikuks müügiks. Teiselt poolt näiteks kehtestati päikesepaneelide importimisele suuremad tariifid, et vähendada Hiina kaupade sisseostmist (Chinese firms... 2013: 5). Hiina kaubad mõjutavad aga iga tööstuse ettevõtteid, kes peavad võistlema Hiinast imporditud kaupadega. Käesoleva töö autor leiab, et omaette positiivsed ja negatiivsed

küljed on ka teistel majandus- ja kaubandusliitudel. Alati aga ei pruugi sihtriik ja lähteriik olla sama liidu liikmesriik.

Üks põhjus, miks sihtriik ja lähteriik ei ole samas liidus, on see, et asutakse erinevates piirkondades või pole riigi turgudest lähtuvalt vajadust mõnes liidus esindatud olla. Sellest tulenevalt on oluline teada, milline on turgude hetkeseisund, et uurida sihtturu ja lähteriigi turgude erinevusi. Dawson (1994: 272) toob välja, et võib esineda hetkeline turu küllastumine ning otsitakse suuremaid sihtturge. Näiteks Eestis on mööbliturg võrdlemisi väike ning ettevõtted otsivad pigem võimalusi, kuidas kliente saada välismaalt (Lööve 2014). Lähteriigis võib turuosa kasv olla mõjutatud avaliku korra poolt kehtestatud piirangute tõttu. Seetõttu otsitakse kasvuvõimalusi teistes riikides. Oluline on ka see, millises elutsüklifaasis turg valitud hetkel on, sest elutsüklifaas mõjutab seda, palju teatakse turu nõudlusest. Näiteks esineb suurem teadmatuse nõudluse osas algelistes või hääbuvates tööstuses. (Harrigan 1985: 404)

Hääbuvatel turgudel on välja kujunenud ettevõtete turuosad, kuid algelistel turgudel on võimalik oma osakaalu veel suurendada. Turuosa kasvatamiseks või kasumi suurendamiseks vajavad ettevõtted siiski lisaks kvalifitseeritud tööjõule ja soodsatele regulatsioonidele ka looduslikke ressursse ning tehnoloogilist eelist konkurentide ees. Enamasti on aga riikidel erinev ressursside baas ja tehnoloogiline arengutase, millest järeldub järgmine sihtriigi ja lähteriigi eripära kategooria — looduse-tehnoloogia kategooria, mis on ka ära toodud joonisel (vt. joonis 2). Käesoleva töö autor leiab, et areng on vägagi erinev näiteks Aafrika ja Euroopa riikide vahel. Euroopa siseselt on aga erinevused väiksemad. Euroopa Liidus õpitakse teistelt riikidelt ning toimub liikmetevaheline informatsiooni vahetus läbi rahvusvahelise kaubanduse, kapitalivoolavuse, eriti läbi välismaise otsese investeeringu (Cörves, Meriküll 2007: 330). Mööblitööstuses on kasutusel mitmed mööbli valmistamise tehnikaid ning riigiti võib olla erinev see, millised tehnoloogiad on rohkem kasutusel, näiteks vineeri painutamine või hoopiski täispuidust tooted. Tänu eksportimisele ja koostööle erinevate riikide ettevõtete vahel toimub areng. (Pant 2014; Kivikas 2014)

Tehnoloogia areng piirkonniti on toonud kaasa ka arengu tööstuses, tänu millele suudetakse toota efektiivsemalt ning ressursside kasutus on ratsionaalsem. Siiski on selles osas mitmel piirkonnal eelis, sest nad omavad suuremat ressurssidebaasi.

Loodusressursside olulisuse üle arutleb Tseng (2007: 124), kes väidab, et ettevõtted laiendavad oma tegevust riikidesse, kus leidub palju mineraale, põllumaad ja teisi loodusressursse, mida kasutatakse toormaterjalina, et kindlustada endale kindel sisend. Näiteks Suurbritannia on kõige väiksema metsasuse protsendiga Euroopas, Prantsusmaal on see 29% ning Saksamaal 32%, samal ajal aga Soomes 73% (Global Forest..2010: 14). Igal riigil taolisi ressursivarusid aga pole, mistõttu muututakse sõltuvaks teistest riikidest. Mitmed riigid, näiteks arengumaad, sõltuvad Jenseni (2011: 172) sõnul väga palju ühest või mitmest loodusressursist, mis ei ole kunagi kehtinud OECD riikide puhul, isegi nende algusaastatel.

Sõltuvus aina suureneb, sest ressurside vajadus ei ole aegade jooksul vähenenud, mistõttu koostöö erinevate riikide vahel on säilinud ja isegi suurenenud. Oluliseks erinevuseks on aga riikide seadusandlused, mille alusel ettevõtted sihtriigis või lähteriigis tegutsevad. See võib tuleneda sellest, millisest õigussüsteemist pärineb valitud seadusandlus. Seetõttu kujuneb järgmine eripära kategooria — poliitika-õigussüsteem, mis on ära toodud ka joonisel (vt. joonis 2). Näiteks esineb suuri erinevusi menetlusliku formalismi ja pankrotiseaduse detailide puhul, kui võrrelda Inglise tavaõiguse traditsiooni Prantsuse tsiviilõiguse traditsiooniga (Aldashev 2009: 258–259). Ka võib erinevus seisneda selles, milline on riigi suhtumine välismaistesse ettevõtetesse. Ameerika Ühendriigid kehtastavad kaitsvat majanduse regulatsioonide lähenemist. Teistes õiguslikes süsteemides on õiguslane kontroll määratud ettevõtete esindajatele. Enamasti julgustatakse või isegi sunnitakse neid läbirääkimisi pidama, et tulemused oleksid ettevõttele sobilikumad. (Milhaupt 2009: 838) Tegutsedes rahvusvaheliselt puutuvad ka mööblitööstuse ettevõtted kokku erinevate õiguslike probleemidega (näiteks lepingute sõlmimine, osapoolte õigused/kohustused) ning see muudab tegevuse keerulisemaks (Lööve 2014). Kui kuulatakse sarnasesse õigussüsteemi, suudetakse probleeme vältida/ennetada. Olenemata sellest, millise riigiga on tegemist, käib seadusandlus riigi poliitikaga käsikäes, andes riikide valitsuste poliitikale usutavuse.

Riikide poliitika, olles seadusandluse poolt kindlustatud, mõjutab olulisel määral seda, millised võimalused on ettevõttel sihtriigis või lähteriigis tegutseda. Siiski on riigi poliitika roll, näiteks Euroopa riikide seas, erinev. Bohn ja de Jong (2011: 8) toovad

välja dominantse turu rolliga Anglo-Saksi (Suurbritannia, ka USA) ja suure riigipoolse sekkumisega Ladina vaate (Prantsusmaa, enamuse Lõuna-Euroopa riike). Saksa sotsiaalne turumajandus võiks paigutada nende kahe äärmuse vahele. Tegemist on aga võrdlemisi prestiižsete riikidega. Käesoleva töö autor leiab, et mujal pole nii üldistavalt võimalik määrata, milline on valitud piirkonnas riigi sekkumise ulatus. Noored iseseisvad riigid alles kujundavad seda, kuidas peaks riik käituma taolistes olukordades. Alates 1980ndatest on juurde tekkinud palju demokraatiasid Ladina-Ameerikasse, Aafrikasse, Aasiasse ja Ida-Euroopasse. Nende areng on olnud hämmastav, kuid siiani seostub nende arenguga teatud ebakindlus. (Lupu, Riedl 2013: 1341) Siiski on need noored riigid võrdlemisi suurteks konkurentideks, sest pakuvad keskmisest madalamat hinda (näiteks Poola importkaubad), muutes kõrgemate hindadega toodete püsimise turul keeruliseks (Factsheet... 2012: 1).

Lisaks mõjutavad erinevad riigikorrad seda, milliseks kujuneb majandus, õiguslik süsteem, kultuur ning normid ja traditsioonid, mida inimesed järgivad. See, kuidas erinevate kultuuriruumide inimesed mõistavad üksteist, on mõjutatud nii kultuurilisest kui ka tunnetuslikust kaugusest. Sellest tuleneb viimane eripära kategooria — sotsiaalkultuur, mis on toodud ka joonisel (vt. joonis 2). Alon *et al* (2013: 12–13) toovad välja, et kultuuriline kaugus on teatud kultuuride erinevused või sarnasused, mis on mõõdetavad riiklikul tasemel. Tunnetuslik kaugus on eksisteeriv inimese tasemel ning tuleb ilmsiks siis, kui näiteks ettevõtte juhatus leiab, et lähtriigi ja sihtriigi vahel on märgatavad erinevused. Seda kontseptsiooni kirjeldatakse kui tegureid, mis segavad või takistavad informatsiooni vahetust ettevõtte ja turu vahel (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 308). Kui sihtriik tundub ettevõtte jaoks tundmatu, välditakse seal tegutsemist või julgetakse teha seda alles siis, kui ettevõtte on arenenud ning saanud rohkem kogemusi. Mõõblisektori puhul on tegemist võrdlemisi spetsiifilise sektoriga ehk tegemist ei ole tootega, mida ostetakse massiliselt iga päev. Seetõttu peab põhjalikult kaaluma ja uurima, kas on mõistlik oma toodetega valitud sihtriiki minna (Lööve 2014).

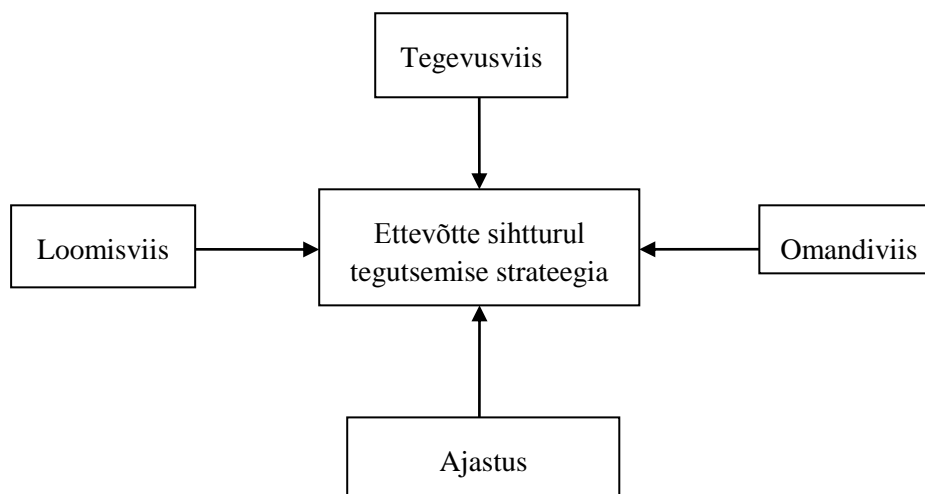
Kultuurilise kauguse tõttu ilmnevad aga teatud erinevused, mis mõjutavad ettevõtete äritegevust, näiteks erinev keel, erinevad etnilised grupid ja religioonid, usalduse puudumine, erinevad väärtused, normid, saarelisus ja traditsioonilisus (Ghemawat, P. 2007: 41–42). Käesoleva töö autor nõustub Wood *et al* (2010: 1263), kes lisavad, et

riigi kultuur mõjutab palju seda, kuidas inimesed omavahel, ettevõtete ja institutsioonidega suhtlevad. Näiteks eelistavad mööblisektoris sakslased suhtlemist läbi konsultantide, Suurbritannias on suhtlemisel oluline professionaalsus ja formaalsus, Prantsusmaal aga soovitakse suhtlemist oma emakeeles (Kivikas 2014, Pant 2014, Legorgeu 2014). Samuti mõjutab kultuur turusegmendi suurust ja olemust ning nende segmentide valikut.

Sõltumata sellest, milliseid riike omavahel võrrelda, leidub alati mingeid silmnähtavaid erinevusi. Kui lähemalt uurida, kuidas erinevused avalduvad, tuleb ilmsiks, et on mitmeid eripärade kategooriaid, näiteks demograafiline, majanduslik, looduslik-tehnoloogiline, poliitilis-õiguslik või sotsiaal-kultuuriline. Nendega arvestamine on oluline ettevõtetele, et teada, millised eripärad mõjutavad ärimudeli valikut, kui soovitakse tegutseda valitud sihtturul. Erinevad demograafilised trendid, keskkonnaalne teadlikkus, muutused sotsiaalses ja kultuurilises keskkonnas mõjutavad oluliselt mitmeid tööstusi, kaasa arvatud mööblitööstust. Ettevõttel on võimalik oma tegevusstrateegia koostamisel valida mitme aspekti vahel. Sihtriigi eripärad mõjutavad aga palju seda, millised meetodid valitakse ning milliseks strateegia lõpuks kujuneb.

1.3. Sihtturul tegutsemise strateegia seos turu eripäradega

Eripärade avaldumine on riigiti erinev, mistõttu peavad ettevõtted alati oma välistegevuses olemasolevate eripäradega, või nende võimalusega, arvestama, et kujundada oma välistegevuse strateegiat. Strateegia kujundamisel lähtuvad ettevõtted tegevus-, omandi- või loomisviisi ja ajastuse aspektidest, mis sõltuvad eripäradest (vt. joonis 3). Selles alapeatükis annab autor esmalt ülevaate sellest, millised on tegevus-, omandi- ja loomisviisi puhul võimalikud tegutsemismeetodid. Seejärel tutvustab autor lähemalt, milline meetod on tegutsemise strateegiate puhul parim valik, kui arvestada sihtturu eripäradega. Viimaseks kirjeldab autor, kuidas mõjutab ajastus tegutsemisstrateegiat, arvestades sihtturu eripärasid.



Joonis 3. Strateegia kujundamise tegurid (Holtbrügge, Baron 2013: 240–243; Slangen, Hennart 2008: 1313; Anderson, Gatignon 1986: 2; Meyer 2001: 358; Nordström 1991: 174 põhjal autori koostatud).

Oluliseks strateegiliseks otsuseks on tegutsemismeetodi valik, sest ettevõtetel on võimalik valida mitmete meetodite vahel. Tegevusviisi puhul on võimalik ettevõttel valida ekspordimise või välismaise tootmise vahel. Omandiviisi puhul saab ettevõtte valida tütaretevõtte või ühisettevõtte loomise vahel. Loomisviisi puhul kaaluvad ettevõtted sihtriigi ettevõtte ülevõtmise või nullprojekti investeerimise vahel. (Holtbrügge, Baron 2013: 240–243) Peamiselt on mööblitööstuses kasutusel eksport ja selle alammeetodid, sest see on kõige vähem kapitali nõudev ning riskid on väiksemad. Siiski leidub suuremaid ettevõtteid, kes kasutavad ka teisi meetodeid, kuid enamjaolt on kasutusel ning soovitatakse ekspordimist. (Kivikas 2014; Lööve 2014) Käesoleva töö autori hinnangul on siiski oluline kirjeldada ka teiste meetodite kasutamist, sest juhul kui ettevõtted muutuvad edukamaks, on võimalik ka rohkem kapitali kaasata ning julgetakse rohkem riskida. Tegutsemismeetodite täpsem kirjeldus on toodud järgnevas loetelus (Root 1987: 6):

1. Ekspord.
 - a) Kaudne,
 - b) Otsene agent/väljastaja,
 - c) Otsene filiaal/tütaretevõtte.

2. Lepingulised tegutsemismeetodid.

- a) Litsentsimine. Litsentsimise puhul läheb kontroll tegevuse ja strateegia üle läheb litsentsi saajale, tasuks suurema summa eest. Lisaks peab maksma ühikutasu autoriõiguste eest ja jälgima kõiki nõudmisi lepingus. Litsentsimise puhul kannab litsentsi saaja enamuse kuludest, mis seostuvad avamise ja sihtturu teenindamisega. (Hill 1990:118–119)
- b) Frantsiis. Frantsiis on kaubanduslik suhe, milles üks osapool (frantsiisi andja) lubab teisel (frantsiisi saajal) tegutseda toimiva ärisüsteemi järgi. Frantsiisi saaja tavaliselt maksab frantsiisi andjale baas- ja edasised tasud (teatud protsent müügist, mis on frantsiisi saaja poolt tehtud). (Forte, Carvalho 2013: 381)
- c) Tehnilised, juhtimise lepingud.
- d) Lepinguline tootmine, jne.

3. Investeerimise tegutsemismeetod.

- a) Üksikettevõtte: uus rajatis,
- b) Üksikettevõtte: ülevõtmine,
- c) Ühisettevõtte: uus rajatis/ülevõtmine.

Kokkuvõtte tegevus- ja omandiviisist ning nende sobivusest erinevate eripärade puhul on toodud järgnevas tabelis (vt. tabel 3). Esmalt on käesoleva töö autor tabelis välja toonud need isikud, kes on uurinud tegutsemismeetodite ja keskkonna seost. Seejärel on kirjeldatud seda, millist meetodit autorid eelistavad tulenevalt keskkonna eripärast. Viimases veerus on ära toodud põhjendus, miks valitud meetod sihtturu tingimustes on sobilik.

Ettevõtte strateegia ja väliskeskkond on olulised määravad meetodite valikul. On tehtud mitmeid uuringuid ning loodud erinevaid mudeleid selle kohta, kuidas ettevõtte peaks tegutsema sihtturul. Mudelite loomisel on arvestatud riskide ja võimalustega, millega peab ettevõtte välistegevuses arvestama. Lisaks on arvestatud ressursside kättesaadavusega ja nende kõikide näitajate omavaheliste seostega. (Rialp, Rialp 2001: 63) Üks olulisemaid mudeleid on Uppsala mudel. Selles mudelis on käsitletud sihtturul tegutsemise viise (tegevus- ja omandiviis) ning ajastust. Need aspektid on olulised ettevõtte välistegevuse strateegia kujundamisel ning mis said ka eespool joonisel välja

toodud (vt. joonis 3). Nimelt selle mudeli kohaselt alustab ettevõtte ebaregulaarse eksportimisega, seejärel agentide vahendusel müümisega, siis tütarettevõtte loomisega ning lõpuks toodab ise välisriigis. Ühest etapist teise minek on siiski pikaajaline protsess. Igas etapis mõjutab tegutsemismeetodit tunnetuslik kaugus sihtriigi ja lähtriigi vahel. Autorid leiavad, et tunnetuslik kaugus muutub sotsiaalsete vahenduste (näiteks kommunikatsioonisüsteem) teel erinevates välistegevuse etappides. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307–308)

Tabel 3. Tegutsemismeetodite valik sõltuvalt sihtturu eripäradest

Autor	Tegutsemismeetod	Mõjutav tegur	Põhjendus
Hill <i>et al</i> (1990)	Litsentsimine	Poliitiline süsteem, turu elutsükli faas, tunnetuslik kaugus	Kui keskkond halveneb – vähendada ressursipühendumist, suurendada turult väljumise võimalusi.
Bogun (2008)	Parima mahuga viis (tütarettevõtte); eksport	Turu elutsükkel; keskkonna ebastabiilsus	Soovitav, kui turg on küpsusfaasis. Eksportimise teel saab muuta lepingulisi tingimusi kergemalt, kui keskkond muutub
Anderson, Gatignon (1986)	Tütarettevõtte, ühissetevõtte	Valitsuse poliitika	Sobilik, kui pole tõhusat õiguslikku kaitset ettevõtte olulistele spetsiifilistele teadmistele.
Holtbrügge, Baron (2013)	Ühissetevõtte	Institutsioonide surve	Koostöö sihtriigi äripartneritega võimaldab vähendada institutsioonilist survet.

Allikas: (Hill *et al* 1990: 122; Bogun 2008: 60; Anderson, Gatignon 1986: 2; Holtbrügge, Baron 2013: 241) põhjal autori koostatud.

Käesoleva töö autor leiab, et mitmed majandusteadlased on lähtunud oma uuringuid teostades sellest mudelist. Erinevad teadlased on aga läinud veel rohkem süvitsi, et teada saada, millised eripärad mõjutavad ettevõtte strateegia loomist. Tunnetuslik kaugus on iga ettevõtte ja riigi poolt erinevalt tajutav, mistõttu on selle mõju hindamine raskem. Erinevad makroökonomilised, institutsionaalsed, kultuurilised ja teised tegurid on kergemini mõõdetavad, kuid nende olulisus pole väiksem, kui koostada ettevõtte tegevusstrateegiat. Et paremini mõista väljakutseid ja võimalusi, millega ettevõtted välismaisel turul kokku puutuvad, peaksid ettevõtjad analüüsima ja mõistma mitte ainult sotsiaalseid turukeskkonna võrgustikke, vaid ka institutsioone, kultuuri, poliitikat ning

kõiki mikro- ja makroökonomilisi elemente, millega ettevõtte kokku puutub. (Ekeledo, Jayachandran 2009: 158) Need väljakutsed ja võimalused mõjutavad turul tegutsemise meetodit läbi ressursipühendumise ning strateegilise paindlikkuse (Hill *et al* 1990: 122). Selle vaate kohaselt peab ettevõtte hindama ressurside ulatust, mida kasutada strateegia jaoks ja vajadusel neid ka valitud sihtriigis osaliselt juurde otsima. Siiski peavad ettevõtted samaaegselt püüdma säilitada kontrolli oma välismaise tegevuse üle ning püüdma kindlustada varade efektiivse kasutamise strateegia teostamiseks. (Petrou 2009: 617)

Ressursipühendumine ja kontrolliulatus on olulised küsimused tegevusviisi valikul. Tegevusviis on üks neljast suuremast strateegiat mõjutavast teguris, mis on toodud ka eespool joonisel (vt. joonis 3). Praegusel ajal on enim uurimisalaseks teemaks kujunenud ekspordimise või välismaise tootmise vahel valimine. Üldiselt peetakse ekspordimist kõige madalama ressursipühendumise ja riskiga tegutsemisviisiks. (Slangen, Hennart 2008: 1313; Holtbrügge, Baron 2013: 240) Lisaks loetakse ekspordimist madala kasumi ja väikse kontrolli ulatusega viisiks, mis on just väga olulised tegurid ettevõtetele, kes otsivad uusi turge (Agarwal, Ramaswani 1992: 3).

Käesoleva töö autor leiab, et ei saa välistada ekspordimise puhul suuremaid kasumeid, sest tulemused sõltuvad võrdselt ettevõtte enda tegevusest ning keskkonnast, kus tegutsetakse. Ebastabiilses keskkonnas on ekspordimine sobilik tegutsemismeetod, sest väikese riskitaseme ja ressursipühendumise tõttu võimaldab taoline tegevusviis ettevõttel muuta lepingulisi tingimusi, kui väliskeskkonna tingimused muutuvad. (Bogun 2008: 62) Ekspordimise puhul on aga tegemist meetodiga, mis on kõige enam levinud erinevate mööblitööstuse ettevõtete seas. Mitmetes riikides kasutatakse lisaks ekspordimisele abistavaid meetodeid, näiteks konsultante või agente. Tulenevalt sellest, et rahvusvahelisel tasandil tegutseb mitmeid ettevõtteid ka väiksematest ja vähem arenenud riikidest, on ekspordimine tavaliselt kõige mõistlikum valik. (Kivikas 2014)

Ebastabiilse sihturu keskkonnaga peavad ettevõtted pidevalt kokku puutuma, sest ideaalset keskkonda tegutsemiseks pole. Kuigi tegutsemise keskkond pakub mitmeid võimalusi, leidub ka erinevaid riske. Kui riigi risk (poliitilise süsteemi ebastabiilsus; omandi kontrolli, tegutsemise ja ülekande risk) võrreldes lähteriigiga on kõrge, on soovitamam piirata riski avaldumist. Selleks tuleb vähendada ressursipühendumist ja

suurendada võimalust väljuda turult kiiresti, ilma suuremate kaotusteta, kui keskkond peaks halvenema. Seetõttu soovitatakse litsentseerimist ja ühissettevõtet täielikus omanduses tütaretevõtte asemel. (Hill *et al* 1990: 122) Näiteks eksporditegevus Venemaal on suur, sest ettevõtted tajuvad kõrget investeerimise riski ning valitsus sekkub palju äritegevusse. WTO liikmed pakuvad aga liberaalset välismaa kaubanduse režiimi, mis julgustab eksportima ettevõtteid, kellel on väike müügiimaht. (Holbrügge, Baron 2013: 245)

Sihtriigi puhul võivad oluliseks saada ka teised tegurid peale poliitilise süsteemi ebastabiilsuse. Oluline on ka näiteks tehnoloogiline keskkond. Oma empiiriliste uuringute põhjal leidis Contractor (1984: 184), et litsentsimine suureneb tehniliselt vähemarenenud riikidesse. Tegemist on võrdlemisi vana mõtteviisiga, mistõttu käesoleva töö autor leiab, et seda nähtust ei saa siiski kaasajal üldistades igale piirkonnale laiendada. Tihtipeale võivad ettevõtted siiski otsustada vähem investeerida sihtriiki ja anda õiguse kohalikele ettevõtetele tooteid edasi müüa. Käesoleva töö autori hinnangul on taoline tegutsemiseviis mõistlik suurtel ja rahvusvaheliselt tunnustatud ettevõtetel. See tuleneb sellest, et tehnoloogia ja sellega kaasneva sisse toomine võib osutuda liiga kalliks, kui sihtriik on arengult lähteriigist maas. Uuringu tulemusest lähtuvalt tegi Contractor (1984: 184) järelduse, et:

1. Litsentsimine väheneb *ceteris paribus*, kui on suureneb *per-capita* SKP industrialiseerimine;
2. Litsentsimine suureneb, *ceteris paribus*, kui tugevneb valitsuse järelevalve ja investeerimise regulatsioonid;
3. Litsentsimine väheneb, kui suurenevad soodustused ja stiimulid otsesele investeeringule.

Tehnoloogilise arengu ja poliitilise keskkonna kõrval on oluline ka turukeskkond. Ettevõtted eelistavad vähese ressursipühendumisega tegutsemismeetodit, kui sihtturul valitseb alles tekke või juba hääbumise etapp. Üheks sobivaks meetodiks oleks sellises olukorras litsentsimine. (Hill *et al* 1990: 123) Kui nõudluse tingimused muutuvad stabiilsemaks ja etteaimatavamaks, valib ettevõtte pigem suurema mahuga tegutsemismeetodi. Küpsusfaasis olevatel turgudel oleks üks võimalus näiteks tütaretevõtte loomine. See aga ei tähenda, et küpsusfaasis olevatel turgudel oleks mingi

kindla tegutsemismeetodi eelistus paigas. Sel juhul määravad muud tegurid tegutsemismeetodi valiku. (Bogun 2008: 60) Käesoleva töö autor leiab, et selleks muuks teguriks võiks olla näiteks turu arengu kiirus.

Turg, mis on kiiresti arenev ning suure konkurentsiga, nõuab ettevõtjatelt kiireid ja paindlikke lahendusi, mistõttu on üheks tegutsemisvõimaluseks frantsiis. Frantsiis sobib ettevõttele, kes soovib laiendada kiiresti. Ettevõtte saab jagada kulusid ja riske üle äriühingustiku. Samuti saadakse teadmisi kohaliku turu kohta ning minimeeritakse kultuurilisi ja keelelisi erinevusi ning bürokraatia ja poliitika probleeme. (Forte, Carvalho 2013: 383) Käesoleva töö autor leiab, et frantsiis võib olla kasulik ettevõtetele, kes on alles varajasemas arenguetapis ning kes ei pruugi jõuda turu muutustega kaasas käia. Siiski peab olema tegemist millegi originaalse ja uuenduslikuga, et keegi sooviks osta õigusi valitud tooteid müüa, näiteks disainmööbel. Muutuva turu kohanemisepiirangud ja konkurentsioolud on ka põhjuseks, miks ettevõtted eelistavad madala ressursipühendumisega tegutsemismeetodit, kui sihtriigi konkurents on tihe (Lin 2000: 90).

Turu keskkonnas kehtivad üldiselt siiski samad seaduspärasused, mistõttu on lihtsam neid muutusi prognoosida ning ka ennetada. Teiselt poolt aga erinevused, mis tulenevad kultuurist ja sotsiaalsest taustast, pole nii lihtsalt hoomatavad. Kultuuriline ja tunnetuslik kaugus, mis väljendub „võõrapärasuses“, mõjutab samamoodi ettevõtete strateegilisi valikuid sihtriigis. Tunnetuslik kaugus sihtriigi ja lähtriigi vahel kultuuri ja äritavade osas määrab koha tuttavlikkuse. Kui ei tunta või ei sobi sihtriigi kultuur ja äritavad, võidakse vältida otsest investeeringut. Selle asemel valitakse litsentseerimine või ühissetevõtte korraldus. Tulenevalt sellest, et esineb teadmatuses tulenev ebakindlus, võib ettevõtte mitte tahta välistegevusse palju ressursse siduda. Selline kohustus võib oluliselt vähendada ettevõtte võimalust väljuda ilma suuremate kuludeta, kui sihtturg peaks osutama ettevõttele ebasobilikuks. (Hill *et al* 1990: 122) Eelnevast saab järeldada, et mida väiksem on kultuuri ja füüsiliste barjääride vahe lähtriigi ja sihtriigi vahel, seda suurema tõenäosusega valitakse suurema omandusega tegutsemisviis (Kogut, Singh 1988: 416).

Käesoleva töö autor leiab, et võõrapärasust saab vähendada, kui ettevõtte tegutseb valitud sihtriigis kohapeal. Ettevõtetel on mõistlik suunata rohkem tegevusi sihtriiki,

sest siis saab ettevõtte samu eeliseid, mis kohalikud ettevõtted ning saab vältida tariife ja kvoote. Nii väheneb võõrapärasus ning ettevõttel on võimalik omakorda vähendada turu puudusi. (Keillor *et al* 2001: 5) Tänu sellele, et ettevõtted valivad selle viisi, et üritavad luua esindusi sihtturule, puutuvad ettevõtte juhid kokku omandiviisi valikuga. Omandiviis on ettevõtte tegevusstrateegia olulise aspektiga, mis on ka ära toodud eespool joonisel (vt. joonis 3). Omandiviis on seotud küsimusega, kas ettevõtte peaks kasutama (Anderson, Gatignon 1986: 2):

1. hierarhilist välismaist tegevust (täies omanduses tütarettevõtte),
2. jagama omandust ja kontrollima välismaiseid partnereid ühissetevõtte kujul.

Näiteks ettevõtted, kes tegutsevad välismaisel turul läbi tütarettevõtte, saavad kasu juhtimisautonoomiast ja saavad täies ulatuses kontrollida kohalikku tegevust. Anderson ja Gatignon (1986: 2) leiavad, et see on oluline riikides, millel pole tõhusat õiguslikku kaitset intellektuaalomandi õiguste osas ning selle omandiviisiga saab kaitsta ettevõttele olulisi teadmisi. Käesoleva töö autor leiab, et mööblitööstuses pole intellektuaalomandi kaitse nii oluline kui näiteks infotehnoloogia valdkonnas. Siiski leidub ettevõtteid, kes soovivad oma tooteid kaitsta, mistõttu on taoline tegutsemisviis mõeldav ka mööblitööstuses. Lisaks püütakse koostöös kohaliku partneriga ületada raskusi, mis tulenevad institutsioonilisest survest (Holtbrügge, Baron 2013: 241). Äripartnerid aitavad kohandada ärimudelit vastavalt riigile, kuid üksi tegutsedes seisavad välismaised tütarettevõtted kauges riikides vastamisi institutsiooniliste probleemidega. Äritegevus nõuab vastavust reeglitele ja normidele, mis tihtipeale riigiti varieeruvad. Seetõttu võidakse siiski tegutseda kaugel turgudel väiksema kontrollitaseme ja ressursipühendumisega. (Xu, Shenkar 2002: 614)

Ühissetevõtte ja tütarettevõtte loomine on suurema ressursipühendumisega kui eksport või litsentsimine. Veelgi mahukamaks võimaluseks on sihtriigi ettevõtte ülevõtmine või nullprojekti investeeringu kasutamine. Sellest tulenevalt seisavad ettevõtted strateegilise valiku ees, milline loomisviis valida. Loomisviis on kolmas väga oluline tegevusstrateegiat mõjutav tegur, mis on ka joonisel ära toodud (vt. joonis 3). Ettevõtte ülevõtmisega saadakse kaasa olemasolevad jaotuskanalid, uus tehnoloogia ja välja kujunenud organisatsiooni struktuuri, mida saab sihtturul kasutada (Holtbrügge, Baron 2013: 241). Käesoleva töö autor leiab, et ülevõtmine sobib siiski suurematele

ettevõtetele. Näiteks võivad suuremad mööbliketid endale osta väiksemaid mööblipoode või –kette. Nullprojekti investering on pigem mõistlikum muudes tööstusettevõtetes. Need meetodid nõuavad aga palju ressursse ning nendega seondub mitmeid riske. Eriti riikides, kus on kõrge institutsiooniline surve, sest ümberstruktureerimine võib osutuda kulukaks ja uus tegevus sarnaneb nullprojekti investeringule. (Meyer 2001: 358) Näiteks Venemaal on ülevõtmiste osakaal väike, sest ettevõtted saavad üle võtta vaid neid firmasid, mis on väiksema konkurentsivõimega. Lisaks keelab valitsus nende ettevõtete ülevõtmisi, mis paiknevad strateegiliselt olulistest tööstustes. (Holtbrügge, Baron 2013: 246)

Samuti eelistavad ülevõtmisi need ettevõtted, kes vajavad kohalikke täiendavaid ressursse (maavarad) või kes soovivad ennast sisse seada tugeval turupositsioonil, mis põhineb kohaliku ettevõtte turuosakaalul, selle brändil või jaotuskanalite süsteemil (Serban 2012: 339). Käesoleva töö autori hinnangul on tööstusettevõtetes, ka mööbli puhul, oluline erinevate ressursside kättesaadavus (puit, metall jne). Seetõttu võib kohapeal kättesaadavate ressursside kasutamine olla mõistlikum kui transportida neid lähteriiki. Tulenevalt aga kultuurilisest, keelelistest ja õiguslikust süsteemist (mida peetakse ka Euroopas väheste üle-piiriliste ühinemiste põhjuseks), võib tekkida probleeme üle võetava objekti tõelise väärtuse hindamisega ning seeläbi tekivad raskused ülevõtmise läbirääkimistel kui ka ülevõtmise järgses integratsiooni etapis. (Petrou 2009: 620) Näiteks institutsiooniline raamistik võib suurendada informatsiooni asümmeetriat, mistõttu suureneb vajadus kulutada suuremas ulatuses ressursse informatsioonile. Sellisel juhul muutub ülevõtmine veelgi kallimaks ning läheneb hoopiski nullprojekti investeringule. (Holtbrügge, Baron 2013: 242)

Nullprojekti investering on võimalus, mida eelistavad investorid, kes rajavad oma konkurentsieelse ettevõtte organisatsioonilise struktuuri ja kultuuri põhjal. Lisaks ka need, kes soovivad kohaneda kohaliku eksisteeriva ettevõtte läbi. (Serban 2012: 339) Tulenevalt tehnoloogilistest erinevustest valivad ettevõtted, kellel on ettevõtte spetsiifiline tehnoloogia, nullprojekti investeerimise. Nii on võimalik kõige lihtsamini teadmisi lähteriigist sihtriiki edasi kanda. (Slangen, Hennart 2007: 411) Käesoleva töö autor leiab, et nullprojekti investeerimise kasutamine oleks sobilik ka tööstusettevõtetes, sest esineb ettevõtteid, ka mööblitööstuses, kellel on spetsiifiline tehnoloogia vajalik, et

tegutseda. Kuigi soovitakse kohaneda kohaliku ettevõtte läbi, on olulised näiteks standardid, millest soovitakse kinni pidada, aga kohapeal olev tehnoloogia seda ei võimalda. Siiski on tegemist viisiga, mis nõuab ka palju aega. Näiteks võib projekti valmimise ajal olla toimunud suur muutus tööstuses ning olemasolev projekt pole enam konkurentsivõimeline. Seetõttu on ajastus väga oluline tegur, mida ettevõtted peavad analüüsima, et saavutada turul edu.

Ajastus on ettevõtte tegevusstrateegia kujundamise viimane oluline aspekt, mis on välja toodud ka eespool joonisel (vt. joonis 3). Mööbliturg igas riigis võrdlemisi välja kujunenud, mistõttu ei ole võimalik võrreldes konkurentidega varem tegutsemist alustada, kui just ei suudeta midagi uuenduslikku pakkuda. Mööblitööstuses on toote juurutamine pikk ja keeruline protsess. Et oma positsiooni turul parandada, peab toote turule toomise ajastus olema kooskõlas sihtturu eripäradega. Varem tegevust alustanud ettevõtted puutuvad kokku „võõrapärasusega“ ja uudsusega. Puudused turuteadmistes ja teadmatus institutsioonilise keskkonna osas viivad ettevõtteid kehvemale tulemustele. (Holtbrügge, Baron 2013: 243) Käesoleva töö autori hinnangul on ettevõtetel, kes alles alustavad tegevust juba väljakujunenud turul, võimalus pakkuda midagi uuenduslikku. Nordström (1991: 174) lisab samuti, et suurema konkurentsi tõttu on tihti peale soovituslikum tegutsemist alustada hiljem.

Kuigi mitmed autorid käsitlesid turu keskkonna mõju tegutsemise ajastusele, on olulised ka poliitiline ja kultuuriline keskkond. Frynas *et al* (2006: 326) toovad välja, et poliitiline keskkond võib soodustada pioneeride tegevust, luues barjääre hiljem tegevust alustanud ettevõtetele. Näiteks võivad valitsused luua formaalseid regulatiivseid barjääre ning anda eesõigusi pioneeridele. Stevens ja Dykes (2013: 389) leiavad, et kultuur ja poliitika mõjutavad kõige enam sihtturul tegutsemist. Autorid lisavad, et sihtriigis, milles on nõrgem poliitiline vabadus, on mõistlik tegevust arendada hiljem. Käesoleva töö autor leiab, et esmalt on vaja tutvuda turuga ning analüüsida võimalusi tegutsemiseks, alles siis oleks mõistlik tegevust valitud sihtriigis alustada. See aga võtab aega. Samuti on kultuuri osas oluline see, kuidas on kohapeal kombeks äritegevust teha. Näiteks Saksamaal võib koostöö arenema hakata alles pärast aastatepikkust läbirääkimiste protsessi (Kivikas 2014).

Ettevõtted tegutsevad aina enam uutel turgudel ning puutuvad kokku mitmete sihtturu eripäradega. Sihtturud võivad oma olemuselt vägagi erineda koduturust, mistõttu on oluline uurida neid eripärade kategooriaid ning nendega ka strateegia loomisel arvestada. Ettevõtte peab strateegia koostamisel arvestama tegevus-, omandi- ja loomisviisi ning ajastusega, pidades silmas sihtturu eripärasid. Sellisel juhul saavad ettevõtted saavutada rahvusvahelisel turul edu. Igal ettevõttel on aga oma taust ning eesmärgid. Selle bakalaureusetöö uurimisobjektiks sai valitud Tarmeko, Tartus tegutsev tootmisettevõtte. Selle uurimisobjekti kaudu saab uurida, milline strateegia oleks ettevõtte poolt valitud sihtturgudel parim.

2. TARMEKO LPD OÜ TEGEVUS NING STRATEEGIA VALIK SIHTTURGUDEL TEGUTSEDES

2.1. Uurimismeetodite valik ja Tarmeko LPD OÜ tutvustus

Käesoleva töö autor leiab, et sihtturgudel tegutsedes peavad ettevõtted alati arvestama turu tegevusstrateegia kujundamisel sihtturu eripäradega, vastasel juhul on edu saavutamise võimalused väga väikesed. Sellest tulenevalt on selle bakalaureusetöö empiirilise osa peamiseks eesmärgiks anda soovitusi, millised strateegilised otsused peaks Tarmeko vastu võtma, et välismaistel turgudel oma positsiooni parandada. Uuritavad sihtriigid on Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa. Uurimismeetodiks valis autor juhtumuuringu. Selles alapeatükis on eesmärgiks tutvustada Tarmekot ja lähemalt lastemööbli tooteid. Teises alapeatükis on eesmärk analüüsida Saksa, Suurbritannia ja Prantsuse mööbliturgude eripärasid Tarmeko potentsiaalse ekspordituru rakursist. Näiteks, millised on tarbijate eelistused, sihtturgude äritavad ja õigussüsteem. Viimases alapeatükis kavatseb autor anda soovitusi, milline võiks olla Tarmeko strateegia, et sihtturgudel tegutsedes positsiooni parandada.

Sihtturgude kirjeldamisel ning strateegia määramisel on olulisel kohal teadmised, mida käesoleva töö autor sai isikute käest, kes on kokku puutunud valitud sihtturgude mööblivaldkonnaga. Nende teadmiste kättesaamiseks on üheks võimaluseks juhtumuuring. Juhtumuuring on kvalitatiivne uuring, mis keskendub uurimisobjekti kirjeldamisele, mõistmisele, ennustamisele ja/või kontrollimisele. Uurimisobjekt võib olla mingi protsess, loom, inimene, majapidamine, organisatsioon, grupp jne. See meetod on sobilik, sest see loob raamistiku, mida mõõdetakse kindlaks määratud skaalal, kindlustades vajalikud nüansid, et haarata uuritavaid protsesse. (Woodside 2010: 1–2) Lisaks võimaldab juhtumuuring uurida kaasaegset fenomeni, mida on raske eraldada kontekstist, kuid mida on vajalik uurida seestpoolt, et mõista taustaga seotud dünaamikat (Halinen, Törnroos 2005: 1286). Informatsiooni kogumiseks kasutas autor intervjuu meetodit.

Intervjuu on protsess, mille käigus intervjuueeritavalt saadakse informatsiooni teemal, mis on parasjagu uurimisel. Seda meetodit kasutatakse selleks, et saada informatsiooni intervjuueeritava vaatevinklist valitud uurimisteemal. Intervjuu on efektiivne kvalitatiivne uurimismeetod selleks, et saada inimesi rääkima nende tunnetest, arvamusest või kogemusest. (Milena *et al* 2008: 1279) Intervjuusid võib liigitada mitmeti, kuid kõige enam on levinud struktureeritud ja struktureerimata jaotus (DiCicco-Bloom, Crabtree 2006: 315). Struktureerimata intervjuu puhul pole kindlat küsimuste raamistikku paigas ning struktureeritud intervjuu puhul on.

Käesoleva töö autor kasutas poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu ettevõtte turundusjuhiga, kes on töötanud ettevõttes üle 20 aasta, andis hea ülevaate Tarmeko tegevusest. Sellel isikul on palju teadmisi erinevatest sihtturgudest ning ettevõtetest endast. 2013. aastal vahemikus august kuni september toimunud aruteludes turundusjuhiga sai kindlaks tehtud, et ettevõttel on huvi selle bakalaureusetöö tulemuste vastu. Sai otsustatud, millised riigid valida bakalaureusetöö uurimisobjektideks. Lisaks sai koostatud Tarmeko SWOT analüüs, et uurida, millised strateegilised otsused oleksid Tarmeko võimetest lähtuvalt parimad. 14. aprillil 2014 toimus uus intervjuu, kus sai täpsemalt arutatud, millised on ettevõtte eesmärgid seoses valitud sihtturgudega.

Samuti viis autor läbi intervjuud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) Saksamaa ekspordinõuniku Tiina Kivikasega ning Suurbritannia ekspordinõuniku Heiki Pandiga. Intervjuud toimusid 27. ja 28. märtsil Skype'i vahendusel ning kestsid umbes 20–30 minutit. Küsimused, millest käesoleva töö autor lähtus, on ära toodud lisades (vt. lisa 1). Intervjuud ekspordinõunikega olid vajalikud, sest tegemist on isikutega, kes on varem kokku puutunud ettevõtetega, kes on üritanud siseneda valitud sihtturgudele või kes juba tegutsevad seal. Intervjuu käigus sai käesoleva töö autor teada, mida kujutavad endast sihtriikide mööbliturud: näiteks millised on trendid, peamised segmendid, nende jaotumine. Samuti sai autor teada, lähtudes teiste Eesti ettevõtete kogemusest, millised on olnud peamised tegutsemise strateegiad ning millised on olnud tulemused. Viimaseks rääkisid mõlemad ekspordinõunikud lähemalt EAS-i poolsest ekspordiabist. Tulenevalt sellest, et mõlemad ekspordinõunikud on töötanud oma positsioonil alla aasta, ei olnud neil võimalik väga põhjalikku informatsiooni anda ettevõtete kogemuste kohta. Lisaks on koostööprotsess ettevõtetega alles käimas.

Viimaseks tegi käesoleva töö autor intervjuu Tarmeko Prantsusmaa müügiagendiga. Küsimused sai esitatud meili teel, mistõttu pidi käesoleva töö autor need täpselt paika panema. Esitatud küsimused erinesid sellepolest, et autor ei küsinud nii palju küsimusi strateegia kujundamise kohta kui ekspordinõunike puhul. Suurem rõhk läks turu iseloomustamisele. Oluline oli see intervjuu seetõttu, et agent elab ja tegutseb Prantsusmaal, mistõttu on tal siiski võrdlemisi hea ülevaade sellest, milline on Prantsusmaa mööbliturg. Samuti on ta oma töö kaudu omandanud kogemusi selles valdkonnas. Ekspordinõunike vastused talletas käesoleva töö autor helifailidena. Agendilt saadud vastused talletas autor Wordi dokumendina. Turundusjuhi vastused sai talletatud märksõnade kujul Wordi dokumendina. Muu lisainformatsioon sihtturgude kohta sai käesoleva töö autor erinevatest andmebaasidest nagu CBI, *The British Furniture Confederation* ja *European Furniture Industry Confederation*.

Intervjuude käigus sai käesoleva töö autor informatsiooni, mis aitab valitud uurimisobjekti jaoks leida parima lahenduse. Valitud uurimisobjektiks on Tarmeko ning tegemist on ettevõttega, kellel on eksportimise kogemust juba üle 20 aasta. Sellest võib järeldada, et on kogunenud palju informatsiooni erinevatest turgudest ning sellest, kuidas tooteid turustada. Erinevus seisneb aga selles, et püütakse tegutseda sihtturgudel uute toodetega ning tuleb leida uusi kliente, kellele need tooted sobivad. Ettevõtte ülevaate koostamiseks kasutas autor 2011.–2012. aasta Tarmeko ekspordiaruannet, Tarmeko äriplaani ja investeerimisstrateegia teost, käesoleva töö autori praktikaaruannet, ettevõtte kodulehekülge Internetis, 2013. aasta müügi käibeandmikku ning Tarmeko töötajate teadmisi. Lisaks sai koostatud koostöös turundus-, ja müügijuhti ning juhatajaga ettevõtte SWOT analüüs, mida kasutatakse ka edaspidises uurimuses.

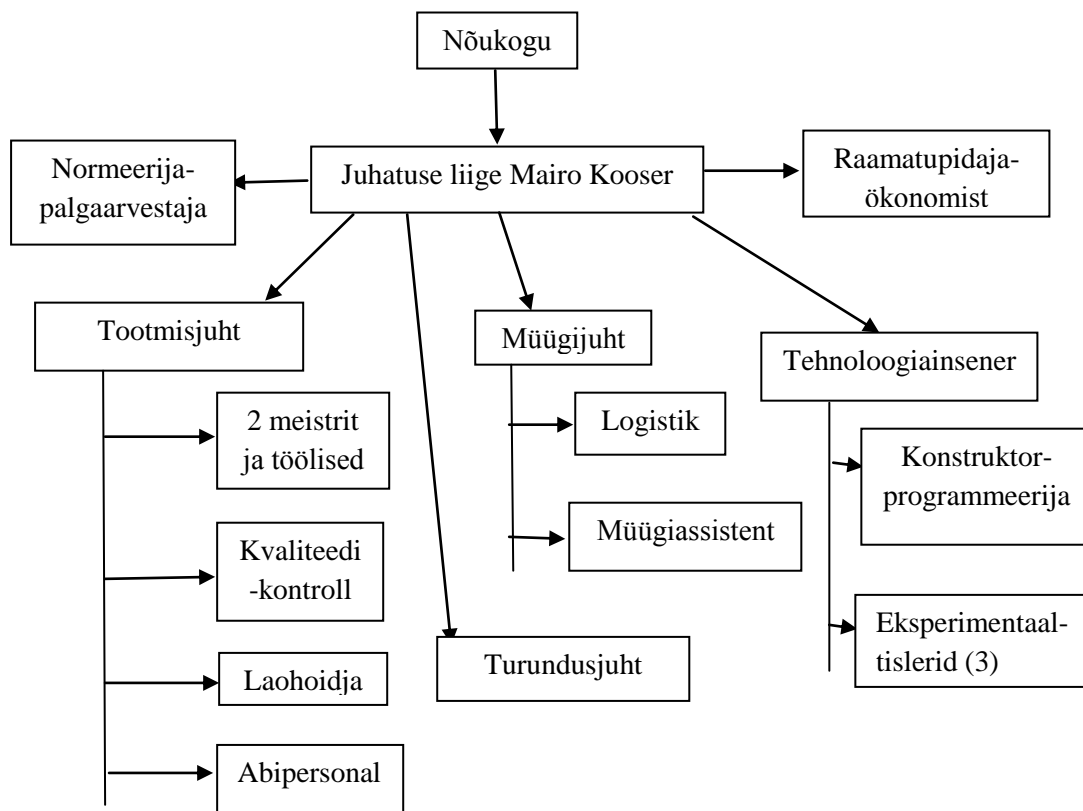
Tarmeko on Tartumaal Luunja vallas tegutsev tootmisettevõtte, mis on spetsialiseerunud peamiselt liimitud ja painutatud vineerist detailide tootmisele (Tarmeko kodulehed 2014). See mööblitööstus loodi sõjajärgsel ajal erinevatest väikestest artellidest ja puidutöökodadest (Kriisa 2010: 3):

1. Artellist „Puit“ kujunes välja mööblivabrik aastatel 1956–1960. Ettevõtte kuulus Eesti viie juhtiva mööblitööstuse hulka. Selles mööblivabrikus töötas ligi 300 inimest.

2. 1969. aastal loodi Tartu Mööblikombinaat (edaspidi TMK), mis arenes suureks organisatsiooniks. Tippajal töötas seal 1400 inimest.

Kaheksakümnendatel aastatel oli tegemist Nõukogude Liidu suurima mööblitootjaga. TMK ja Metsakombinaat ühendati 1980ndatel, mille tulemusel tekkis kontsern Tarmeko. Hiljem sai kontsernist riigiettevõtte, mille nimeks sai RAS Tarmeko, kuid 1992. aastal ettevõtte erastati. 2005. aastal muudeti allüksused iseseisvateks ettevõteteks (Kriisa 2010: 3). Tarmeko ettevõtete gruppi kuuluvad veel Tarmeko Pehmemööbel OÜ, OÜ Tarmeko Metall, AS Tarmeko Spoon. Kõik eespool nimetatud ettevõtted koos Tarmeko LPD-ga kuuluvad Tarmeko KV OÜ-le, mis omakorda kuulub OÜ Nerepile. Tarmeko LPD juhatusse kuulub üks liige — Mairo Kooser (Paris 2009: 4). Täpsem ülevaade Tarmeko LPD töötajaskonnast on ära toodud järgneval joonisel (vt. joonis 5).

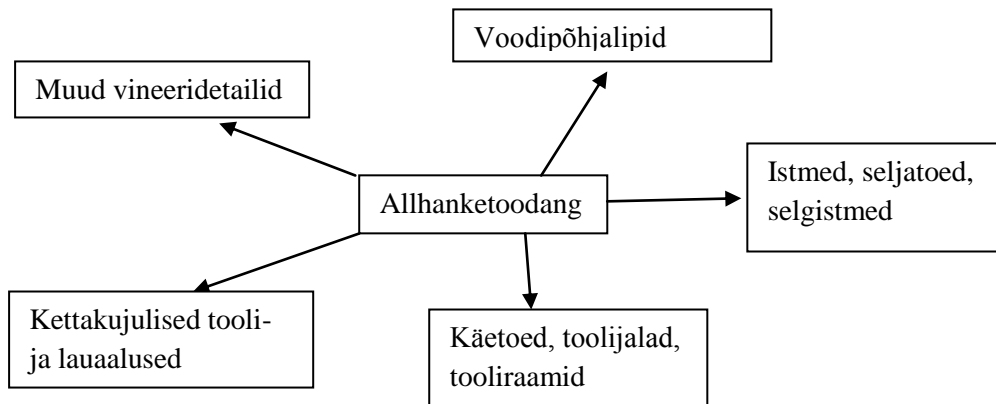
Tegevuse käigus on kujundatud kindel visioon ja missioon, mida ettevõtte järgib. Tarmeko visiooniks on saada uute disainlahenduste pioneeriks ja rahvusvaheliselt tunnustatud ettevõtteks valitud tegevusalal. Jäädes kõrghariduse disainiga kvaliteetmööbli tootjaks, on Tarmekol soov suurendada oma tuntust nii olemasolevatel kui ka uutel turgudel. Kvaliteet, kiirus ning paindlik teenindus on märksõnad, millega püütakse konkurentidest eristuda ning olla edukamad. Missiooniks on vääristada spooni erinevate toodetena ja tagada klientide rahulolu. Oluline on saavutada võimalikult kõrge lisandväärtus kodumaisele puidule, mis on kasulik nii ettevõttele kui ka riigile (Paris 2009: 6). Ettevõtte strateegilisteks eesmärkideks on olemasoleva toodangu müüginõud kasvatamine olemasolevatel eksporditurgudel, pakkuda toodangut uutele turgudele, käivitada disainmööbli tootmine ning kasvatada kasumlikkust läbi efektiivsuse. Enam soovitakse panustada omatoodangu arendamisse ja turustamisesse ning suurendada terviklike mööbliesemete osakaalu kogutoodangus (Kriisa 2010: 11–12). Turundusjuhi (Lööve 2014) sõnul on Tarmeko peamiseks eesmärgiks valitud sihtturgudel kasvatada käivet 10–20% võrra ning viia tootmine tasemele, kus eksporditakse vähemalt kaks konteinerit kuus.



Joonis 5. Tarmeko LPD struktuur skeemina (Äriplaan... 2009: 4, Kriisa 2010: 7; autori teadmised põhjal autori koostatud).

Tarmeko tooted on keskkonnasõbralikud ning FSC sertifikaadiga, mis tähendab, et ettevõtte tooted on läbinud testid ning on ohutud kasutamiseks. Toodete valmistamiseks on Tarmekos vilunud ning kogemustega töötajad ning kõrgkvaliteetne tootmistehnoloogia (Tarmeko kodulehed 2014). Tarmeko tooteportfell on väga lai ning neid eksporditakse mitmesse riiki. Eesti siseturu väiksust silmas pidades on oluline tegutseda rahvusvaheliselt ning seda soodustab ka kuulumine Euroopa Liitu. Ettevõtte valivad sihtturgusid ratsionaalselt, aga tihtipeale esineb mittesüsteemilisi, tugevalt isikupäral ja uskumustel põhinevaid valikuprotsesse (He ja Wei 2011: 536). Näiteks Tarmeko on valinud Eestile lähedasi riike ning neid, mis tunduvad nõudluse poolest sobivat. Peamine osa toodangust turustatakse allhankena mööblitehaste eksporditurgudele, näiteks Soome, Rootsi, Taani. Voodipõhjalippe müüakse aga Kesk-Euroopasse. Täpsem ülevaade allhanketoodangust on toodud järgmisel joonisel (vt.

joonis 6). Lisaks voodipõhjalippidele toodetakse veel istmeid, seljatugesid, selgistmeid jne (Paris 2009: 15–16).

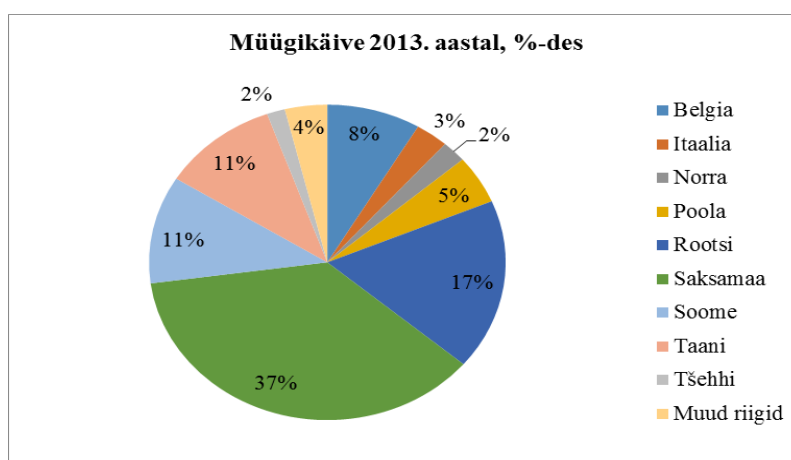


Joonis 6. Tarmeko LPD allhanketoodang (Kriisa 2010: 16; Tarmeko kodulehed 2014 põhjal autori koostatud).

Kokku on Tarmeko LPD-l ekspordikogemust rohkem kui 15 aastat. Peamiseks eksportimise viisiks on otsene eksport, kuid ettevõttel on kavas leida agent nii Suurbritannias kui ka Prantsusmaal. Saksamaal üritatakse leida kliente messide kaudu, kuid Kivikase (2014) sõnul on oluline leida konsultant, kelle leidmist Tarmeko hetkel kaalub. Põhiliselt toodetakse teistele mööblitööstusettevõtetele detaile (Kriisa 2010: 8). 2013. aasta müügikäibeandmiku (2014) andmetel on näiteks Rootsi klientidest NELO AB-le tehtud istmete puitosi umbes 4351 erinevat detaili. Soome Martela OY-le valmistati umbes 2060 detaili õpilastoolide jaoks. Omatoodangu osas läks lastemööbli osas Rootsi 558 ja Soome näiteks 848 mööblieset. Väiksem osa ettevõtte toodangust on ettevõtte omatooded. 2013. aasta Tarmeko ekspordiriikide ning nende müügikäibe osakaalud on toodud järgneval joonisel (vt. joonis 7). Kõige suurema osakaaluga on näiteks Sakamaa suure voodipõhjalippi toodangu tõttu. Saksamaale järgneb Rootsi.

Mitmed uuringud on näidanud, et tegutsetakse turgudel, mis on väiksema füüsilise kaugusega (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 308). See väide kehtib ka Tarmeko puhul, sest suurem rõhk on suunatud Skandinaavia maadele. Osakaalud kujunesid riikide müügikäibe põhjal, mis on toodud lisades (vt. lisa 2), kuhu on ka lisatud riigid, mis moodustavad sektori „Muud riigid“. Sellesse sektorisse kuuluvad: USA, Uus-Meremaa, Venemaa, Slovakkia, Hiina, Läti, Leedu, Horvaatia ja Prantsusmaa. Tooteportfellis esineb mitmeid nimelised mudeleid, näiteks toolid Martin, Zürich,

tugitool ja järi Gina, lastemööbli sarjast riul Pippa, voodi Teddy ja teised (Tarmeko Kids 2014). Valik populaarsematest lastemööbli toodetest on toodud piltidena lisades (vt. lisa 3). Siiski on Lööve (2014) hinnangul enim nõutud tooted lauad ja toolid, mille tootmisele on hakatud ka rohkem tähelepanu pöörama. Soovitakse välja arendada tooteid, millel järele on nõudlus. Seda plaanitakse teha koostöös erinevate disainerite ja potentsiaalsete klientidega valitud sihtturgudel. Selles bakalaureusetöös käsitletakse lastemööbliga tegutsemist valitud sihtturgudel, mistõttu on täpsem lastemööbli loetelu ning nende müügi käibed Eestis 2013. aastal ära toodud järgnevas tabelis (vt. tabel 4).



Joonis 7. Tarmeko ekspordi kogukäibe osakaalud 2013. aastal, %-des (Tarmeko müügi käibeandmik 2014 põhjal autori koostatud).

Hetkel eksporditakse vähemalt kaks konteinerit toodangut kuus erinevatesse sihtriikidesse, kuid soovitakse toodangumahtu 10–20% võrra suurendada. Tulenevalt Kotlerist (2002: 25), kes väitis, et ettevõtted teevad nii massturundust kui ka valivad spetsiifilised segmendid, siis Tarmeko on läinud viimast teed. Ettevõtte kavatses seda ka edaspidi jätkata ning seeläbi loodatekse ka tootmismahu suurendada. Tarmeko otsus on seotud sellega, et tegevus sõltub enamasti ettevõtte ressursidest, toote ja turu homogeensusest, toote elutsükli faasist ning konkurentide turundusstrateegiast (Vihalemi 1997: 87).

Tabel 4. Ettevõtte lastemööbli tooted ja müügikäibed 2013. aastal, EUR

Kollektsioon Pippa Tool 2576,54 Laud 1992, 55 Riiul 348, 05 Kõrge/madal kapp 513,17 Riidekapp 1182,85 Voodi 694,55	Kollektsioon Teddy Tool 452,98 Riiul 272 Mänguasjakast 97 Kõrge/madal kapp 650,54 Voodi 0	Kollektsioon Teddy+ Tool 0 Laud 990	Kuubik - 109,66
			Mähkimislaud 424,64
			Kiikmänguasjad 1497,83
		Kollektsioon Tommy Tool 4177,67 Laud 0	Nagi „Juss“ 1751,89
			Nagi „Kuusk“ 4254,95
		Söötmistool NiNo 2183,25	
			Tipa taburet 2438,17

Allikas: (Tarmeko kodulehed 2014; Tarmeko müügikäibeandmik 2014) põhjal autori koostatud.

Oma toodete reklaamimiseks on võimalik kasutada mitmesuguseid informatsioonikanaleid. Mööblitööstuses on enamasti oma tegevuse reklaamimiseks sobilikud erinevad meediakampaaniad (kuulutused ajalehtedes, televisioonis) või siis mööblimessidel käimine. Tarmeko on käinud mitmetel messidel Euroopas, kuid on jõutud ka USA-sse ja isegi Jaapanisse (Tarmeko kodulehed 2014). Täpsem ülevaade on toodud lisades (vt. lisa 4). 2015. aastal on Tarmekol plaanis minna Saksamaa messile *Internationale Möbelmesse* (edaspidi IMM) ja Milano Salone Internazionale de Mobile messile (Lööve 2014). Oma toodangu tootmine ning turustamine mitmeid ressursse. Eriti on oluline omada mitmeid ressursse juhul, kui püütakse tegutseda välismaistel turgudel. Seetõttu on Tarmeko LPD osalenud näiteks mitmes Euroopa Liidu toetusprogrammis, mis on ära toodud lisades (vt. lisa 5).

Toetused on kindlasti kaasa aidanud Tarmeko LPD välistegevusele. Käesoleva töö autor leiab, et lisaks toetuste saamisele on oluline teada oma ettevõtte tugevusi ja nõrkusi, et nendest tulenevalt oma tegevust parandada. Selleks on hea võimalus SWOT analüüsi kasutamine. Koostöös juhataja, turundus- ja müügijuhiga sai kirja pandud ettevõtte peamised tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Kokkuvõtte SWOT-ist on toodud tabelis (vt. tabel 5). Näiteks on tugevuseks see, et ettevõtte saab mitmeid ressursse Tarmeko ettevõtete grupi siseselt: Tarmeko Spoonilt saadakse spoonilehti, Tarmeko Metallilt metalloosi ja Tarmeko Pehmemööblilt nahkasid. Nõrkuseks on aga näiteks see,

et turunduse valdkond on saanud vähe tähelepanu ning sellele pole palju ressursse pühendatud.

Tabel 5. Ettevõtte SWOT analüüs

Tugevused	Võimalused	Nõrkused	Ohud
Disain	Logistiline asukoht	Turundus	Puiduhinna ebastabiilsus
Kvaliteet	Disaintoodete nõudluse kasv	Tootearenduse ressurss	Toorme kõikum kvaliteet
Toomeressurss	Tootlikkuse kasv	Standartidele mittevastavus	Kasvavad toormekulud
Paindlikkus	Ei müü vaid ühte riiki – väiksem sõltuvus 1 riigi majanduslikust olukorrast	Omatoodangu maht väike võrreldes allhanketoodanguga	Üldine majanduslik olukord välisriikides ja ka Eestis
Tootearendus	Sertifikaadid annavad konkurentsieelise	Agentide tegevuse efektiivsus pole vastanud ootustele	Keelebarjäär suhtlemisel – võib tekkida arusaamatusi klientidega
Lai sortiment	Noor kaubamärk võimaldab mainet kujundada	Noore kaubamärgi vähene tuntus	Õigussüsteem välismaal
Seadmed, töövarustus võimalikult kaasaegne		Vähe sertifikaate	

Allikas: (Paris 2009: 12; Tarmeko LPD töötajate teadmised; Lööve 2014) põhjal autori koostatud.

Tarmeko on Tartus tegutsev mööbli ja mööbli detaile tootev ettevõtte, kes valmistab oma toodangu valdavalt kasevineerist. Tarmekol on pikajaaline eksportimise kogemus ning peamisteks eksportturgudeks on näiteks Rootsi ja Soome. Suurem rõhk läheb allhanke korras tootmisele, kuid valmistatakse ka omatoodangut, näiteks lastemööblit. Tarmekol on väga lai tooteportfell ning nende toodete tutvustamisel käiakse erinevatel messidel. Lähtudes ettevõtte SWOT analüüsist saab väita, et ettevõtte tugevuseks on see, et saadakse ressursse teistelt Tarmeko grupi ettevõtetelt ning nõrkuseks on, et turundusele pole eriti tähelepanu pööratud. Kuigi ettevõttel on mitmeid riike, kuhu eksporditakse, pole ettevõtte rahul oma tegevuse tulemustega teatud riikides. Näiteks Saksamaal, Suurbritannias ja Prantsusmaal, mis on valitud sihtriikideks, soovib ettevõtte oma positsioone parandada, kuid enne on vaja turge uurida, et anda soovitusi strateegia koostamiseks.

2.2. Tarmeko LPD OÜ valitud sihtturgude uuring

Oluline on uurida, millised on sihtturu tingimused, kus ettevõtte üritab oma tegevus arendada. Selles alapeatükis annab autor lühikese ülevaate mööblituru rahvusvahelistumisest, et seejärel minna edasi konkreetsete sihtriikide mööblituru kirjeldamisele. 1998. aastal oli mööblitööstus 19 kõige suurema kaubeldavate kaupadega sektori hulgas 261-st toote grupeeringust. Sel ajal oli tegemist suurima oma traditsioonidega, kuid madala tehnoloogilise tasemega sektoriga, ületades rõiva- ja jalatsitööstust. Peamised eksportijariigid on tööstuslikult arenenud riigid, kuid arengumaadest näiteks Hiina, Brasiilia ja Mehhiko. Konkurents puidust mööbli sektoris aina tiheneb, sest üha rohkem ettevõtteid tegutsevad tänapäeval välismaistel turgudel. Euroopa Liitu importimisel oli mööblitööstus 17 suurima tööstuse hulgas ning selle tööstuse kasv oli aastatel 1989–1997 koguni 81%. Tänu sellele oli mööblisektor 21 kõige kiiremini kasvava impordi sektori seas. (Kaplinsky *et al* 2002: 3) Rahvusvahelisel tasandil on konkurentsi mõjutanud investorite suund piirkondadesse, kus on näiteks odavam tööjõud või madalamad toormaterjalihinnad (Vasile, Radu 2013: 109).

Säilitamaks oma positsiooni mööbliturul võrreldes näiteks Hiina ja teiste uute importijatega, on Euroopa mööblisektor sunnitud kasutama oma konkurentsieeliseid: paindlik tootmine, mis võimaldab luua mitmesuguseid tooteid, kõrgkvaliteetsed spetsifikatsioonid ja arenenud tehnoloogia, parem disain, müügieelsete ja -järgsete teenuste integratsioon ning kiire turustamine minimaalse laoseisuga. Lääne-Euroopas tehtud laiaulatuslik mööblitööstuse uuringu põhjal saab öelda, et sealsed riigid katavad 22% kogu maailma mööblitootmisest ja 20% kogu maailma mööbli tarbimisest. Näiteks Saksamaa ja Itaalia toodavad 45% kogu Euroopa Liidu mööblit. (Cabezon 2011: 9) Siiski peavad tootjad leidma võimalusi, kuidas optimeerida kulusid ja muuta tegevuse efektiivsust, et paremini sihtturgudel tegutseda (The Furniture market in 2020..2014: 9). Lääneriikides esinevad sarnased trendid, kui uurida tootearendust, tootmistehnoloogiat, kuid rahvuslik mööbliturg erineb riigiti palju. Ühelt poolt leidub näiteks piirkondi, kus väiksed ettevõtted on edukad, teiselt poolt aga suuri rahvusvahelisi ettevõtteid, mis ühinevad vertikaalselt ja horisontaalselt. Need vastandlikud organisatsioonide vormid saab ühendada sihtriigi majanduse regionaalse erinevusega. (Stein 1999: 5) Selleks on

vaja ettevõtetel põhjalikult uurida sihtturgu, kus tegutsetakse ning lähtuma turust oma strateegia loomisel.

Sihtturge on võimalik segmenteerida näiteks geograafilisel, demograafilisel, kultuurilisel ja psühholoogilisel alusel (Vihalem 1997: 90–101; Kumar, Nagpal 2001: 10; Kotler: 1984: 255–259). Selles bakalaureusetöös on võetud aluseks geograafiline alus, mistõttu on selles alapeatükis uuritud sihtturge riiklikul tasandil. Valitud sihtturud on Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa, mille mööbliturust kavatseb käesoleva töö autor anda ülevaate. Käesoleva töö autor leiab, et valitud turgudel on täidetud segmenteerimisel olulised omadused nagu kättesaadavus, tegevuse võimalikkus/vajalikkus, konkurentsitihedus ning kasvupotentsiaal (Kumar, Nagpal 2001: 9; Kotler 1984: 264–265). Sellest võib järeldada, et tegevus valitud sihtturgudel on võimalik. Lisaks on oluline märkida, lähtudes Benito ja Gripsrudi (1992: 464–465) juurdekasvumudelidest, et Tarmeko on ka arenguetapis, kus saaks uutel ja kaugematel turgudel edukalt tegutseda, sest eelnevalt on saadud kogemusi teistel turgudel.

Uutel turgudel tegutsedes peavad ettevõtted täitma sihtturunduse mitmeid aspekte. Kui lähtuda Kotlerist (1984: 251–252), siis on Tarmeko kindlasti kahe etapi aspekte täitnud, näiteks segmentide valimine, turu atraktiivsuse põgus uurimine jne. Selleks, et ettevõttel oleks lihtsam tegutseda turul, on vaja teha siiski korralikku eeltööd ning uurida, mida turg endast kujutab. On leitud, et mitmed ettevõtted, eriti väiksemad ja keskmised, ei tee tihti peale üldse mingit turu-uuringut (Mullen 2009: 47–48). Tarmeko üritab selles osas erineda. Omatakse nii üldiseid kui ka kogemuslikke teadmisi, mis on turul tegutsemiseks vajalikud (Johanson ja Vahlne 1977: 28). Siiski üritatakse sihtturgude kohta veel rohkem informatsiooni saada.

Tulenevalt sellest, et põhjalike ja kvaliteetsete materjalide kättesaadavus oli võrdlemisi piiratud, on käesoleva töö autor teinud mitmes aspektis üldistusi, et siiski moodustada mingit ülevaadet valitud riikide mööbliturust. Lastemööbli kohta eraldi käivaid ülevaatlikke uuringuid käesoleva töö autor ei leidnud. Uuringutes, mis sai leitud, valis autor majapidamis-, magamis- ja elutoamööbli uuringud. Käesoleva töö autor leiab, et Tarmeko Kids tooteid on võimalik sobitada mitmesse ruumi majapidamises, sh elu- ja magamistuppa, mistõttu said ka valitud eespool nimetatud uuringud. Siiski on riigid oma mööblituru olemuse poolest erinevad, mistõttu on oluline käsitleda riike eraldi.

Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa on suured riigid oma rahvaarvu ja territooriumi poolest, mistõttu moodustuvad mitmed homogeenised turud, mis omakorda koosnevad erinevatest indiviididest. Seda kinnitavad ka Bovée ja Thill (1992: 220). Sellest võib järeldada, et nendes riikides on rühmitatud eelistused ehk turul on mitmeid eelistuste rühmi ning tekivad loomulikud turusegmendid (Kotler 1984: 253–254).

Erinevate raportide põhjal saab kogu riigi mööblituru trendid üldistatult välja tuua. Saksamaal on näiteks saamas trendiks mööbel, mis on looduslikest materjalidest ning mis on kombineeritud innovaatilise disainiga (Factsheet.. 2012: 1). Suurbritannias pannakse suurem rõhk disainile, kvaliteedile, toodete kontrollile ja lõpptöötlemisele. Tulenevalt sellest, et lõpptarbija nõudlus on suurenenud, eelistatakse tugeva disainioskustega ettevõtteid ning neid, kellel on konkurentsivõimeline hind ja kvaliteetsed tooted (CBI Product... 2010a: 1). Ka Prantsusmaal on mitmeid trende. Näiteks toolide disainis levib 70ndate stiil, mille kasutusiga on lühiajaline. Istumismööbli puhul on oluline kuju ja vorm. Aina enam leidub huvitavaid vorme (The Domestic.. 2006: 3). Täpsem võrdlus sihtriikide mööblitrendidest on toodud tabelis (vt. tabel 6).

Käesoleva töö autor leiab, et uued nõudmised tulenevad sellest, et märgatav osakaal klientidest on generatsioon Y esindajad, kes on oma mõttemaailma poolest uuenduslikud (Battle 1999: 1). Tarmeko näol on tegemist ettevõttega, kes püüab ja tahab viimase aja disainiga kaasas käia ning pakkuda oma klientidele võimalikult kvaliteetseid tooteid. Tulenevalt SWOT analüüsist (vt. tabel 5) on ettevõttel vajalikud ressursid olemas, et sihtturgude disaini ja kvaliteedinõudmistele vastata. Seetõttu võib tuua paralleeli Serbani (2012: 338) teooriaga, et ettevõtte vajadused ja ressursid peavad vastavuses olema sihtriigi võimaluste ja piirangutega. Samuti on ettevõttel kavas jätkata kasevineerist painutatud toodete valmistamist, mis läheb kokku turu materjalinõudlusega.

Tabel 6. Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa mööblitrendid

Saksamaa	Suurbritannia	Prantsusmaa
Looduslikud materjalid	Suurem rõhk disainil, kvaliteedil, toodete kontrollil ja lõpptöötusel	Toolidel 70ndate stiil
Innovaatiline disain	Eelistatakse tugeva disainioskusega ettevõtteid	Istumismööbli puhul oluline kuju ja vorm
Mugav, isikupära ja harmoonia	Siiani moes mitmeid aastakümneid vana stiil (maakohad, mõisad)	Lihtsus: klassikaline disain, tuntud ja turvalised materjalid, kindlad vormid
Kvaliteedinõude kasv	Materjalid: tamm, kirss, pähkel, pöök, kask	Luksus: ruumikus, ohutus, tehnoloogia ja koduautomaatika
Esteetilisus		Traditsioonilise ja kaasaegse disaini segu; ökotooted
Materjalid: pöök, kirss, kask, tamm		Materjalid: mänd, tamm, pöök, pähkel, kask

Allikas: (Factsheet..2012: 1; The Furniture industry... 2013; CBI Product... 2010a: 1; Pant 2014; Current... 2011; EU Furniture..2006: 11; Pedersen, Desclos 2005: 143–144) põhjal autori koostatud.

Kuigi on oluline teada, millised on sihturu trendid, peavad ettevõtted kursis olema ka sellega, kui tihe on ettevõtte poolt valitud segment. 2012. aastal oli Saksamaal sisustuse ja kööginõudluses märgatav kasv, mis tulenes näiteks euro stabiilsuse ohust ja madalast intressimäärast. Huvi disainitoodete vastu on kasvanud alates 2009. aastast ning prognoositakse ka selle edaspidist kasvu. See kehtib tarbijagruppidele, kes kuuluvad kõrgemasse sotsiaal-majanduslikku klassi (The Furniture..2013). Suurbritannias jaguneb mööbel kolme peamisesse allsektorisse lähtudes ostjaomadustest: majapidamis-, lepinguline ja kontorimööbel. Hinnanguliselt 30% Suurbritannia mööblitoodangust kujuneb kontori ja lepingulise mööbli segmentidest (About the.. 2014). Prantsusmaal on samuti mööblituru osakaalud jagunenud vägagi erinevalt. 2013. aastal langes mööbliturg 2009. aasta tasemele. Edukaim oli majapidamismööbel, millele järgnesid köögi- ja pehmemööbel (France..2014).

Suurema osakaaluga segmentid igas sihtriigis on välja toodud järgmises tabelis (vt. tabel 7). Valitud said need andmed, mis olid käesoleva töö autori hinnangul terviklikumad ja sobilikud. Suurbritannia ja Prantsusmaa andmed on küll võrdlemisi vanad, kuid annavad siiski ülevaate turu olukorrast. Näiteks Saksamaal on kõige populaarsem istumismööbel, Suurbritannias ja Prantsusmaal aga pehmemööbel. Igas

sihtriigis on suure tähtsusega köögimööbel. Segmentide osakaalud annavad siiski aimu sellest, et on segmente, milles on rohkem tegijaid ja suurem nõudlus ning neid, mis vähem populaarsemad. Lähtudes SWOT analüüsist (vt. tabel 5) saab väita, et ettevõtte on paindlik ning laia sortimendiga, tänu millele on siiski võimalus konkureerida teiste ettevõtetega valitud turgudel.

Tabel 7. Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa mööblisegmentide jagunemine, %des

Saksamaa, 2012. aasta	Suurbritannia, 2004. aasta	Prantsusmaa, 2005. aasta
Istumismööbel 29%	Pehmemööbel 27%	Pehmemööbel 24,6%
Puidust köögimööbel 22%	Köögimööbel 19,3%	Söögi- ja elutoamööbel 23,4%
Kontori- ja poemööbel 16%	Muu mööbel 19,1%	Köögimööbel 21%
Madratsid 5%	Magamistoamööbel 15,9%	Magamistoamööbel 9,9%
Muu mööbel 25%	Mööblikomponendid 9,9%	Muu mööbel 21,2%
Disainmööbel 3%	Söögi- ja elutoamööbel 6,8%	

Allikas: (Factsheet..2012: 1; The Furniture..2013; EU Furniture..2006; The Domestic..2006: 2) põhjal autori koostatud.

Tulenevalt sellest, et segmentide osakaalud on väga varieeruvad, on ka ettevõtete jaotumine erinev. Majapidamis- ja köögimööbli äri Saksamaal iseloomustab väikeste kuni keskmiste suurustega ettevõtete suur osakaal. Tänu sektori tugevatele kaubandusühendustele võivad isegi väiksed ettevõtted saavutada edu selles sektoris. Suurettevõtetel nagu IKEA ja Höffner on oluline turujõud ja need ettevõtted hoiavad hulgihinnad madalad (Factsheet..2012: 1). 2012. aasta seisuga kujunes 44% kogumüügist kümne parima tootja müügist kokku ning see protsent kipub suurenema. Suurenema on hakanud ka Interneti kui müügikanali osatähtsus, moodustades 3% kogumüügist ning ennustatakse selle osatähtsuse jätkuvat suurenemist (The Furniture..2013).

Suurbritannia mööbliturg on vägagi killustunud (CBI Product.. 2010a: 2). Selles tööstuses esineb palju mikro-, väikseid ning ka keskmisi ettevõtteid. Ligikaudu 260 ettevõtte käive moodustab kuni 5 miljonit naela. Samas 83% kõikidest ettevõtetest on käive alla miljoni naela aastas. (About..2014) Prantsusmaal on kõige olulisemad jaotuskanalid spetsialistid. Mööblikettide siseselt on suurenenud suurte linnaväliste kaubanduskeskuste osakaal. Prantsusmaal leidub mitmeid mööbliagente ja edasimüüjaid, kuid nende tähtsus hakkab vähenema, sest jaemüüjad ostavad aina enam

otse tootjalt (CBI Product.. 2010b: 2–3). Lähtudes eelnevast, leiab käesoleva töö autor, et on täidetud konkurentsitiheduse omadus (Nagpal 2001: 9; Kotler 1984: 264–265). Konkurents on küll tihe, kuid on võimalik turgudel tegutseda, kui suudetakse leida sobilik jaotuskanal. Lähtudes sellest, et Tarmeko kaubamärk on alles noor, peab ettevõtte siiski palju vaeva nägema, et konkurents püsida.

Igas valitud sihtriigis on olulised suured mööbliketid, mistõttu peavad ettevõtted nagu Tarmeko oma tegevust laiendama läbi nende. Selleks peab aga teadma, kuidas nendele ettevõtetele läheneda. Ärisuhete loomisel on Saksamaal, Suurbritannias ja Prantsusmaal ühiselt oluline see, et ettevõtted peavad esitlema oma tooteid peamiselt mööblimesidel. Teiseks variandiks on otsene pöördumine hulgimüüjate või suurte jaemüüjate poole (CBI Product.. 2010a: 4; Kivikas 2014; CBI Product...2010b: 4). Siiski on riigid oma kultuuriliselt taustalt mingil määral erinevad, mis võib mõjutada ettevõtte äritegevust. Kultuuriline kaugus võib väljenduda keeles, etnilistes gruppides, religioonis, erinevates väärtustes, normides jne (Ghemawat 2007: 41–42). Neid erinevusi võib kohata kõikide valitud sihtriigi ettevõtetega koostööd tehes, sest riigi kultuur mõjutab palju seda, kuidas inimesed omavahel, ettevõtete ja institutsioonidega suhtlevad (Wood *et al* 2010: 1263).

Saksamaal kasutatakse selleks enamasti konsultante, kes viivad ettevõtte kokku sihtturu ettevõtetega, sest seda eelistavad sakslased suhtlemise osas (Kivikas 2014). Suurbritannia ärivaldkonna esindajad eelistavad professionaalset suhtlusvormi, kui suheldakse ettevõttega. See väljendub selles, et ettevõtte esindaja teeb oma ettevõttest näiteks põhjaliku slaidiesitluse (CBI Product... 2010a: 4). Prantsusmaa ärivaldkonna inimestele on oluline, et ettevõttel oleks oma Interneti koduleht, et potentsiaalsed partnerid saaksid ise vaadata, millist tüüpi ettevõttega on tegemist. Selle põhjal võidakse ettevõtet hinnata (CBI Product... 2010b: 4). Käesoleva töö autori hinnangul on õige lähenemine suhtlemises aluseks sellele, et luua vajalikke kontakte. Turundusjuhi (Lööve 2014) hinnangul on ettevõttel kavas investeerida aega ja ressursse selleks, et leida inimesi, kes omavad valitud sihtriikide äriõrgustikes olulisi kontakte.

Äripartneritega õige ja efektiivne suhtlemine on valitud sihtriikides oluline, sest tegemist on riikidega, kus mööbi tarbimine on võrdlemisi suur ning otsitakse tooteid ka mujalt maadest. Impordi osakaal on suur, sest valitud sihtriikides pole sellises koguses loodusressursse, mida oleks ettevõtetel vaja, et oma klientide kõiki soove täita (Tseng

2007: 124). Saksamaale tuleb enamus importkaupu Poolast, Hiinast, Itaaliast ja Tšehhist. Kõige suurema osakaaluga on Hiina, seejärel Poola (Wooden...2013: 10; Factsheet...2012: 1). Suurbritannia impordib peamiselt Hiinast, Itaaliast ja Saksamaalt (About...2014). Prantsusmaa peamised impordiriigid on aga Itaalia, Hiina ja Brasiilia (CBI Product... 2010b: 1). Käesoleva töö autori hinnangul mõjutab see palju ka Tarmeko tegevust. Nii Eesti kui ka ettevõtte tundmatuse tõttu võivad nii mitmedki olulised kliendid ettevõtte vastu mitte huvi tunda. Isegi, kui ettevõtte ka üritab võistelda Hiina või Poola toodetega, peab arvestama selle hinnatasemega, mis on oluliselt mõjutatud madalatest impordihindadest. Täpsem ülevaade impordiriikidest ja hindade näitajatest on toodud järgmises tabelis (vt. tabel 8). Tarmeko üritab oma tootmist efektiivsemaks muuta, et hinnatase oleks välismaistele klientidele vastuvõetav ning et oleks võimalik teiste importriikidega võistelda.

Tabel 8. Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa impordi- ja hinnapäitajad, 2008. a. andmed

Saksamaa	Suurbritannia	Prantsusmaa
Impordiriigi : Poola, Hiina, Itaalia, Tšehhi	Impordiriigid: Hiina, Itaalia, Saksamaa	Impordiriigid: Itaalia, Hiina, Brasiilia
Madalad hinnad importkaupade tõttu	Madalad hinnad (Luksemburgi ja Soome hinnatasemele sarnane)	Madalad hinnad importkaupade tõttu (Taani ja Küprose hinnatasemele sarnane)
Import umbes 11 miljardit USD	Import umbes 8 miljardit USD	Import umbes 8,1 miljardit USD

Allikas: (Wooden...2013: 10; Factsheet... 2012: 1; World... 2009: 2; About...2014; CBI Products...2010a: 1–2; CBI Products.. 2010b: 2) põhjal autori koostatud.

Tänu sellele, et on palju imporditud kaupu, peavad valitud riikide institutsioonid kindlustama, et sissetoodav kaup vastaks riigis kehtivatele normidele ning klientide nõudmistele. Selles osas on riikidel erinevad seadusandlused, sest pärinetakse erinevatest õigussüsteemidest (Aldashev 2009: 258–259). Näiteks Saksamaa on arendanud teatud kriteeriumid puidule ja puidutoodetele. Need reeglid on tugevalt soovituslikud, kuid mitte kohustuslikud. Mõned asutused Saksamaal on aga läinud veelgi kaugemale ning loonud omad ja veelgi rangemad kriteeriumid (Sustainable... 2012: 1). Suurbritannias on valitsuse poolt loodud jätkusuutliku puidu käsitlemise kriteeriumid. Lisaks on loodud kriteeriumid spetsiaalselt puidutoodetele ja mööblile (Sustainable... 2011: 1–2). Prantsusmaal on samuti loodud mitmeid kriteeriume, näiteks

NF-Environnement Mark, mis võeti vastu 1991. aastal ning kehtib majapidamis-, välis- või kontormööblile (Wooden...2013: 17). Täpsem ülevaade nõutavatest normidest ja sertifikaatidest on toodud järgnevas tabelis (vt. tabel 9).

Tabel 9. Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa mööblitööstuse nõuded

Saksamaa	Suurbritannia	Prantsusmaa
Mööblile, mis on rohkem kui 50% puidust	Vastavuse tõestamiseks: puidu pärinevust (tarneahel), legaalsust ning et puit on jätkusuutlikult majandatud	NF-Environnement Mark
TÜV testid (tehniline ülevaatus) Vastavuse tõendamiseks: <ul style="list-style-type: none"> • FSC (Metsahoolekogu) • PEFC (üleeuroopaline metsasertif.) • Nature Plus • The Blue Angel ökomärgis Golden M (tööstuse kvaliteet)	Kategooria A sertifikaadid: <ul style="list-style-type: none"> • CSA (Kanada jätkusuutlik metsamajandus) • FSC • PEFC • SFI süsteem (jätkusuutliku metsamajanduse süsteem) Kategooria B: auditi aruanded,	Mehhaanilised- ja keemiatestid „Öko-panus“ Kehtib elu- ja söögitoa, magamistoamööbli või kontori- ja köögmööblile Osalemine „öko-organisemis“ Peab kindlustama mööbli kollekteerimise, transpordi, hooldamise ja ümbertöötlemise
	Tuleohutusnõue kehtib vaid riigisiselt: <ul style="list-style-type: none"> • Istumismööblile • Lastetoa mööblile • Majapidamismööblile • Voodipäised ja -jalused 	

Allikas: (Sustainable..2012: 1; Wooden..2013: 15–18; Sustainable.. 2011: 1–2; United Kingdom..2013: 1–3; France applies..2013; Legorgeu 2014; Furniture testing 2014) põhjal autori koostatud.

Käesoleva töö autor otsis ka tulevikku suunatud uuringuid, millest tuli välja mitmeid huvitavaid aspekte. Lähtudes CBI raportist (Trends and strategies..2014: 12) on tulevikus oodata näiteks toorainematerjali pärinemiskoha kindlakstegemise tehnoloogia arengut. Näiteks Helveta, Oxfordi ettevõtte, arendab tehnoloogiat, millega saab jälgida puidu liikumist tarneahelas, et teha kindlaks tema legaalne allikas. Samuti tulenevalt sellest, et internetimüügi osakaal suureneb, väheneb majapidamismööbli poodide osakaal 30% võrra. Ka tuleb sellest uuringust välja, et suured kaubanduskeskused asuvad ümber pigem maapiirkondadesse, samal ajal kui väiksemad poed jäävad linna piirkonda. Ka eelistatakse väiksemate majapidamiste tõttu näiteks väiksemaid diivaneid, laudu. Mööbli- ja Puiduehituse Klatri (*Möbel&Holzbau Cluster*) (The Furniture market...2014: 4) hinnangul koguvad populaarsust vägagi radikaalsed ideed mööbli osas: pöörlevatest pinkidest kuni kaasaskantavate köökideni. Samuti üritatakse tuua

mitteametlikku stiili kontorikeskkonda, et kaasa aidata seal toimuvate kohtumiste õhkkonna loomisele. Seda tehakse selleks, et paremini ära kasutada vähenevat personaalset elupinda. Lisaks sellele suurenevad nõudmised puidule, nõudlus keskkonnasäästlikele toodetele kasvab ning samuti hakkab oluliseks muutuma mööbel, mis on meditsiinilise olulisusega, näiteks madratsid. Valitud sihtturud on mitmes nüansis sarnased, kuid esineb siiski ka erinevusi. Lisades (vt. lisa 6) on toodud ära 2004. aasta andmete põhjal olulised näitajad, et võrrelda valitud sihtriike.

Saksamaa, Suurbritannia ning Prantsusmaa on suure territooriumiga riigid. Sellest tulenevalt on riigis mitmeid eelistusi. Näiteks on Saksamaal suur rõhk kvaliteedil ja disainil, samal ajal aga Suurbritannias eelistatakse endiselt astakümneid vanu stiile. Samuti on väga erinevad näiteks mööblisegmentide osakaalud, äritavad ja õiguslik kord. Erinevusi sihtriikides peab teadma ja uurima, sest muidu ei ole võimalik anda adekvaatseid soovitusi, kuidas koostada strateegiat ning seeläbi oma positsiooni parandada.

2.3. Sihtturgude erisustest lähtuvad strateegiasoovitused Tarmeko LPD OÜ turundusplaani koostamiseks

Tarmeko LPD on Tartus tegutsev tootmisettevõtte, mille toodanguks on peamiselt mööbliosad, kuid toodetakse ka valmismööblit, näiteks kontori- ja lastemööblit. Ainult lähteriigis tegutsemisest enam ei piisa, mistõttu laienevad ettevõtted erinevatele välismaistele turgudele. Selleks bakalaureusetöök on käesoleva töö autor, koostöös Tarmeko LPD kolleegidega, valinud sihtturgudeks Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa. Valitud sihtturgude kohta sai tehtud uuring, milles sai välja toodud näiteks peamised turutrendid ja populaarseimad materjalid. Selles alapeatükis annab käesoleva töö autor soovitusi, lähtudes teooriast, SWOT-ist ning intervjueeritavate teadmistest, kuidas valitud sihtturgudel tegutseda. Samuti annab autor ka omapoolseid soovitusi.

Intervjuudest turundusjuhiga (Lööve 2014) tuli välja, et peamiselt kasutab Tarmeko tegutsemismeetodina otsest eksporti, sest peavad seda kõige paremaks viisiks. Seda seetõttu, et saab eksportimist lihtsamini suunata teistesse riikidesse, kui tegutsemistingimused peaksid halvenema. See on seotud Boguni (2008: 62)

seisukohaga, et ekspordimine on madala riskitaseme ja ressursipühendumisega meetod. Ettevõtte pole kaalunud muude meetodite kasutamist, näiteks litsentsimine või ühissettevõtte loomine. Turundusjuhi (Lööve 2014) sõnul ei tasuks see ennast ära ning nõuaks palju ressursse, kuid ta ei väida, et see ei võiks kunagi teoks saada.

Lähtudes SWOT analüüsist (vt. tabel 5) pole ettevõttel eraldatud sellisteks toiminguteks ressursse ning ka kaubamärgi noorus ja vähene tuntus räägivad teiste meetodite kahjuks. Lisaks on oluline see, et valitud sihtturgudel on tihe konkurents ning piirangud, mis on ka Lin'i (2000: 90) sõnul peamine põhjus, miks ettevõtted valivad madalama ressursipühendumisega tegutsemismeetodi. Siiski ainult eksporditegevusele keskendumine ei ole piisav. Näiteks Suurbritannia ettevõtete tihedust kirjeldas ekspordinõunik järgmiselt (Pant 2014): „*Mitte miski siin turul ei liigu kiirelt, kõik on seotud.... Tootjaid, kes tulevad siia turule, tuleb sisse uksest ja aknast.*“. Seetõttu on oluline lähemalt uurida seda, mis meetod sobiks, et tegevus oleks ikkagi võimalik. Intervjueeritavate sõnul on oluline kasutada järgmisi ekspordimist abistavaid meetmeid (Kivikas 2014; Pant 2014; Lööve 2014; Legorgeu 2014):

1. Saksamaal on oluline kasutada konsultante, kes otsivad kliente ning ka suhtlevad nendega kohapeal.
2. Suurbritannias on Tarmekol võimalik müüa tooteid läbi väiksemate mööblipoodide. Samas on ka võimalus leida agent, kellel on olemas vajalikud kontaktid.
3. Prantsusmaal on oluline jätkata otsesest ekspordist ning leida kohapeal agent, kellel oleksid olemas vajalikud kontaktid.

Käesoleva töö autori hinnangul on agentide ja konsultantide kasutamine mõistlik, kuid autor leiab, et nende isikutega koostöö nõuab eelnevalt põhjalikku uurimist. See on oluline seetõttu, et ettevõtte seoks ennast inimestega, kellel on kontakte ning kes oleks kompetentsed. Vastasel juhul ettevõtte vaid raiskaks olulisi ressursse. Meetodi valiku puhul lähtub ettevõtte alati sellest, palju peab sellesse meetodisse pühendama ressursse ja milline on kontrolli ulatus. Oluline on ka sihtriigi tuntus ettevõtte jaoks. Turundusjuhi (Lööve 2014) hinnangul on Tarmekol mitmeid kogemusi Saksamaal tegutsemise vallas. Peamiselt on sinna riiki eksporditud allhanketooteid nagu voodipõhjalipid, istmed, toolipõhjad, kuid ka valmistoodangut nagu Zürichi toolid või klassikalised taburetid.

Suurbritannia ja Prantsusmaa on aga ettevõtte jaoks võrdlemisi tundmatud turud. Sellest tulenevalt on ettevõtte ja eespool nimetatud sihtriikide vahel võrdlemisi suur tunnetuslik kaugus (Alon *et al* 2013: 12–13). Siiski on ettevõttes aru saadud, et nii Saksamaal, Suurbritannias kui ka Prantsusmaal tehakse äri pisut erinevalt. Erinevused väljenduvad näiteks suhtlemises (eelistatakse telefoni teel suhtlemist), peab teadma kedagi, kes teab kedagi või peab saatma kirju posti teel (Lööve 2014). See tuleneb kultuurilistest erinevustest, mis mõjutab äritegevust. Sihtriikides on võrreldes Eestiga teine keel, erinevad etnilised grupid, religioon, väärtused ja normid (Ghemawat 2007: 41–42). Intervjueeritavate sõnul on aga võimalik tuntuks suurendada järgnevate meetoditega (Kivikas 2014; Pant 2014; Lööve 2014; Legorgeu 2014):

1. Aktiivne osalemine mööblimesseidel (nii oma mööblit esitledes kui ka lihtsalt külastades);
2. Otsene kontakt telefoni ja meili teel; on ka ettevõtteid, kes soovivad kirju posti teel;
3. Näidiste saatmine;
4. Ettevõtte reklaamimine EAS-i või muude ekspordi toetavate asutuste (sihtriigi enda ühingud) kaudu.

Käesoleva töö autori hinnangul on eespool nimetatud soovitusel olulised. Samas on oluline uurida võimalusi, mida pakuvad sihtriikide asutused, mis on sarnased EAS-ile. EAS pakub näiteks reklaamimisvõimalusi organisatsiooni kaudu, viib Eesti ettevõtteid kokku välismaiste ettevõtetega, toetab messidel käimist ja veel palju muud (Kivikas 2014). Kuigi mitmed ettevõtmised nõuavad ka ettevõttelt omapoolset rahalist panust, võib nendest organisatsioonidest palju kasu olla: kontaktid, õigussüsteemis oluliste punktide välja toomine, erinevate äritavade rõhutamine. Tulenevalt sellest, et tegemist on sihtriikidega, kus ärivaldkonna omadused on erinevad, võtab ettevõtte toodete juurutamine aega mitmeid aastaid. Kuigi varem sisenejad saavad mitmeid eeliseid näiteks paremate ressursside või valituse toetuse näol, pole see antud tööstuse ja ettevõtte jaoks siiski võimalik (Frynas *et al* 2006: 326).

Turundusjuhi (Lööve 2014) sõnul on Tarmeko Kidsi juurutamine kestnud Saksamaal umbes kolm aastat: esimesel aastal keskenduti klientide leidmisele, teisel aastal saadeti mitmeid näidiseid laiali ning kolmandal aastal oodatakse käibe kasvu. Suurbritannias

üritatakse alles kliente leida ning Prantsusmaal kasutab ettevõtte hetkel agenti, kes aga pole suutnud piisavalt tulemuslikult tegutseda. Intervjueeritavate sõnul aga võtabki toote juurutamine aega aastaid, seega on vaja ettevõttel järjepidevalt edasi tegutseda ning jätkata soovitude kasutamist (Kivikas 2014, Pant 2014). Tulenevalt pikast läbirääkimiste protsessist on ettevõtte saanud teada, milliste toodete järele on nõudlus. Näiteks Saksamaal on Tarmeko omatoodete järele nõudlus olemas või vähemalt selgemalt märgatav (Kivikas 2014). Prantsusmaal ja Suurbritannias on suurem nõudlus eelkõige ikkagi allhanke järele (Legorgeu 2014; Pant 2014).

Siiski on huvi disainitoodete vastu kasvanud igas sihtriigis (The Furniture..2013; CBI Product...2010a: 1; The Domestic..2006: 3). Lähtudes Tarmeko SWOT analüüsist (vt. tabel 5), leiab käesoleva töö autor, et on võimalik tegutseda valitud sihtturgudel oma toodanguga. Ettevõtte tootlikkus on kasvanud, tooted on kvaliteetsed ja modernse disainiga ning tänu paindlikkusele suudetakse ka luua disainilahendusi potentsiaalsetele klientidele. Siiski on olulised ka sihtriikide eelistused mööbli materjalile ja disainile. Kui Saksamaal on moes nii esteetilisus kui ka kvaliteet, siis Suurbritannias ja Prantsusmaal pannakse suurem rõhk disainile (CBI Product... 2010a: 1; The Domestic..2006: 3). Suurbritannia disaini kohta sõnas ekspordinõunik järgmist (Pant 2014):“ *Suurbritannia turg on konservatiivne, mingid mudelid on sisse söönud.... Räägitakse, et ollakse siin innovaatilised, kuid tegelikult nad seda ei tee*“. Saksamaa disaini kohta rõhutas ekspordinõunik järgmist (Kivikas 2014):“ *Kõige rohkem müüb nõ Nordic fashion. Palju müüb ka IKEA stiil. Neid armastatakse ja vihatakse, kuid neid siiski ostetakse*“. Intervjueeritavate sõnul on soovitud toote omaduste osas järgmised (Kivikas 2014; Pant 2014; Legorgeu 2014):

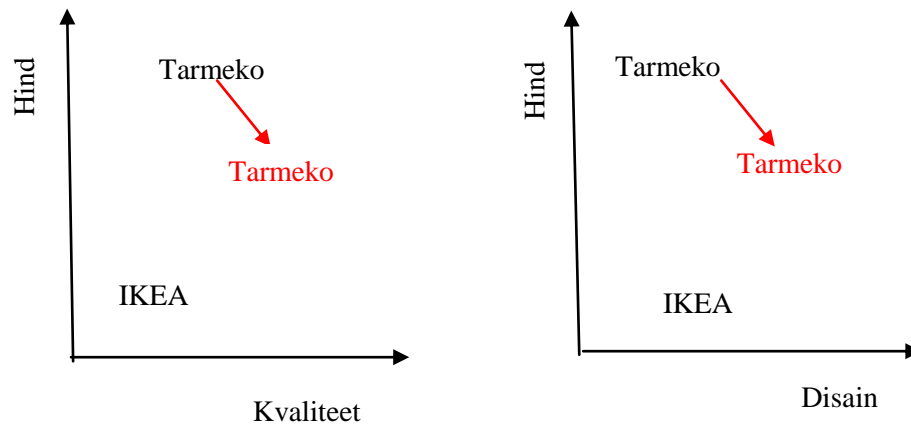
1. Saksamaal: jätkata kasevineerist toodete painutamist, sest sellise tehnoloogia kasutamine pole Saksamaal väga levinud (liiga keeruline), kvaliteetsed ja modernse disainiga tooted;
2. Suurbritannias: kaaluda näiteks pöõgi või tamme lisamist tootmismaterjalide hulka ning kohalike ettevõtete disainide tootmist;
3. Prantsusmaal: kaaluda pöõgi lisamist tootmismaterjalide hulka, eelistatakse originaalset disaini.

Käesoleva töö autori hinnangul võiks Tarmeko jätkata kasevineerist toodete valmistamist, sest ettevõtet eristuvad tihtipeale pigem disaini poolest. On kliente, kes ei pruugi teha isegi vahet, millisest puidust toode parasjagu tehtud on. Disaini aga märgatakse. Seetõttu soovitab käesoleva töö autor uurida lähemalt, millised on suuremate klientide eelistused disaini osas ning lähtuda nendest soovitustest disaini kujundamisel. Tulenevalt sellest, et Tarmeko on seadnud eesmärgiks toota modernseid ja kvaliteetseid tooteid, on ka toodete hinnad võrdlemisi kõrged. Turundusjuhi (Lööve 2014) sõnul tuleneb see paljuski sellest, millised on hetkel kasutuses olevad seadmed ja liinid. Tehnoloogia on küll kaasaegne, kuid tehnoloogia eripärast tulenevalt ei saa toota väga odavalt ja korraga väga palju. Seetõttu on ka Tarmeko toodete hinnad kõrged.

Tänu Hiinast ja Poolast imporditavatele toodetele on kaupade hinnad aga nendes kolmes sihtriigis võrdlemisi madalad (Wooden..2013: 10; Factsheet..2012: 1). Ka hoiavad suuremad mööbliketid, näiteks IKEA, hulgihindu madalal (Factsheet..2012: 1). Siiski on Kivikase (2014) sõnul võimalik suunata hetkelisi hindu teatud sihtgruppidele, näiteks Lõuna-Saksamaale. Tema hinnangul on tegemist ostujõulise grupiga, kellele võiks Tarmeko oma tooteid hetkelise hinnaga pakkuda. Legorgeu (2014) hinnangul on Tarmeko hinnad siiski võrdlemisi kõrged Prantsusmaa jaoks. Turundusjuht tõdes, et ka Suurbritannia jaoks on Tarmeko hinnad kõrged. Sellest tulenevalt on nii ettevõtte turundusjuhi kui ka käesoleva töö autori hinnangul üks lahendus alandada hindu. Samas tahetakse lisaks parandada kvaliteeti ja täiustada disaini, mis on võimalik seadmete ja liinide täiustamise järel (Lööve 2014). Hinna paiknemine disaini ja kvaliteedi suhtes hetkel ja tulevikus on toodud järgmisel joonisel (vt. joonis 7).

Joonisel on ära toodud Tarmeko paiknemine võrreldes IKEA-ga. Käesoleva töö autori hinnangul on IKEA mööbel tuntud eelkõige oma odavuse ja kehva kvaliteedi poolest (Factsheet..2012: 1). Tarmeko hinnad on tunduvalt kõrgemad, kuid ka kvaliteet on parem. Tarmeko soovib hinda alandada, kuid samal ajal kvaliteeti parandada. Disaini osas on IKEA Tarmekoga võrreldes käesoleva töö autori ja ka turundusjuhi (Lööve 2014) hinnangul võrdlemisi samal tasemel, kuid Tarmeko soovib oma disaini täiustada. IKEA ja Tarmeko paiknemine graafikutel sai koostatud käesoleva töö autori ja turundusjuhi koostöös ning on pigem autorite subjektiivne arvamus. Siiski näitab see

joonis ära ligilähedaselt selle, kuidas soovitakse paikneda ning millisel määral muutus toimub.



Joonis 7. Tarmeko hetkeline ning soovituslik painkumine võrreldes IKEA-ga hinna, kvaliteedi ja disaini suhtes (Lööve 2014; Factsheet..2012: 1; autori koostatud).

Kuigi hind on tihti peale üks olulisemaid põhjuseid, miks sihtriikide ettevõtted soovivad või ei soovi tooteid osta, on oluline ka teada, mida toode endast kujutab. Nimelt kas tegemist on kvaliteetsest puidust valmistatud tootega, kas kasutatavad liimid, lakid on näiteks lapsesõbralikud. Intervjuudes tuli välja, et igal valitud sihtriigil on kindlad eelistused selles osas, millised sertifikaadid võiksid ettevõttel olemas olla (Pant 2014; Kivikas 2014; Legorgeu 2014). Näiteks on olulised sertifikaadid, mis tõestavad jätkusuutlikku metsamajandust ja ka toodete ohutust. Täpsemalt said olulisemad nõuded mööblile ära tootud eelmises alapeatükis (vt. tabel 10), kuid intervjuueeritavate sõnul on sertifikaate, mis peaksid olema prioriteetsemad ning mis oleks just Tarmeko jaoks vajalikud (Kivikas 2014; Pant 2014; Legorgeu 2014; Lööve 2014; Wooden..2013: 17):

1. Saksamaal on oluline TÜV testide tegemine, sest toote ohutus on sakslaste jaoks üks olulisemaid omadusi;
2. Suurbritannias on oluline tuleohutusenõude täitmine;
3. Prantsusmaal on olulised mehhaanilised ja keemia testid ning NF-Environnement Mark.

Käesoleva töö autori hinnangul oleks oluline esmalt kindlaks teha, millised on sertifikaadid, mis peaksid kindlasti olema ja mida ei saa näiteks FSC sertifikaadiga asendada. Sertifikaatide hankimine nõuab palju kapitali ning seepärast ei ole mõistlik järjest ja läbimõttlemata neid sertifikaate ostma hakata. Lisaks eespool nimetatud

sertifikaatidele on Tarmekol hetkel käsil ISO süsteemi juurutamine (Lööve 2014). ISO sertifikaat tõestab, et ettevõtte on keskkonnateadlik ja üritab vähendada ohte tootmises (Alvela 2006). Kuigi hetkel ei ole see sertifikaat oluline valitud sihtriikides, leiab nii käesoleva töö autor kui ka turundusjuht (Lööve 2014), et see sertifikaat on siiski vajalik. ISO sertifikaat tõestab, et ettevõtte on keskkonnateadlik ja üritab ohte tootmises vähendada. Seega oleks see võimalus tõestada potentsiaalsetele klientidele, et Tarmeko on usaldusväärne. Seda tõestab ka Tarmekol juba olemasolev sertifikaat — FSC. Kokkuvõtte nii sertifikaatide kui ka muude soovitude osas on toodud järgnevas tabelis (vt. tabel 10). Kuigi on kindlasti palju aspekte, mille osas saaks Tarmeko oma tegevust parandada, on oluline ära märkida, mida arvavad teised ettevõtte tegevusest. Näiteks Saksamaa ekspordinõunik leidis Tarmeko strateegia kohta järgmist (Kivikas 2014):*“Tarmeko on väga õiged teel. Järjepidevuse musternäide: järjepidev messidel käimine ning klientidega hoidmine. Järjepidevuse hoidmine ja lastemööbli ohutus on oluline, mis võib tagada Tarmekole edu.”*

Tabel 10. Strateegia soovitud ettevõttele Tarmeko riikide lõikes

Soovitus/Riik	Saksamaa	Suurbritannia	Prantsusmaa
Sisenemismeetod	Otsene eksport, kohalikud konsultandid	Otsene eksport, väikese mööblipoodide vahendusel müümine	Otsene eksport, agendid
Reklaam	Messidel käimine, otsene kontakt klientidega; kasutada EAS-i jms vahendusel reklaamimist, näidiste saatmine		
Hind	Langetada hinda, kuid otsida siiski ostugruppe, kes oleks nõus ka rohkem maksta		
Sertifikaadid	TÜV testid	Tuleohutuse test	Mehhaanilised ja keemia testid NF-Environnement Mark
Materjal ja disain	Jätkata kasevineerist tehtud detailide valmistamist; modernne disain	Jätkata kasevineeri kasutamist; pöögist ja tammest detailid; allhange	Jätkata kasevineeri kasutamist, kuid kaaluda ka pöögist detailide lisamist; originaalne disain

Allikas: (Pant 2014; Kivikas 2014; Legorgeu 2014; Lööve 2014; Bogun 2008: 62; Lin 2000: 90; Factsheet.. 2012: 1; CBI Products.. 2010a: 1–3; autori teadmised) põhjal autori koostatud.

Tarmeko on Tartus tegutsev tootmisettevõte. On üritatud laiendada oma tegevust Saksamaale, Suurbritanniasse ja Prantsusmaale, kuid hetkel ei ole õnnestunud positsiooni parandada. Kivikas (2014) sõnas strateegia loomise kohta nii: „*Start-up’idele soovitsin messidel käimist ja enda promomist, mitte tootelehtede massilist trükkimist.Igal ettevõttel on omad teed.*“ Intervjueeritavate ja käesoleva töö autori hinnangul peaks Tarmeko jätkama otsesest eksporti, kuid kasutama kohapealsete konsultantide, agentide või ka väikese mööblipoodide abi. Oma tooteid peaks Tarmeko ka edaspidi reklaamima läbi messide ja ka erinevate ühenduste (EAS) läbi. Tarmekol oleks soovituslik hindu veidi alandada ning ka materjalide osas kaaluda näiteks pöögi lisamist materjalide hulka. Tarmekol on soovituslik muretseda TÜV testide sertifikaat ja ka mehhaanilise ja keemia testide sertifikaat.

KOKKUVÕTE

Tänapäeval on tänu globaliseerumisele muutunud erinevused riikide vahel järjest väiksemaks, nii ka majanduses. Siiski pole kõik erisused täielikult kadunud, mistõttu peab arvestama riikide eripäradega, kui ettevõtte soovib sihtturul edukalt tegutseda. Seega on oluline uurida, mida valitud sihtturg endast kujutab. Sihtturge on võimalik liigendada mitmel viisil, näiteks lähtudes kliendi tarbimiskäitumisest: geograafiline, demograafiline, kultuuriline ja psühholoogiline. Selles bakalaureusetöös sai uuritud sihtturgude erinevusi geograafilisel tasemel. Sihtturu kujunemiseks on olulised kolm suuremat etappi: turu segmenteerimine, sihtturundus ja toote/teenuse positsioneerimine. Ettevõtted peavad turgu segmenteerima, et leida endale kõige sobivamad segmendid. Segmendid peavad vastama teatud tingimustele, näiteks mõõdetavus, kättesaadavus ning kasvupotentsiaal.

Kui ettevõtted on enda jaoks kindlaks teinud, millistele segmentidele soovitakse keskenduda, on vaja valida sihtriik, kuhu oma tegevusega laieneda. Üldiselt jaotatakse sihtturu valiku protsessi süstemaatiliseks ja mittedüstemaatiliseks ning enamasti eelistatakse mittedüstemaatilist viisi. Selle viisi puhul lähtuvad ettevõtted otsustamisel isiklikust arvamusest ja tõekspidamistest. Süstemaatilise lähenemise puhul jälgivad ettevõtted kindlat etappide järjestust: probleemi defineerimine, valikukriteeriumite tuvastamine ning viimaseks on parima variandi valimisega. Otsustamise protsessi on uurinud mitmed majandusteadlased, lähtudes erinevatest mudelitest, näiteks juurdekasvuline mudel. Samuti on oluline ka see, et oma välistegevuse käigus saavad ettevõtted kogemusi, mille põhjal võidakse oma sihtturu strateegiat muuta.

Oma tegevuse laienedes võivad ettevõtted sattuda sihtriikidesse, mis on oma olemuselt sarnased lähteriigile (näiteks naaberriigid), kuid võivad osutada ka võrdlemisi erinevaks. Üldistatult võib eripärad jaotada järgmistesse kategooriatesse: demograafiline, majanduslik, looduslik-tehnoloogiline, poliitiline-õiguslik, sotsiaalkultuuriline. Igas kategoorias leidub mitmeid tegureid. Näiteks demograafiline eripära

võib olla rahvaarvu või mitmekesisuse erinevus. Samuti ka perekonnamudel, sest näiteks Euroopas on viimasel ajal saanud trendiks ühe lapsega pered. Majanduse eripära võib seisneda sissetulekute, turu elutsükli faasi erinevuses. Looduslik-tehnoloogiline kategooria on samuti oluline, sest riigid erinevad tihtipeale oma loodusvarade ja tehnoloogilise arengu poolest. Poliitilises-õiguslikus kategoorias on näiteks välja toodud, et sihtriigis ja lähtriigis võivad esineda seadusandlikud erinevused. Sotsiaalkultuuriline eripära tuleneb sellest, et riikidel on erinevad väärtused ja normid, mis mõjutavad ettevõtlust suurel määral.

Ettevõtted peavad sihtturu erisustega arvestama oma tegutsemisstrateegia kujundamisel. Strateegia kujundamisel on ettevõttel võimalik valida, milline tegevusviis, loomisviis, omandiviis või ajastus valida. Tegevusviisi puhul on ettevõttel võimalik valida eksportimise ja välismaise tootmise vahel. Üldiselt peetakse eksportimist madala ressursipühendusega ja riskiga meetodiks, kuid ka ebastabiilses keskkonnas on see üheks sobilikuks meetodiks. Litsentsimine on näiteks sobilik alles tekkiva või juba hääbuva turu tingimustes. Omandiviisi puhul on ettevõttel võimalik valida täies omanduses tütarettevõtte või ühissettevõtte vahel. Näiteks aitavad äripartnerid vähendada äritavade ja normide tulenevaid erinevusi.

Omandi- ja tegevusviisi ning ajastuse aspekte on uuritud Uppsala mudeli põhjal, millest on mitmed majandusteadlased oma uuringutes lähtunud. Loomisviisi puhul on ettevõttel võimalik valida ettevõtte ülevõtmise või nullprojekti investeeringu vahel. Tegemist on riskantsete ja palju ressursse nõudvate meetoditega. See sobib ettevõtetele, kes soovivad saada sihtriigi ressursse. Ajastus on viimane oluline aspekt tegevusstrateegia juures. Mööblitööstuses on toote juurutamine pikk ja keeruline protsess, siiski on varem tegevust alustavatel ettevõtetel omad eelised. Näiteks võib valitsus kehtestada barjääre neile, kes alustavad tegevust hiljem.

Käesoleva töö uurimisobjektiks oli Tarmeko LPD OÜ. Juhtumuuuringu raames sai autor intervjuude käigus informatsiooni Tarmeko turundusjuhi, EAS-i ekspordinõunike ning Tarmeko Prantsusmaa müügiagendi käest. Intervjuude käigus sai käesoleva töö autor informatsiooni Tarmeko ajaloo ning eesmärkide kohta. Samuti ka taustainformatsiooni sihtturgude kohta ning soovitusi strateegia koostamiseks. Tarmeko on mööblitootmisettevõtte Tartumaal. Tegevust alustati 1947. aastal. Lisaks Tarmeko LPD-

le kuulub Tarmeko ettevõtete gruppi Tarmeko Spoon, Tarmeko Pehmemööbel, Tarmeko Metall ja Tarmeko KV. Tarmeko visiooniks on saada uute disainlahenduste pioneeriks ja rahvusvaheliselt tunnustatud ettevõtteks valitud tegevusalal. Missiooniks on vääristada spooni erinevate toodetena ja tagada klientide rahulolu. Tarmeko tooteportfell on väga lai: voodipõhjalipid, mööblikomponendid (selgistmed, jalad, käetoed) ning ka mööbel.

Mööbli osas tehakse omatoodangut (Tarmeko Kids), kuid ka klientide disaine, näiteks NELO AB-le toodetakse mitmeid toole. Tarmeko Kids'i tooteliini kuuluvad näiteks kolleksioon Pippa, Tommy, söötmistool NiNo, nagid „Juss“ ja „Kuusk“ ning Tipa taburet. Tarmeko peamisteks ekspordiriikideks on näiteks Soome, Rootsi ja Taani. Siiski on eksporditud ka USA-sse ja Hong Kongi. Oma tooteid on esitletud mitmetel messidel, näiteks IMM-l Kölnis või Stockholmi mööblimessil. Ettevõtte eksporditegevuse arendamiseks on Tarmeko taotlenud ning ka saanud mitmeid toetusi EAS-ilt. Tarmeko SWOT analüüsi põhjal saab öelda näiteks, et ettevõtte tugevuseks on kvaliteet, paindlikkus ja disain. Nõrkuseks on noore kaubamärgi vähene tuntus ning ettevõttel on vähe sertifikaate.

1998. aastal kuulus mööblitööstus 19 kõige suurema tööstuse hulka. Konkurents mööblisektoris aina tiheneb. Euroopa mööblisektor peab kasutama oma mitmeid konkurentsieeliseid (paindlik tootmine, arenenud tehnoloogia jne), et konkurentsis püsida. On oluline leida viise, kuidas vähendada kulusid ja muuta tegevust efektiivsemaks. Selleks on oluline uurida, mida turg endast täpsemalt kujutab, et siis vastavat strateegiat luua. Selle bakalaureusetöö jaoks valitud sihtriikide (Saksamaa, Suurbritannia, Prantsusmaa) turge iseloomustavate raportide põhjal sai välja tuua mitmeid huvitavaid aspekte. Materjalide kättesaadavus oli võrdlemisi piiratud, kuid autor tegi mitmeid üldistusi, et anda mingigi ülevaade sihtriikide mööblisektorist. Saksamaal on populaarsust kogumas looduslike materjalide kasutamine ning innovaatiline disain. Suurbritannias pannakse suurem rõhk disainile ja kvaliteedile, siiski on moes ka aastakümneid vanad stiilid. Prantsusmaal on toolide puhul populaarne 70ndate stiil, oluline on kuju ja vorm.

Materjali osas eelistatakse palju pööki ning tamme, kuid ka kaske ja kirssi. Suurima osatähtsusega segment on Saksamaal näiteks puidust köögimööbel, Suurbritannias

samuti köögitööriistad ning Prantsusmaal söögi- ja elutoamööbel. Iga valitud sihtriigi puhul on oluliseks impordiriigiks Hiina, kuid Saksamaale veel Poola, Suurbritanniale ning Prantsusmaale aga Itaalia. Tulenevalt madalatest impordihindadest on ka üldine mööblisektori hinnatase valitud sihtriikides võrdlemisi madal. Võrdlemisi oluliseks aspektiks mööbliturgude puhul oli ka sertifikaatide omamine. Näiteks Saksamaal on tähtsal kohal TÜV testid, Suurbritannias tuleohutusnõue ning Prantsusmaal NF-Environnement Mark. Tulevikus on oodata mööblisektoris mitmeid innovaatilisi uuendusi: seade, millega saab jälgida puidu liikumist tarneahelas, majapidamismööbli poodide osakaalu vähenemine ning uued ideed nagu kaasaskantavad köögid ja pöörlevad pingid.

Intervjuude põhjal saab käesoleva töö autor välja tuua mitmeid soovitusi. Oluliseks soovitusena on tegutsemismeetodi valik. Intervjueeritavate sõnul peaks Tarmeko eelistama otsest eksportimist, kuid kasutama ka abistavaid alammeetodeid. Näiteks Saksamaal on oluline kasutada konsultante, Suurbritannias on võimalik tooteid müüa läbi väikeste mööblipoodide ning Prantsusmaal on olulised agendid. Samuti on oluline oma tooteid reklaamida ja klientidega kohtuda. Uute klientidega tutvumiseks ja ka oma uute toodete reklaamimiseks on Tarmekol soovituslik käia mööblimesisidel, luua kontakt telefoni ja meili teel ning saata ka näidiseid. Lisaks on soovituslik kasutada EAS-i toetusi. Ettevõtte seisukohast on kindlasti olulised ettepanekud kasutatava materjali osas. Tarmeko peaks jätkama sihtriikides kasevineeri kasutamist, kuid Suurbritannias ja Prantsusmaal kaaluma ka pöõgi või tamme lisamist. Üheks soovitusena valdkonnaks oli ka hinna kujundamine. Oluline on alandada hinda kõikides riikides madalate importkaupade hindade tõttu. On siiski ka piirkondi, näiteks Lõuna-Saksamaal, kus võib leida rikkamat ostujõudu. Viimaseks oluliseks küsimuseks oli sertifikaatide omamine. Seepärast tõid intervjueeritavad välja, et Saksamaal on olulised TÜV testid ning Suurbritannias tuleohutuse nõue. Prantsusmaal aga mehhaanilised ja keemia testid ning test NF-Environnement Mark'ile.

Käesoleva töö autori hinnangul on tulevikus võimalik seda tööd edasi arendada, kui uurida põhjalikumalt, kuidas peaksid ettevõtted oma turundusmeetmestikku looma. Enamasti ei lähtu ettevõtted oma strateegia kujundamisel teoreetilistest seisukohtadest. Töö autor leidis uurimise käigus, et kuigi võib anda soovitusi, milline tegutsemismeetod

ja ajastus valida, on oluline ka uurida näiteks, milline toode turule tuua, kuidas kujundada hinda, kus reklaamida ning kes on peamised kliendid. Seetõttu on vaja luua lihtsasti mõistetav teoreetiline raamistik, et turundusmeetmetiku loomiseks vajalikke teadmisi edasi anda.

VIIDATUD ALLIKAD

1. About the furniture industry. The British Furniture Confederation.
[http://www.britishfurnitureconfederation.org.uk/about_furniture_industry.php].
12.04.2014.
2. **Agarwal, S., Ramaswami, S.N.** Coice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors. – Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 1, 1992, pp. 1–27.
3. **Aldashev, G.** Legal institutions, political economy, and development. – Oxford review of Economic Policy, Vol. 25, Nr. 2, 2009, pp. 257–270.
4. **Alon, I., Jaffe, E., Vianelli, D.** Global Marketing. Contemporary theory, practice and cases. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2013, 602 p.
5. **Alvela, A.** ISO sertifikaat kuulutab tootja mainet üle maailma. – Äripäev, 20. märts, 2006.
[<http://leht.aripaev.ee/?PublicationId=464dc490-fb94-4024-9b75-258ddc8543a9&articleid=3373&paperid=FFD739D7-62F9-4916-8699-6896D6D9FB8C>]. 19.04.2014.
6. **Andersen, O., Buvik, A.** Firms' internationalization and alternatiive approaches to the International customer/market selection. – International Business Review, Vol 11. Issue 3, 2002, pp. 347–363.
7. **Anderson, E., Gatignon, H.** Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. – Journal of International Business Studies, Vol. 18, No. 3, 1986, pp. 1–26.
8. **Battle, J.O.** To arms, to arms, Generation Y is advancing on the aftermarket. – Aftermarket Business, Vol. 109, Issue 7, 1999, 1 p.
9. **Benito, G.R.G., Gripsrud, G.** The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? – Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 3, 1992, pp. 461–476.

10. **Benito, G.R.G., Welch, L.S.** Foreign Market Servicing Beyond Choice of Entry Mode. – *Journal of International Marketing*, Vol. 2, Issue 2, 1994, pp. 7–27.
11. **Bogun, L.A.** Determinants of models of foreign entry: duality in approaches. – *International Journal of Business Strategy*, Vol. 8, No. 2, 2008, pp. 59–71.
12. **Bohn, F., De Jong, E.** The 2010 euro Crisis stand-off between France and Germany: leadership styles and political culture. – *International Economics & Economic Policy*, Vol. 8, Issue 1, 2011, pp. 7–14.
13. **Bovée, C.L., Thill, J.V.** *Marketing*. New York [etc.] : McGraw-Hill, Inc. 1992, 892 p.
14. **Brouthers, L.E., Nakos, G.** The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. – *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, Issue 4, 2005, pp. 363–381.
15. **Cabezon, A.M.** Opportunities and challenges for a more competitive European woodworking and furniture sector. – *European Economic and Social Committee*, 2011, 13 p.
16. CBI Product Factsheet: Bedroom furniture in the United Kingdom. – CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2010, 4 p.
17. CBI Product Factsheet: Dining and living room furniture in France. – CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2010, 4 p.
18. Chinese firms face PV tariffs in Europe. *Modern Power Systems*, Vol. 33, Issue 6, 2013, pp. 5–5.
19. **Contractor, F.J.** Choosing between Direct Investment and Licinsing: Theoretical Considerations and Empirical Tests. – *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 3, 1984, pp. 167–188.
20. Current situation of German Furniture Market and Obstacles for Chinese Furniture Enterng German Market. *Top Furniture Guide*, 2011.
[<http://www.topfurnitureguide.com/en/news/?id=162>]. 13.04.2014.
21. **Cörves, F., Meriküll, J.** Occupational structures across 25 EU countries: the importance of industry structure and technology in old and new EU countries. – *Economic Change & Restructring*, Vol.40, Issue 4, 2007, pp. 327–359.
22. **Dawson, J.A.** Internationalization of Retailing Operations. – *Journal of Marketing Management*, Vol. 10., 1994, pp. 267–282.

23. **Dibb, S.** Market segmentation: strategies for success. – Marketing Intelligence & Planning, Vol. 16, Issue 7, 1998, pp. 394–406.
24. **DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B.F.** The qualitative research interview. – Medical Education, Vol. 40, Issue 4, 2006, pp. 314–321.
25. **Ekeledo, I., Jayachandran, C.** Entry Mode Strategies of International Retailers: A Conceptual Framework and Research Propositions. – International Journal of Business Research, Vol. 9, Issue 5, 2009, pp. 156–170.
26. **Ellis, P.** Social Ties and Foreign Market Entry. – Journal of International Business Studies, Vol. 31, Issue 3, 2000, pp. 443-470.
27. EU Furniture Market Study — Summary. – USAID, From the American people, 2006, 38 p.
28. Factsheet furniture industry. – German-Arab Chamber of Industry and Commerce; 2012, 2 p.
29. **Forte, R., Carvalho, J.** Internationalisation through franchising: the Parfois case study. – International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 41, Issue 6, 2013, pp. 380–395.
30. France Applies Eco-contribution Mechanism for Furniture. TÜVRheinland, 2013.
[http://www.tuv.com/en/greater_china/about_us_cn/regulations_standard_updates/la_test_regulations_en/latest_regulation_content_en_168196.html]. 13.04.2014.
31. France – The Furniture market falls: -2,9% in 2013. IAFP Alliance.
[<http://www.iafpalliance.com/item/france-the-furniture-market-falls-29-in-2013.html>]. 13.04.2014.
32. **Frynas, J. G., Mellahi, K., Pigman, G.A.** First mover advantages in International business and firm-specific political resources. – Strategic Management Journal, Vol. 27, Issue 4, 2006, pp. 321-345.
33. Furniture testing. TÜV Rheinland
[http://www.tuv.com/en/usa/services_usa/product_testing/home_garden/furniture_1/furniture.html]. 19.04.2014.
34. **Ghemawat, P.** Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007, 259 p.

- [http://books.google.ee/books?id=8iPXgr7oJ9MC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false]. 20.02.2014.
35. Global Forest Resources Assessment 2010. – Food and agriculture organization of the United Nations, 2010, 378 p.
 36. **Halinen, A., Törnroos, J.A.** Using case methods in the study of contemporary business networks. – *Journal of Business Research*, Vol 58, Issue 9, 2005, pp. 1285–1297.
 37. **Harrigan, K.R.** Vertical Integration and Corporate Strategy. – *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, 1985, pp. 397–425.
 38. **Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C.** An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. – *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Issue 2, 1990, pp. 117–128.
 39. **He, X., Wei, Y.** Linking market orientation to International market selection and International performance. – *International Business Review*, Vol. 20, Issue 5, 2011, pp. 535–546.
 40. **Hollensen, S.** *Global Marketing*. Harlow [etc.]: Financial Times Prentice Hall, 2007, 714 p.
 41. **Holtbrügge, D., Baron, A.** Market Entry Strategies in Emerging Markets: An institutional Study in the BRIC Countries. – *Thunderbird International Business Review*, Vol. 55, Issue 3, 2013, pp. 237–252.
 42. Inequality in income distribution. Euroopa Komisjon Statistikaamet Eurostat 2013. [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc260>]. 14.02.2014.
 43. **Jensen, A.D.** State-Building in Resource-Rich Economies. – *Atlantic Economic Journal*, Vol.39, Issue 2, 2011, pp. 171–193.
 44. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. – *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Issue 1, 1977, pp. 23–32.
 45. **Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.** The internationalization of the firm – four Swedish cases. – *Journal of Management Studies*, Vol. 12 Issue 3, 1975, pp. 305–322.

46. **Johansson, J.K.** Global Marketing. Foreign Entry, local marketing & global management, 5th edition. Boston [etc.]: McGraw-Hill Irwin, 2009, 690 p.
47. **Kaur, L.** Tooteliini Tarmeko Kids turustamise väljakutsed. TÜ Majandusteaduskond, 2013, 26 lk. (praktikaaruanne)
48. **Kaplinsky, R., Morris, M., Readman, J.** The Globalization of Product Markets and Immersing Growth: Lessons From The South African Furniture Industry. – World Development, Vol. 30, No. 7, 2002, pp. 1159–1177.
49. **Keillor, B., Davila, V., Hult, G.T.** Market Entry Strategies and Influencing Factors: a Multi-Industry/Multi-Product Investigation. – Marketing Management Journal, Vol. 11, Issue 2, 2001, pp. 1–11.
50. **Kivikas, T.** (EAS-i ekspordinõunik Saksamaal). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 27. märts 2014.
51. **Kogut, B., Singh, H.** The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. – Journal of International Business Studies, Vol.19, Issue 3, 1988, pp. 411–432.
52. **Kotler, P.** Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid [tõlkija: Liina Kaljulaid]. Tallinn: Pegasus, 2002, 236 lk.
53. **Kotler, P.** Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 5th Edition. London: Prentice/Hall International, Inc., 1984, 794 p.
54. **Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J.** Principles of marketing. Fifth European Edition. Harlow [etc.] : Financial Times Prentice Hall, 2008, 1020 p.
55. **Kriisa, K.** Tarmeko LPD OÜ ekspordiplaan jaanuar 2011 - detsember 2012, 2010, 55 lk.
56. **Kumar, V., Nagpal, A.** Segmenting Global Markets: Look Before You Leap. – Marketing Research, Vol. 13, Issue 1, 2001, pp. 8–13.
57. **Kutkut, N.** Formal and Informal Target Market Selection in new Venturas: a Factor Analysis. – Journal of Academy of Business and Economics, Vol. 12, No. 1, 2012, pp. 77–86.
58. **Legorgeu, M.M.** (Tarmeko müügiagent). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 15. aprill 2014.
59. **Lin, H.** Choice of Market Entry Mode in Emerging Markets: Influence on Entry Strategy in China. – Journal of Global Marketing, Vol. 14, Issue 1/2, 2000, pp. 83–109.

60. **Lupu, N., Riedl, R.B.** Political Parties and Uncertainty in Developing Democracies. – *Comparative Political Studies*, Vol. 46, Nr. 11, 2013, pp. 1339–1365.
61. **Lööve, T.** (Tarmeko LPD turundusjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 14. aprill, 2014.
62. **Manea, B.C., Dvořáková, K.** Young Generations, Partnership and Life Stages – Opinions and Attitudes in the Czech Republic. – *Romanian Journal of Population Studies*, Vol. 6, Issue 2, 2012, pp. 113–135.
63. **Martin, R., Radu, D.** Return Migration: The Experience of Eastern Europe. – *International Migration*, Vol. 50, Issue 5, 2012, pp. 109–128.
64. **Mechtenberg, L., Strausz, R.** Migration of the Talented: Can Europe Catch Up With The U.S. – *Journal of Public Economic Theory*, Vol. 14, Issue 6, 2012, pp. 945–969.
65. **Mereste, U.** Sihtturg. *Majandusleksikon 2*. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastuse AS, 2003, 608 lk.
66. **Meyer, K.E.** Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. – *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, Issue 2, 2001, pp. 357–367.
67. **Milena, Z.R., Dainora, G., Alin, S.** Qualitative research methods: a comparison between focus-group and in-depth interview. – *Annals of the University of Oradia, Economic Science Series*, Vol. 17, Issue 4, 2008, pp. 1279–1283.
68. **Milhaupt, C.J.** Beyond Legal Origin: Rethinking Law's Relationship to the Economy-Implications for Policy. – *The American Journal of Corporative Law*, Vol. 57, Issue 4, 2009, pp. 831–845.
69. **Mullen, M.R.** Foreign Market Analysis. – *Irish Marketing Review*, Vol. 20, No 1, 2008, pp. 47–56.
70. **Nordström, K.A.** The Internationalization Process of the Firm – Searching for New Patterns and Explanations. Stockholm: Institute of International Business, 1991, 244 p.
71. **Pant, H.** (EAS-i ekspordinõunik Suurbritannias). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 28. märts 2014.

72. **Papadopoulos, N., Chen, H., Thomas, D.R.** Toward a Tradeoff Model for International Market Selection. – *International Business Review*, Vol. 11, Issue 2, 2002, pp. 165–192.
73. **Papadopoulos, N., Denis, J.-E.** Inventory, taxonomy and assessment of methods for International market selection. – *International Marketing Review*, Vol. 5, Issue 3, 1988, pp. 38–51.
74. **Paris, I.** Äriplaan ja investeerimisstrateegia, 2009, 39 lk.
75. **Pearl, M.** Global Expansion. Get it right the first time. – *Manufacturing Today*, Vol. 9, Issue 2, 2009, pp. 10–13.
76. **Pedersen, O.; Desclos, P.M.** Review of the French Timber Market. – International Tropical Timber Organization, 2005, 197 p.
77. **Petrou, A.P.** Foreign Market Entry Strategies in Retail Banking: Choosing an Entry Mode in a Landscape of Constraints. – *Long Range Planning*, Vol. 42, Issue 5–6, 2009, pp. 614–632.
78. Rahvastiku vananemine ja heaoluriikide poliitika. Euroopa Komisjon. Majandus ja Rahandus 2009.
[http://ec.europa.eu/economy_finance/structural_reforms/ageing/index_et.htm].
14.02.2014.
79. **Regibeau, P.M., Rockett, K.E.** Administrative Delays as Barriers to Trade. B.E. – *Journal of Economic Analysis & Policy*, Vol. 5, Issue 1, 2006, pp. 1–45.
80. **Rialp, A., Rialp, J.** Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research. Reassessing the Internationalization of the Firm, Vol. 11. Amsterdam [etc.] : JAI, 2001, pp. 49–78.
81. **Robles, F.** International Market Entry Strategies and Performance of Unites States Catalog Firms. – *Journal of Direct Marketing*, Vol. 8, No. 1, 1994, pp. 59–70.
82. **Root, F.R.** Entry Strategies for International Markets. Toronto: Lexington Books, 1987, 269 p.
83. **Serban, E.** The Strategic Alternatives for Emerging Markets Entry Strategies of Multinational Companies and Their Main Investments in Romania. – *Review of International Comparative Management*, Vol. 13, Issue 2, 2012, pp. 337–347.
84. **Shoemaker, P.J.H., Russo, J.E.** A pyramid of decision approaches. – *California Management Review*, Vol. 36, Issue 1, 1993, pp. 9–31.

85. **Simkin, L., Dibb, S.** Prioritising target markets. – Marketing Intelligence & Planning, Vol. 16, Issue 6/7, 1998, pp. 407–418.
86. **Slangen, A., Hennart, J.-F.** Greenfield or acquisition theory: A review of the empirical foreign establishment mode literature. – Journal of Institutional Management, Vol. 13, Issue 4, 2007, pp. 403–429.
87. **Slangen, A.H.L., Hennart, J.F.** Do foreign greenfields outperform foreign acquisitions or vice versa? An Institutional perspective. – Journal of Management Studies, Vol. 45, Issue 7, 2008, pp. 1301–1328.
88. **Stein, R.** The Restructuring of the Furniture industry in the New Europe and Regional Development of the German-Polish Border Area. – European University Viadrina. Chain for Economic and Social Geography, 1999, 27 p. (research project)
89. **Stevens, C.E., Dykes, B.J.** The Home Country Cultural Determinants of Firms' Foreign Market Entry Timing Strategies. – Long Range Planning, Vol. 46. Issues 4–5, 2013, pp. 387–410.
90. Sustainable public procurement Germany: Timber and timber products. – CBI Ministry of Foreign Affairs, 2012, 3 p.
91. Sustainable public procurement in the United Kingdom (UK): Timber and timber products, 2011, 3 p.
92. Tarmeko piltide erakogu 2014.
93. Tarmeko Kids koduleht. [www.tarmekokids.eu]. 30.03.2014.
94. Tarmeko kodulehed. [www.tarmeko.ee]. 30.03.2014.
95. Tarmeko müügikäibeandmik 2014. – EEVA programm, 2014.
96. **Testa, M.R.** Family Sizes in Europe: Evidence from the 2011 Eurobarometer Survey Wittegenstein Centre, Vienna Institute of Demography of the Austrian Academy of Sciences, 2012, 100 p.
97. The Domestic Furniture Market in France, CBI Market Survey. – CBI Ministry of Foreign Affairs, 2006, 13 p.
98. The Furniture Industry in Germany – and the German Home. GJ Media Sales, 2013. [http://www.gujmedia.com/service/news/newsdetail/?tx_ttnews[backPid]=75&tx_ttnews[tt_news]=305&cHash=441cf1902fefaf52115067ac60fe7c5]. 22.04.2014.
99. The Furniture market in 2020. – Möbel&Holzbau Cluster, 2014.

100. **Tseng, C.-H.** Exploring Location-Specific Assets and Exploiting Firm-Specific Advantages: An Integrative Perspective on Foreign Ownership Decisions. – Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 24, Issue 2, 2007, pp. 120–134.
101. Trends and strategies of the European retail. – CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2014, pp. 18.
102. United Kingdom Legislation: Fire Safety of Furniture and Furnishings (Additional Requirements). – CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013, 5 p.
103. **Vasile, B., Radu, M.** The Furniture Industry In Romania and The European Union — A Comparative Approach. – Revista Economica 65:4, 2013, pp. 107–120.
104. **Vihalem, A.** Marketing. Turg, toode, tarbija. Tallinn: Külim, 1997, 315 lk.
105. **Wood, V.R., Karriker, J.H., Williams, L.J.** Evaluating export markets: experienced exporters' hierarchical cognitive structures. – Journal of Business Research 63, 2010, pp. 1261-1266.
106. Wooden Furniture, Background report. – JRC Scientific and policy reports; 2013; 212 p.
107. **Woodside, A.G.** Case Study Research. Theory, Methods, Practice. Emerald Group Publishing, 2010, 440 p.
[http://books.google.ee/books?id=JQXEKLXfgpIC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false]. 17.02.2014.
108. World furniture outlook summary. – CSIL (Centre for Industrial Studies), 2009, 4 p.
109. **Xu, D., Shenkar, O.** Institutional distance and the multinational enterprise. – Academy of Management Review, Vol. 27, Issue 4, 2002, pp. 608–618.

LISAD

Lisa 1. Küsimused ekspordinõunike intervjuude jaoks

1. Kui kaua olete tegutsenud EAS-i ekspordinõunikuna Saksamaal/Suurbritannias?
2. Kirjeldage lühidalt oma tööülesandeid.
3. Kirjeldage, millisel määral olete kokku puutunud mööblitööstuse ettevõtete nõustamisega.
4. Kuidas avaldub EAS-i poolne ekspordiabi?
5. Millised on Saksamaa/Suurbritannia mööblituru erisused võrreldes näiteks Eesti, Prantsusmaa või Suurbritanniaga/Saksamaaga?
6. Millised on Saksamaa/Suurbritannia mööblituru trendid ja suurima osakaaluga segmendid?
7. Millised on peamised kasutatavad materjalid, toonid (valgendatud, wenge) jms?
8. Milliste Eesti mööblitööstuse ettevõtetega, kes on üritanud Saksamaale/Suurbritanniasse eksportida, olete Te kokku puutunud?
9. Kirjeldage juhtumit, kus Eesti mööblitööstuse ettevõtte on üritanud, koostöös EAS-iga, tegutseda Saksamaa/Suurbritannia mööbliturul.
10. Milline tegutsemisviis on osutunud kõige edukamaks Eesti mööblitööstuse ettevõtete seas?
11. Kui oluline on vahelao olemasolu?
12. Milline strateegia on valitud tegutsemise ajastamise osas?
13. Millist sihtturul tegutsemise strateegiat soovitaksite Tarmeko LPD-le, et siseneda efektiivselt Saksamaa/Suurbritannia mööbliturule?

Lisa 2. Tarmeko ekspordiriikide müügikäibed 2013. aastal, eurodes

Riik	Müügikäive
Belgia	326 708,44
Itaalia	115 031,10
Norra	84 979,58
Poola	191 060,29
Rootsi	673 002,55
Saksamaa	1 411 006,45
Soome	424 389,63
Taani	407 719,86
Tšehhi	63 364,70
USA	10 164
Uus-Meremaa	5108,4
Venemaa	1013,8
Slovakkia	6813,1
Hiina (Hong Kong)	8664
Läti	5509,44
Leedu	38 680,65
Horvaatia	41 782,83
Prantsusmaa	29 886,8

Allikas: (Tarmeko müügikäibeandmik 2014) põhjal autori koostatud.

Lisa 3. Pildid valitud Tarmeko lastemööbli toodetest



Nagid „Juss“ ja



„Kuusk“



Pippa toolid ja laud



Teddy toolid



Kiikhobune



Tipa taburetid

Allikas: Tarmeko piltide erakogu 2014; Tarmeko kodulehed 2014

Lisa 4. Tarmeko poolt külastatud mööblimessid, alustades kõige hiljutisemast

Messi nimetus	Ajaperiood
Interjööri 2014 Tallinnas	25.04–27.04.2014
Stockholmi Mööblimess	04.02–08.02.2014
IMM The International interiors show Kölnis	13.01–19.01.2014
Kind und Jugend Kölnis	19.–22.09.2013
Interzum Kölnis	13.–16.05.2013
Kind und Jugend Kölnis	13.–16.09.2013
Interzumi Kölnis	25.–28.05.2012
International Woodworking Machinery & Furniture Supply Fair (IWF) Atlantas, Georgia World Congress Center'is	25.–28.08.2010
Interior Design EL Gateway disainimess Jaapanis	2.–6.11.2009
Interzum Kölnis	13.–16.05.2009
Stockholmi Mööblimess	6.–10.02.2008

Allikas: (Tarmeko kodulehed 2014, Kaur 2013: 11) põhjal autori koostatud.

Lisa 5. Tarmeko EAS-i poolsed toetused vahemikus 2008–2011

- 28. oktoobril 2008 esitas Tarmeko LPD EAS-ile taotluse Eksporditurunduse toetuse saamiseks, mida rahastab Euroopa Regionaalarengu Fond (edaspidi ERDF). 14. novembril 2008 sai taotlus positiivse hinnangu. Sellega seoses sai Tarmeko LPD 2009. aasta eksporditurundusplaane teostada pooles ulatuses Euroopa Liidu rahadega.
- Euroopa Regionaalarengufondile esitati taotlus 14. novembril 2008. aastal Innovatsiooniosakute toetuse saamiseks. 18. märts 2010 sai taotlus positiivse hinnangu ning seega saab Tarmeko LPD teostada uue disainilahenduste ning liimitoodete pinnadefektide rakendusuringuid täies ulatuses Euroopa Liidu rahadega.
- 13. juulil 2010 kinnitati kolmanda tööstusettevõtja tehnoloogiainvesteeringu vooru toetuse saajad. Rahastamiseks valiti välja 66 ettevõtet, kelle hulgas oli ka Tarmeko LPD OÜ. Toetust rahastab ERDF.
- 19. jaanuaril 2011 esitas Tarmeko LPD EAS-ile taotluse Eksporditurunduse toetuse saamiseks. 15. märtsil 2011. aastal sai taotlus positiivse hinnangu. Tänu sellele sai Tarmeko LPD teostada 2011. ja 2012. teostada eksporditurundusplaane pooles ulatuses Euroopa Liidu rahadega.

Allikas: Kaur 2013: 10; Tarmeko kodulehed 2014

Lisa 6. Ülevaatlük tabel Saksamaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa mööblisektorist 2004. aastal.

Näitaja/Riik	Saksamaa	Suurbritannia	Prantsusmaa
Turuväärtus (miljardit, EUR)	16,7	10,1	8,7
Tootmine (miljardit, EUR)	15,7	6,7	7,1
Dominantsed edasimüügi kanalid	Ostugrupid (55%)	Mööbliketid (39%); Ostugrupid (20%)	Mööbliketid (28%); Frantsiisid (22%)
Trendid	Heleda tooniga puit-, isegi pöök; söögi- ja elutoa segment oluline	Silmatorkavad panipaigad, meelelahutuse esemed	Modernne ja kaasaegne, kokkupandav mööbel
Import (miljardit, USD)	12	6	8
Peamised segmendid	Köök (28%); Magamistuba (13%); Mööbliosad (20%); Elu- ja söögituba; Pehme- ja istumism. (9%); Muu (21%)	Pehmem. (27%); Köök (19,3%); Magamistuba (15,9%); Mööbliosad (9,9%); Elu- ja söögituba (6,8%), Muu (21,1%)	Köök (20%); Mööbliosad (17,5%); Pehmem.(16,2%); Magamistuba (13,4%); Elu- ja söögit. (10,1%), Muu (22,3%)

Allikas: (World... 2009: 2; EU Furniture.. 2006: 3-4) põhjal autori koostatud.

SUMMARY

ACCOUNTING FOR TARGET MARKET DIFFERENCES IN DEVELOPING TARMEKO LPD'S INTERNATIONAL MARKETING ACTIVITIES IN THE GERMAN, BRITISH AND FRENCH MARKETS

Laura Kaur

In today's globalized world the differences between countries and nations are declining in many aspects and the phenomenon has also affected the national economy. Before companies from smaller and less developed countries were not internationally competitive. Now this has changed. However not all areas of the world are completely levelled. This is why it is important to know the country-specific aspects where one wants to find business partners or where companies are operating. There are various opinions on globalization and related topics. For example Pankaj Ghemawat (Ghemawat 2007: 11) thinks that the world has not reached total globalization on the basis of his so-called 10% rule. In Philip Kotler's (1984: 17) opinion a lot of companies have failed because they did not take into account the target market differences. As a result, companies' marketing technique was insufficient and strategic planning weak.

Although it is not certain whether globalization is at its peak or not, a lot of companies have benefited from it, including those situated in Estonia. For example Tarmeko LPD is a furniture manufacturer from Tartu. Around 95% of the production is already exported but Tarmeko still wishes to expand to new and bigger markets. Even though the high share of exports shows that Tarmeko has found many partners abroad, the company still finds that the operating strategy in the target markets has not always shown desired results. The aim of this bachelor thesis is, considering the differences of the target markets, to make recommendations about marketing strategy that Tarmeko LPD should use to develop its positions in German, British and French target markets.

The countries were selected in cooperation with the Tarmeko's sales department because these countries are desired target markets for the company. Such problem statement is important because then the thesis concentrates only on the chosen target markets. In addition it allows to propose possible strategies related to the specific features of the target markets, which must be taken into account. The results provide insight into the markets' current situation and indicate the possibilities for Tarmeko to operate in these markets. The major research tasks for this bachelor thesis are to:

1. Identify the target market nature and selection criteria;
2. Describe what are the target market's specific characteristics categories;
3. Investigate what is the relationship between operation strategy and the target market;
4. Introduce Tarmeko LPD's activity;
5. Explain, which specific features appear in the company's chosen target markets;
6. Propose recommendations for Tarmeko LPD's marketing strategy, based on the target market specifications.

Since not all of the differences between countries haven't disappeared, it is important to take the particularities of the countries, where a company wants to operate successfully, into account. Thus, it is important to examine the characteristics of the chosen target market. Target markets can be categorized in many ways, for example based on customer consumption behaviour: geographic, demographic, cultural and psychological. In this thesis the target markets were researched on the geographical level. For target market formation there are three major steps: market segmentation, target marketing and product/service positioning. Companies must segment the market in order to find the most appropriate segments. The segments must meet certain conditions such as measurability, accessibility and growth potential.

When companies have the desired segments on focus, it is necessary to choose the destination country where to expand. The target market selection process can be systematic or non-systematic. Usually the non-systematic approach is more common. In case of non-systematic approach decisions are made on personal opinions and beliefs. Systematic approach for monitoring the enterprise is a sequence of steps: problem definition, selection criteria and finally the identification of the best selection. A

number of economists have studied the decision-making process based on different models, such as the increment model. It is also important to note that companies can experience many things during their external activities, which may lead to a change of strategy in a target market.

While expanding their operations, companies may end up in countries that either have similar nature to the source country (e.g. in neighbouring countries) or prove to be quite different. In general specifics of a country can be divided into the following five categories: demographic, economic, natural-technological, political-legal and socio-cultural. Each category holds a number of factors: the specificity of the demographic population, diversity or the family model. For example in Europe it has recently become a trend to have only one child in the family. Economic characteristics may consist of income or market life cycle differences. Natural-technological category is also important because countries often differ in their natural resource bases and in terms of the level of technological development. Political-legal category states for example that there may occur legislative differences in the target country. Socio-cultural uniqueness comes from the fact that countries have different values and norms that influence entrepreneurship to a large extent.

Companies must take into account the specific characteristics of the target market to shape the operating strategy. In the strategy formulation the company can choose which activity mode, ownership mode, establishment mode and timing to use. When choosing the activity mode a company can choose either exporting or foreign production. In general exporting is the activity mode with the lowest resource commitment and lowest risk. In an unstable environment it is a suitable method. Licensing is a suitable method for primary or fading market conditions. The choice of ownership mode can be made between fully-owned subsidiary and a joint venture. For example business partners can help to reduce the differences in business practices and regulations. Aspects of activity/ownership mode and timing have been studied in the Uppsala model. The choice of establishment mode is between taking over a company or zero investment. These methods are risky and require a lot of resources. It is suitable for companies who want to obtain the target countries resources. Timing is the final important aspect of the operation strategy. In the furniture industry the introduction of products is a long and

complicated process. However the companies that started their operation earlier have their own advantages and for those who start later the government, for example, may impose barriers for those who are starting later.

In this study the research object was Tarmeko LPD. During the case study interviews the author got information from Tarmeko's marketing manager, EAS export sales advisers and Tarmeko's French sales agent. During the interviews the author got information about Tarmeko's history and goals, the target markets and recommendations for strategy formulation. Tarmeko is a furniture manufacturing company in Tartu. The company started its operation in 1947. In addition to Tarmeko LPD, Tarmeko Group holds several other companies: Tarmeko Spoon, Tarmeko Pehmemööbel, Tarmeko Metall and Tarmeko KV. Tarmeko's vision is to become the pioneer of new designs and an internationally recognized company in the industry. Its mission is to value veneer in various products and to ensure customer satisfaction.

Tarmeko's product portfolio is very wide: bed slats, furniture components (seats, backs, legs, arm rests etc.) and also furniture. Tarmeko produces its own furniture (Tarmeko Kids) but also customers' design. For example Tarmeko produces several chairs for a Swedish well-known company NELO AB. Tarmeko Kids' product line includes the collection Pippa, Tommy, chair NiNo, wall racks "Juss" and "Kuusk" and Tipa stool. Tarmeko's major exporting countries are for example Finland, Sweden and Denmark. However Tarmeko has also exported to USA and Hong Kong. The company has presented its products in several exhibitions such as IMM (Internationale Möbelmesse) in Cologne or the Stockholm Furniture Fair. To develop exporting activities, Tarmeko has applied for and has been granted subsidies from EAS (Estonian Enterprise). On the basis of Tarmeko's SWOT analysis one can say for example that the company's strength lies in quality, flexibility and design. The company's weakness is having a young brand and the company lack of internationally approved certificates on safety and quality.

In 1998 the furniture industry was one of the 19 largest industries. The competition in the furniture industry is intensifying. In order to compete with growing importing from China and other prospering importers, the European furniture industry must use its competitive advantages (flexible manufacturing, advanced technology) in order to

compete. It is important to find ways to reduce costs and make the operation more efficient. For that and in order to create an appropriate strategy, it is important to examine what the markets are like to create the appropriate strategy. Based on the reports about the target countries (Germany, Great Britain and France) which were chosen for this bachelor thesis, one can bring out a number of interesting aspects that characterize the markets. Although the availability of materials was quite limited, the author made a number of generalizations to provide an overview of the furniture sector in the target countries. In Germany the use of natural materials and innovative design is gaining popularity. In Great Britain customers place great emphasis on design and quality. However decades old designs are still fashionable. In France, the chairs made in the 70s style are popular, including shape and form.

In the target market the preferred materials are beech and oak but also birch and cherry. The largest furniture segment in Germany is wooden kitchen furniture, in Great Britain kitchen furniture and in France dining and living room furniture. In each selected target country the major import country is China, accompanied by also Poland and Italy. Due to the low import prices the furniture sector price level in the selected target countries is relatively low. A very important aspect of the furniture markets is the possession of necessary certificates. The Germans value such certificates as TUV tests, the British fire safety test and the France test for NF-Environnement Mark. In the future, it is expected that there will be many innovations like a device that can track the movement of the timber in the supply chain. An important change is that in the future household furniture stores will decrease. Last, there will be many radical new ideas like portable kitchens and rotating benches.

Based on the interviews the author concludes that Tarmeko should prefer exporting but also use assisting sub-methods. In Germany it is important to use consultants, in Great Britain Tarmeko can sell products through small shops and in France are important agents. To promote their new products and to get new customers it is recommended to attend furniture trade shows or to make contact via phone or email. In addition it is important to send samples to customers. Lastly it is recommended to use EAS' subsidies which are available for companies to penetrate new markets. In terms of material use, Tarmeko should continue to use birch plywood but also should consider

adding more beech or oak wood materials. It is recommended to reduce prices in all the target countries. But on the other hand for example in Southern Germany there might be customers with higher purchasing power. Due to the fact that certification is important in the selected target countries and gives a sales advantage, the author recommends to make TUV tests for the German, fire safety test for the British and mechanical/chemical test and test for NF-Environnement Mark for the French market.

In most cases, companies do not create their strategy based on theoretical considerations. The author found out during the research process that it is important to analyse, what kind of product one should bring to the market, how to design the price, who are the main customers and how to promote the products. It is important to create an understandable theoretical framework in order to pass on necessary knowledge on marketing mix. Therefore the author of this bachelor thesis estimates that it is possible to develop this work further by examining the details how companies should set up their marketing mix.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Laura Kaur (sünnikuupäev 05.08.1992)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Sihtturgude erisustega arvestamine Tarmeko LPD OÜ rahvusvahelise turundustegevuse arendamises Saksa, Suurbritannia ja Prantsuse turul“, mille juhendaja on dots. Tõnu Roolah
- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **27.05.2014**

(Allkiri)