

# EKSPORDI KÄSIRAAMAT



EESTI FIRMADE KOGEMUSED  
JA EKSPERTIDE SOOVITUSED

**EKSPORDI KÄSIRAAMAT**

# **JAH EKSPORDILE!**

**EESTI FIRMADE KOGEMUSED  
JA EKSPERTIDE SOOVITUSED**

Tiit Elenurm, Sven Aulik,  
Janek Kalbin, Tiit Tammemägi

**Autorid:**

Tiit Elenurm  
Sven Aulik  
Janek Kalbin  
Tiit Tammemägi

**Toimetajad:**

Jaan Järv  
Taivo Paju  
Karin Kastehein

Kaasautorid: Kaarel Einpalu, Tuuli Elstrok, Madis Talmar, Jaana Liigand, Ursula Zimmermann, Eva Palu

Kujundus: Taivo Org

Illustratsioonid: Elisabeth Salmin

Korrektuur: Triinu Tamm

Trükitud: Trükiagentuur Ellington

Väljaandja: Director Meedia OÜ

Esikaane foto: John Bloor/iStockphoto

**Täname!**

Tõnu Hein, Kaido Väljaots, Eugene Buff, Jorma Kajanus, Kaspars Kauliņš, Kaido Toom, Indrek Aas, Hannes Velt, Tiina Truuväärt

LCDVF, Meiren, Rakvere Lihakombinaat, Valio Eesti, Projekt Kuubis, Defendec, A. Le Coq, Krimelte, ZeroTurnaround, Oskando, Timbeco, HMK Majad, Shishi Eesti, Valemivihik, Chemi-Pharm, Jalajälg.

**Jah ekspordile!****Eesti firmade kogemused ja ekspertide soovitusel**

Kõik õigused kaitstud: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus © 2015

ISBN 978-9949-9466-1-7



DIRECTOR  
MEDIA

# Hea lugeja!

Esimene EAS-i välja antud ekspordi käsiraamat “Jah ekspordile!” oli nii populaarne, et otsustasime kaks aastat pärast selle valmimist tuua teieni uue trüki. Eesti majandus sõltub ekspordist järgmistel aastatel palju enam kui ta on seda viimastel aastatel teinud. Läänud kahel aastal on majanduskasvu vedanud peasjalikult sisetarbimine, kuid pidurduv palgatõus selle trendi jätkumist ei ennusta. Eesti majanduse saavad uuele kasvule vedada ainult eksportivad ettevõtted.

Maailmamajandusse on viimastel aastatel siginenud palju ebakindlust. Küllalt palju on kannatanud eurosoon. Mitmed tegurid, sealhulgas liikmesriikide majandusraskused, Põhjamaade vähenenud tarbimine ja Venemaale kehtestatud sanktsioonid, on mõjutanud oluliselt väliskaubandust.

Siiski on rõõmustav, et viimase seitsme aastaga on eksportivate ettevõtete arv kasvanud kaks korda. Samas pole ekspordimahud viimastel aastatel suurenenud samas tempos, 2014. aastal oli kasv isegi negatiivne. Rohkem kui 50% Eesti ekspordist teevad 100 suuremat eksportijat. Teiste puhul sõltub palju üksikutest tellimustest, mis ekspordimahtu oluliselt mõjutavad. Käesolev raamat pakub võimaluse hinnata oma ekspordivõimet, küsida olulisi küsimusi enne sihtturu paikapanemist ja mõelda läbi, kuidas olemasolevaid kliente hoida.

Eelkõige loodan aga, et sellest käsiraamatust leiavad endale väärt lugemismaterjali need ettevõtjad, kes välisturgudele veel minna pole julgenud. Ükskord tuleb see valik aga langetada, miks mitte teha seda nüüd.

Ehitame eduka Eesti!

*Hanno Tomberg  
EAS-i juhatuse esimees*

# Sisukord

<b>Sissejuhatuse asemel.</b> Eksportida ei ole kunagi olnud nii lihtne. Kahjuks ja õnneks! .....	7
<b>Esimene peatükk. Oota veel ekspordiga! Enne tuleb kodutöö ära teha</b> .....	12
<i>See peatükk näitab, mis tuleb iseenda ja ettevõtte kohta selgeks teha, enne kui ekspordiga alustada. Kogemused näitavad, et välisturgudel saadab edu ikka neid, kellel on selged ekspordisihid ja arusaam ettevõtte tugevustest ning nõrkustest.</i>	
Näited elust: LCDVF, Meiren, ZeroTurnaround .....	22
<b>Teine peatükk. Sihtturu valik: kuidas õige turg üles leida</b> .....	28
<i>See peatükk näitab, kuidas leida sobilikud sihtriigid, kuidas nende seast kõige õigem välja valida ning kust otsustamiseks infot leida.</i>	
Näide elust: HMK Majad .....	33
Ära Hiinas nuuska –regioonide eripärad .....	35
<b>Kolmas peatükk. Sihtturgudele sisenemine: kuidas lolle vigu vältida</b> .....	44
<i>See peatükk näitab, kuidas valitud turule siseneda, kust võõral turul õigeid kliente leida; mida klient soovib ning kuidas koostada tegevusplaani.</i>	
Näited elust: Projekt Kuubis, Oskando ja Defendec .....	63
<b>Neljas peatükk. Kliendisuhte juhtimine: hoia kasumlikke kliente</b> .....	70
<i>See peatükk annab nõuandeid juhaks, kui ettevõttel on juba olemas ekspordikliendid ja nendega koostöö toimib.</i>	
Näited elust: Krimelte, A. Le Coq, Rakvere Lihakombinaat, Timbeco .....	77
<b>Viies peatükk. Eksporditehingu riskid, üheksa korda mõõda, üks kord lõika</b> ....	86
<i>See peatükk tõestab veenvalt, kuidas kehv eksporditehing muudab nulliks kogu su eelneva ponnistuse ekspordi alustamiseks, ja veel enam – paiskab raskustesse tugeva firma.</i>	
Riskid ja proovikivid Eesti firmade näitel .....	98
<b>Lisad</b> .....	104
Kasulikud lingid eksportijale .....	105
Piiperi ja Rooti mudel sihtriiki sisenemiseks .....	107
Distributor Questionnaire, esindusmüüja küsimustik .....	109
Ekspordiplaani koostamine .....	111
„Incotermsi“ tarneklauslite liigitus .....	118
Maksevormid .....	120
Suurimad Eesti ekspordipartnerid 2013-2014 seisuga .....	123
30 riiki SKT <i>per capita</i> ostujõu pariteedi alusel .....	124
Kasulikku lugemist .....	125

## Sissejuhatuse asemel

# Eksportida ei ole kunagi olnud nii lihtne. Kahjuks ja õnneks!

**Ehk siit leiad põhjused, miks peaksid ekspordile mõtlema ka siis, kui see praegu liiga keeruline või isegi mõttetu tundub.**

Uskumatu, kui palju on maailm viimase aastaga muutunud. Kümne aasta eest ei osanud punt Tartu tudengeid uneski näha, et aastal 2011 avavad nad kontori Silicon Valleys, pal-kavad tööle müügitöötajad ning müüvad oma mobiilimakse võimalust 60 riiki. Ning et nad võivad Eesti tähtsaima, EASi ettevõtluskonkursi peaaahinna. Aga just nõnda Fortumoga juhtus.

Kümne aasta eest ei osanud Tartu fotohuviline Tõnis Liivamägi unistadagi, et tema firma LCDVF toodetud abivahendit, mis teeb digifotokaga filmimise mugavamaks, hakkab kasutama Valge Maja fotograaf Washingtonis. Ja Meireni inseneridele ei tulnud toona pähegi, et nende lumesahku hakatakse sahkade Mercedesteks pidama.

Nii et juba staažikate eksportööride, nagu Regio (mobiilpositsioneerimise tarkvara), BLRT (laevaehitus ja -remont) ning Baltika (Montoni ja Baltmani kollektioonid) kõrvale on tulnud tublisti täiendust – oma kauba ja teenustega on välisurule läinud kümned ja sajad uued eksportöörid.

See ongi õige. Kui jätta kõrvale Eesti turu väiksus, pole eksportimine olnud kunagi nii lihtne, sest eksportijatel pole kunagi nii palju trumpe käes olnud kui praegu:

- » **Odavlennud.** Mitte kunagi pole lennureisid Tallinnast, Helsingist ja Riist

olnud nii odavad. Otsimootorid aitavad leida soodsaid reisivõimalusi üle maailma.

- » **Tehnoloogia.** Tänu Skype'i, nutitelefonide ning Wifi võidukäigule saab ülisoodsalt suhelda, end reklaamida ja infot otsida.

- » **Kaubandus vabaneb piirangutest.** Tänu Eesti astumisele Euroopa Liitu on Euroopa turg muutunud siseturuks.

- » **Eesti kaup on väärt kaup.** Euroliidu standardite ja nõuete, aga ka oskusliku kvaliteedijuhtimise tõttu on toodete kvaliteet tõusnud nõnda palju, et nendega võib häbenemata välisurule minna.

- » **Tugisüsteem.** Käivitunud on mitmekesine riiklik tugisüsteem. EAS on käivitanud mitmed ekspordi tugiprogrammid, samuti on võimalik taotleda Kredexi fiinantstuge.

- » **Maailmamajanduse uued trendid.** Kasvab IT-sektori osatähtsus, oluliseks muutub alternatiivne energeetika, samuti tervishoiuteenuste, puhke- ja turismiteenuste sektor. Siin ei sõltu enam kõik rahast, vaid ajudest.

- » *Last but not least* – **meie inimesed.** Meie ettevõttele on ekspordikogemusi juba 20

aastat. Nii et Eestis on küllalt inimesi, kellelt abi ja nõu küsida. Ka meie konsultantidel on tekkinud praktiline kogemus firmade aitamisel välisurule.

## Tegelikult ei olegi sul valikut

Just samal põhjusel, et eksportida on lihtsam kui kunagi varem, tulevad teiste riikide suured ja väikesed firmad „meie õuele kaklema“. Ja kuna neil on rahvusvaheline kogemus ning nad on proaktiivsed, paindlikud ja õpihimulised, siis astuvad nad sulle varem või hiljem

valusalt kannale. Aeg, kus sa võisid Eestis omaette toimetada, on läbi.

Eksporti alustamine ja selle kasvatamine pole kahtlemata lihtne. Keegi välisurul eestlasi ei oota, kõik tuleb ise välja võidelda. Ka on igas riigis hulgaliselt proaktiivseid, paindlikke ja õpihimulisi kohalikke firmasid. Nii et alati juures jääb õhku risk, et võõrasse riiki minek ebaõnnestub. Aga 20 aastat Eesti firmade kogemusi ütleb selgelt üht: mida parem ettevalmistus, seda suurem on tõenäosus läbi lüüa. Seda põnevamat tööd saad oma inimestele pakkuda ning seda suurem on kasum!

## Peamised riiklikud tugisüsteemid

### Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS)

2000. aastal loodud EAS edendab ettevõtlus- ja regionaalpoliitikat Eestis ning on riikliku ettevõtluse tugisüsteemi üks suuremaid institutsioone, pakkudes ettevõtjatele, teadusasutustele, avalikule ja kolmandale sektorile rahalisi toetusi, nõustamist, koostöövõimalusi ja koolitust.

Eksporti valdkonnas pakub EAS järgmiseid teenuseid:

- » ekspordipartneri otsing – ettevõtte vajadustest lähtuv konsultatsiooni-teenus EASi välisesindustes resideeruvatelt ekspordinõunikelt, mis aitab välisurugudel kiiresti leida sobiva ekspordipartneri;
- » riiklikud ühisstendid rahvusvahelistel messidel – hea võimalus ettevõtetele

uute kontaktide leidmiseks ning oma toodete ja teenuste otseturunduseks sihtturul;

- » kontaktreisid – tutvumine uue ekspordituruga ja ärikohtumised sihtriigi ettevõtetega;
- » ekspordivaldkonna koolitused – valik erinevaid koolitusi nii alustavale kui juba kogenud eksporditöörile;
- » sihtturu seminarid – hea võimalus viia end kurssi konkreetse sihtturu eripäradega ning saada soovitusi antud turul tegutsemiseks seal juba tegutsevatelt ettevõtetelt;
- » nõustamisteenused – asjatundlik nõu ekspordiga seotud küsimustes, sealhulgas Hiina sihtturule sisenemise ja sealse ärikeskkonna alal;

## Kuidas see raamat sinu ettevõtte ekspordile kaasa aitab

Selle raamatu kirjutajad on silmas pidanud eeskätt just väikesi ja keskmisi ettevõtteid, kes alles plaanivad ekspordi või teevad sel alal esimesi samme. Sellised ettevõtted ei jõua ehk alati veel ekspordijuhti palgata, nii et see kohustus langeb siseturu müügiühile või firmajuhi endale. See raamat annab juhise, millest välisurule minekul alustada, kus ja kuidas kasutada õigeid tööriistu ning kuidas vältida peamisi ämbreid.

Aga ka kogenumad ekspordijuhid saavad siit teada, mida nende kolleegid on välisurule minnes tähtsaks pidanud ning kus on tegelikult edu võti peitunud.

## Me oleme selle raamatu jaganud viide ossa:

### **Peatükk 1. Oota veel ekspordiga! Enne tuleb kodutöö ära teha**

Räägime sellest, millistele küsimustele tuleb enne ekspordi alustamist oma firmas vastata. Millised on peamised ohud ja alaminekud. Näitame, kuidas paika panna eesmärgid ning kuidas enne eksportimist oma toodet või tee-

- » *Trade with Estonia* – EASI poolt loodud tasuta andmebaas Eesti ettevõtjatele välispartneri leidmiseks.

*Kõige värskem info: [www.eas.ee/eksport](http://www.eas.ee/eksport)*

### **Kredex Krediidikindlustus**

KredEx Krediidikindlustus pakub kindlustuslahendust, mis tagab müüjale laekumised kauba eest olukorras, kus ostja satub makseraskustesse. See riiklik finantsalane tugisüsteem võimaldab Eesti ettevõttele julgelt uutelt turgudel tegutseda ja uusi ostjaid leida. Krediidikindlustus on sobilik kõigile ettevõtetele, mis oma partneritele maksetähtaega pakuvad.

Tasumata arved on eriti suureks ohuks just välismaal tegutsedes, kuna ostja kohta pole tihti adekvaatset infot ning piirideülene kohtuvaidlus on keeruline,

tüütu ja kulukas. Laekumata arved võivad tekitada tõsisemaid likviidsusprobleeme. Eriti süvenevad makseprobleemid majanduslanguse ajal, Intrum Justitia hinnangul on Eesti ettevõtted kaotanud viimastel aastatel ca 445 miljonit eurot aastas.

Krediidikindlustusest on ettevõttel abi mitmes riskijuhtimise etapis: juba enne ostjaga tehingusse astumist hindab kindlustusselts ostja finantsvõimekust ja usaldusväarsust; teostatud tehingute puhul kaitseb kindlustus võimalike kahjude eest ning samuti on kindlustusest abi võimalike sissenõudmisel.

*Lähem info: [www.krediidikindlustus.ee](http://www.krediidikindlustus.ee)*



nust analüüsida. Näitame, et eksport ei tohi olla põgenemine koduturu probleemide eest.

### **Peatükk 2. Sihtturu valik: kuidas õige turg üles leida**

Räägime sellest, kuidas valida sihtturgu. Näitame, et parim ekspordimaa ei ole alati naabermaa, samuti ei saa ekspordimaad valida selle järgi, et seal elab miljoneid inimesi. Näitame samm-sammult, kuidas leida riik, kus sinu toote-teenuse järele on kõige suurem nõudlus. Toome välja, kuidas tuleb käituda Skandinaavias, Lääne- ja Ida-Euroopas, Ameerikas ja Aasias.

### **Peatükk 3. Sihtturgudele sisenemine: kuidas lolle vigu vältida**

Räägime sellest, kuidas konkreetselt sihtturu rule siseneda. Hoiatame diilitegemisest esimese ettejuhtuva partneriga; näitame, kuidas partneri tausta kontrollida. Kuidas teha end sihtriigis nähtavaks, leida kontaktid, pida läbirääkimisi ja korraldada turundust.

### **Peatükk 4. Kliendisuhete juhtimine: hoia kasumlikke kliente**

Räägime sellest, kuidas hoida suhteid oma partnerite-edasimüüjatega välismaal ning kuidas korraldada boonussüsteemi, et edasimüüja huvi ikka erk püsiks.

### **Peatükk 5. Eksporditehingu riskid, üheksa korda mõõda, üks kord lõika**

Räägime lähemalt eksporditehingust. Näitame, millega peab arvestama, kui välismaise müügiesindajaga käed lööd ning kauba teele saadad. Räägime, milliseid lepinguid tuleb sõlmida ning milliseid makseviise kasutada. Anname ülevaate ohtudest, juhul kui tehingu iga etappi tõsiselt ei võeta. Tutvustame väga head tööriista Incoterms 2010.

### **Lisad**

Lisades on küsimustikud, näidislepingud, samuti lugemissoovitused.

JAH EKSPORDILE!

## Algajale eksportijale Pane oma teadmised proovile!

### ENESEHINDAMISE TEST

*Kui vastad une pealt õigesti kõigile küsimustele, siis ära seda raamatut loe. Kui ei, siis leiad nende kaante vahelt kiirelt vastused.*

Tee linnuke kasti  Tean  Pole aimugi.

#### Kodutöö

Miks tasub enne eksportimist katsetada oma toodet vahetusüliõpilaste peal?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 14

Kas sulle meeldib rohkem Niels Bothma või NorthSeaSupplyConnecti ekspordivalmiduse küsimustik?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 18-19

Millised on ekspordijuhi kõige vajalikumad oskused?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 20

#### Sihtturu valik

Mis juhtus selle USA firmaga, kes hakkas Jaapanisse ketšupit eksportima?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 30

Kuidas leida Piiperi mudeli järgi väga hea eksporditurg täiesti ilma rahata?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 33

Millised kriteeriumid on ekspordimaa esmasel valikul parimad?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 33

Millised on need võtmeküsimused, mis aitavad sihtriigid pingeritta seada?

Tean  Pole aimu. Loe lk 31

#### Sihtturule sisenemine

Millised on viis asja, mille vastu eksides on välismessile minek mõttetu?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 47

Mida see näitab, kui sa e-kirjale vastust ei saa?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 46

Miks tasub läbirääkimistel arutada kõiki lepingutingimusi korraga?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 50

Milliseid alatuid võtteid võib konkurent kasutada, et sind turult välja süüa?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 52

#### Kliendisuhte juhtimine

Millised on viis kõige eksitavamad kliendi hoidmisega seotud müüti?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 72-73

Mis on tähtsaim motivaator edasimüüjale?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 72

Millega suure käibega kliendi puhul tihti alt minnakse?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 74

Kuidas olemasoleva kliendi müüki tõsta?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 75

#### Eksporditehing

Kes on Guillermo C. Jiménez?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 87

Kui kogu su kaup laevaõnnetuses hävib, siis millisel juhul sa pead ka päästetööd kinni maksma?

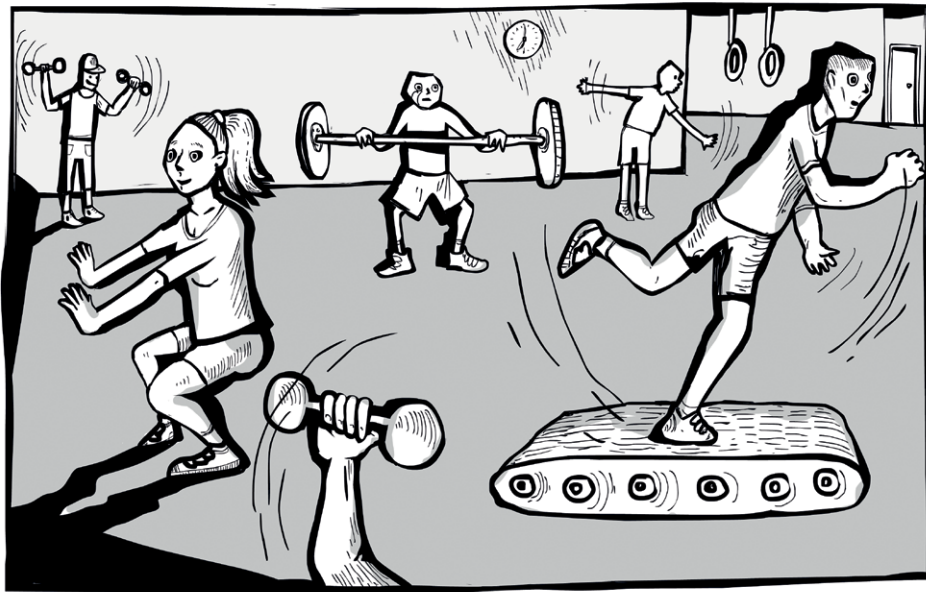
Tean  Pole aimugi. Loe lk 89

Kuidas juhtub, et sa sõlmid müügilepingu nii, et sa sellest ise arugi ei saa?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 91-92

Mis on FCA, CPT, DAP ja FOB?

Tean  Pole aimugi. Loe lk 93



# Oota veel ekspordiga! Enne tuleb kodutöö ära teha

---

**Autor:** Tiit Elenurm on EBSi ettevõtluse õppetooli juhataja, PhD

---

**See peatükk näitab, mis tuleb iseenda ja ettevõtte kohta selgeks teha, enne kui ekspordiga alustada. Uuringud ja ekspordijate kogemused näitavad, et välisurgudel saadab edu ikka neid, kellel on selged ekspordisihid ja arusaam ettevõtte tugevustest ning nõrkustest.**



- ☑ **Mis tuleb oma ettevõttes korda teha, et välisturgudel edu saavutada?**
- ☑ **Kas äriideed ja toodet tuleb ekspordiks kohandada?**
- ☑ **Leia oma ettevõtte trump - konkurentsieelis.**
- ☑ **Millist ekspordijuhti vajad?**
- ☑ **LCDVFi, Meireni ja ZeroTurnarouni kogemused**

## Kas läbimõeldud plaan või baaris kohatud soomlane

---

Küsimusele „Milleks eksportida?” on lihtne vastata: „Tahan rohkem kasumit saada!”

See vastus on õige, kuid siiski ebatäpne. Kas sulle piisab vaid ühest tehingust või soovid välisturul pikemalt kanda kinnitada? Kui tahad, et eksport õnnestuks, mõtle mõned olulised asjad enne korralikult läbi.

Kas tahad, et su kaubamärk saaks välismaal tuntuks või on sul targem saada allhankijaks mõnele usaldusväärsele suurfirmale? Ühel juhul pead arvestama suure turunduskulu ja vahendustasuga, mis esimesel aastal ei pruugi kasumit tuuagi. Teisel juhul tuleb enamasti leppida olukorraga, kus lõpptarbi-ja ei kuule-näe võib-olla kunagi su ettevõtte nime.

Motiivid, miks eksporti alustatakse, jagunevad kaheks: **proaktiivsed** ja **reaktsioonid olukorrale** (vt tabel 1 lk 16).

Proaktiivsus tähendab seda, et sa mõtled teadlikult mitu käiku ette. Sa oled endale selgeks teinud, millised on su toote-teenuse plussid ja miinused. Sa oskad hinnata, millisele turule on tark minna. Sa tead, kas ettevõttel on ostjale pakkuda midagi unikaalset, mis erineks seni turul olnud toodetest.<sup>1</sup>

Reageerimine olukorrale aga tähendab te-  
gutsemist kas häda sunnil või juhust, kus n-ö magavale kassile hiir suhu jookseb. Nimelt olukorras, kus laod on müümata kaupa täis, haarad sa kinni esimesest käepärasest partnerist või müügivõimalusest, ilma et vaevuksid aktiivselt just sulle sobivat esindajat otsima. Samuti võib kergesti juhtuda, et kohtud mõne Soome turistiga baaris ja juhtumisi selgub, et ta võiks mõne su toote tellida.

## Kas mu toode sobib ekspordiks või tuleb seda kohandada?

---

90. aastatel külastas Eestit Kanadas endale nime teinud ja rahvusvaheliselt tuntud eesti

---

<sup>1</sup> Hollensen, S. (2011) *Global marketing. Fifth Edition. Pearson Education Limited. Harlow.*

rahvusest mööblidisainer Vello Hubel. Täispuidust mööblit pidas ta ka Põhja-Ameerika klientide jaoks huvipakkuvaks, kuid pehme mööbli puhul vangutas pead, sest üldlevinud pruunikates toonides mööblikatted ei kutsuks tema koduturu kliente küll ostma. Hubeli põhiline huvi oli tollal sisekujunduse ja mööblidisaini terviklahendused vannitubadele. Kuid Eestis oli siis veel raske leida ettevõtteid, kes oleksid huvitunud koostööst niisuguses disainivaldkonnas.

Tõepoolest, väga palju kõigest sellest, mis meil levinud, ei pruugi muu maailma inimesi köita. Isegi naabrite tarbimisharjumused võivad olla väga erinevad. Eestlastele harjumuspärase kange sinepi asemel eelistavad meie põhjanaabrid soomlased näiteks enamasti mahedat. Muutunud geopoliitiline olukord sunnib toiduainetetööstuses ja mitmetes muudes tegevusharudes seadma pilgud kaugemate turgude suunas, millele sisenemine eeldab valmisolekut hoopis suuremate kultuurierinevuste mõistmiseks ja arvesse võtmiseks.

Väikeettevõtte ekspordiedu eeldus peitub just valmisolekus mõista sihtturu eripära ja oma toodet erinevalt suurtest tegijatest paindlikult kohandada. Toote kohandamine ekspordiks võib tähendada teistsugust pakendit kui siseturul, aga ka selle värvi või kogu disaini muutmist. Usaldusväärsust lisab vastamine ISO<sup>2</sup> standarditele – ISO sertifikaat tõendab, et ettevõtte protsessid on korrastatud ja me suudame teha seda, mida me kliendile lubame. Tehniliselt keeruka toote puhul on oluline teada ka elektrivõrgu pinget ja sagedust, pistiku standardit jms. Lähimõtlemist vajab ka kasutamisujuhise. Sellest ei piisa, et sa lased selle kohalikkude keelde tõlkida – juhise peab haakuma ka kasutaja mõtteviisiga. Internetis võib leida analoogsete toodete kasutusjuhendeid, mille loogikat saab oma tootele kohandada.

Toimiva ärimudeli oluliseks koostisosaks on tehniline tugi, teenindus ja varuosad. Kui on valida, kas võtta toode, mille varuosa tuleb oodata kuude kaupa, siis eelistavad tarbijad ikkagi konkurenti, kelle edasimüüjal on sobiv varuosa kohe võtta.

Alati ei piisa heast tootest ja tehnoloogiast. Vaja on natuke laiemalt mõelda ja vaadata asja läbi kliendi silmade. Väljakutsuva kirjaga T-särk võib äratada küll huvi USA-s ja teistes lääne kultuuriruumi riikides, kuid põhjustada probleeme alalhoidlikumas islami kultuuriruumis.

Vii ennast kurssi sihtturu omapäraga. Käi kas või koha peal ära, et aru saada, millised on sealse kliendi probleemid ja ootused ning kuidas su toode sinna võiks sobida. Tutvusta ekspordiks mõeldud tooteid ka eri riikidest pärit vahetusüliõpilastele ja mine tea, võib-olla saab mõni neist sinu ettevõtte müügiesindajaks.

Ebakindlust vähendab kuulumine rahvusvahelistesse võrgustikesse, tänu millele saad teada headest ekspordivõimalustest. Võrgustikud võivad tekkida ka tänu perekondlikele suhetele. Näiteks oli ühe Taani ettevõtte juhi naisel, kes on pärit Eestist, oluline roll firma äritegevuse käivitamisel just siin.

Jälgi maailma trende ja sündmuste arengut. Näiteks Arengufondi seireprojekti „Tööstusvedurid 2018“<sup>3</sup> foorumil tõdeti, et järgmistel aastatel on maailmas suurima kasvupotentsiaaliga keskkonna- ja energeetikatooted ning tervise- ja heaolutooted.

## Pane oma äriidee tõsiselt proovile ja sõnasta ärimudel

Alustuseks vasta ausalt ja põhjalikult järgmistele küsimustele:

2 ISO - International Organization for Standardization

3 Arengufondi Seireprojekt „Tööstusvedurid 2018“ <http://www.arengufond.ee/foresight/industry>

- » Millist väärtust meie pakkumine välis- turul klientidele loob? Kas me suudame pakkuda sama head toodet odavamalt või paremat toodet kallima hinnaga? Või toome hoopis turule uue toote, mida seal veel pole.
- » Millise kliendini soovime jõuda ja milliseid müügikanaleid selleks kasutame?
- » Kas ja kuidas olemasolevad kliendid ja äripartnerid saaks aidata, et meie kliendi- baasi välisriikide sihtturgudel laiendada?
- » Milline on väärtusahel, mille kaudu lõpptarbijad meie toodet-teenust ka- sutavad; millised kodu- ja välismaised partnerid osalevad selles edasimüüjate- na, klientide nõustajatena, transpordi, seadistus-, hooldus- ja remonttööde tegi- jatena ning meie pakkumist täiendavate toodete-teenuste pakkujatena?
- » Millised on põhilised väärtust loovad tegevused, mille jaoks meil endil on oskusteavet, ja milliseid teenuseid on otstarbekam välispartneritelt sisse osta? Kas ja kuidas saaks sihtturu kliendid osaleda väärtuse loomisel?
- » Milline on kulude struktuur kogu väärtusahelas ja kes need kannab?
- » Kes, millal ja milliste tegevuste eest tasub ning kuidas me tulu teenime? Kuidas maandame krediidi- ja valuuta- riske?

Näide: mõne kliendi jaoks on väärtuseks sirged põrandalauad, teisele kõverad. Kõverate põrandalaudade eelistajatele pakub lahendust Paldiskis paiknev eksportöör Bolefloor, kus lähtutakse põhimõttest: „Sirgeid põrandalaua ei hakanud tootma loodus, vaid tehnoloogilised piirangud“. Ettevõtte loojad on need piirangud spetsiaalse skannerisüsteemi ja tarkvara abil ületanud. Lühikese ajaga on

**Miks me suudame välis-  
turul klientide vajadusi konkurentidest  
paremini rahuldada?**

**Millises riigis aitavad  
meie tooted ja teenused klientide  
probleeme edukalt lahendada?  
(sellest lähemalt peatükis 2 lk 28)**

**Mida me peame välis-  
turgudel edu saavutamiseks oma  
toodetes-teenustes, äritegevuse  
põhimõtetes ja ettevõttes  
muutma? Vaata allpool  
toodud küsimusi, mis aitavad  
sul sellele vastata ja ärimudeli  
sõnastada.**

leitnud müügiesindajad 10 Euroopa riigis ja si-  
hikul on USA turg.

Ärimudeli läbimõtlemine on eriti oluline et-  
tevõtte puhul, mis ei ekspordi üksiktoodet,  
vaid toodete-teenuste paketti, näiteks tooli  
asemel terviklikku sisekujundusega sobivat  
mööblikomplekti, mida klient saab ise kokku  
panna. Moodne toode on osa laiemast tervik-  
paketist, näiteks õmblustoote puhul võib see  
olla terve kollektsioon, mis vastab inimese  
elustiilile, mitte üksik kleit.

## Konkurentsieelised

Kõike korraga ei saa: kui sa pole koduturul  
tõsiselt läbi mõelnud, kas tahad olla hinna-  
või kvaliteediliider, siis nii pole välis-  
turgule võimalik minna. Näiteks Rootsi  
jaemüüja H&M üheks sambaks rõivamudelite kiire

vahetumise ja ülilühikese tsükli (disaineri laualt poodi) kõrval on kokkuhoidlikkus. See tähendab, et kangad ostetakse nii odavalt kui võimalik, äriklass lennukites ja taksod on välistatud ning ainult vähesed firma töötajad saavad kasutada firma mobiiltelefone. Samuti ömmeldakse rõivaid madalate palkadega riikides, nagu Hiina ja Bangladesh.<sup>4</sup>

Mis sinu trumbiks on? Kas konkurentidest madalamad kulud, eristumine kvaliteediga või keskendumine kitsa kliendirühma vajaduste rahuldamisele (nt rõivad täidlastele)?

Michael Porter on oma klassikaks kujunenud teoorias seda kõike oluliseks pidanud.<sup>5</sup> Porteri skeemist saab tuletada küsimused (vaata tabel 1), mille tulevane eksportöör oma konkurentsieelist otsides võiks läbi mõelda. Tabeli ülemises pooles on küsimused, mida peaks endale esitama ettevõtja, kes soovib välisurul laiale sihtrühmale konkurentidest odavamalt või kvaliteetsemat toodet pakkuda. Alumine osa sobib aga paremini väiksemale ettevõttele. See tähendab, et ekspordiks soovitakse leida turunišši, kus kliendi vajadusi mitmekülgsetl rahuldada. Selleks ei pruugi piisata

TABEL 1

## Leia, mille poolest on sinu firma tugev

### Michael Porteri üldiste konkurentsieeliste kohandatud skeem

	Konkurentidest madalamad kulud	Eristumine
Lai sihtrühm	<p><b>Kulueelis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kas suudame tööjõudu jt tootmissisendeid hoida odavana?</li> <li>» Kas tootmise maht ja tehnoloogia tagavad efektiivsuse?</li> </ul>	<p><b>Eristumine kvaliteedi kaudu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kas suudame toodet arendada?</li> <li>» Kas meie kvaliteedijuhtimine on konkurentidest parem?</li> <li>» Milline maine on meie riigi toodetel välisurul?</li> </ul>
Kitsas sihtrühm	<p><b>Kulueelis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kas kliendile sobib konkurentide omast lihtsam ja odavam lahendus? (Ministrid pole tavaliselt nõus Mercedese asemel Fiatiga sõitma.)</li> <li>» Kas suudame oma toote-teenuse väikeste kuludega kliendini viia?</li> </ul>	<p><b>Eristumine erivajadusi rahuldades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kas me tunneme piisavalt täpselt sihtgrupi vajadusi ja ootusi?</li> <li>» Kas suudame tooteid ja teenuseid kliendi eripära arvestavaks terviklahenduseks kokku panna? (Tippklassi hotell ei saa toimida ilma tippklassi restoranita.)</li> </ul>

<sup>4</sup> Lavin, F & Cohan, P. (2011). *Export Now: Five Keys to Entering New Markets*, John Wiley & Sons.

<sup>5</sup> Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.

## Ehk on su firma *born global* – sündinud maailma vallutama

Interneti areng ja globaliseerumine on toonud kaasa olukorra, kus üha rohkem on neid, kes ei kasuta ekspordi järkjärgulist mudelit. Sellise sünnipäraselt globaalsete (*born global*) ettevõtete ekspordiedu võti on kiire laienemine paljudesse, kui mitte kõigisse maailma regioonidesse. Nende puhul ei kehti riiki riigi haaval samm-sammult ekspordi laiendamise traditsiooniline mudel.

Sünnilt globaalsed ettevõtted mitte ainult ei või, vaid on sunnitud oma teenust ülemaailmselt pakkuma. Skype'i

areng poleks ju olnud nii tormiline, kui kõigepealt oleks rakendatud tasuta internetitelefon Eestis ja siis mõne aasta pärast Lätis. Sellest oleks vähe kasu olnud ja globaalsed konkurendid oleksid ette jõudnud.

*Born global*'ite kogemus näitab, et edu saavutamise võtmeks on nii pikaajalises arendustööl põhinev toode kui ka olemasolevate lahenduste kombineerimine ja tihe side tarbijate kogukondadega sotsiaalvõrgustikes, mis ületavad riigipiire.

ühest tootest, vaid on vaja mitmest tootest ja teenusest koosnevat pakkumist, mis arvestab just ekspordiks valitud sihtgrupi ootusi.

## Kas allhange või oma bränd?

Masinaehituses, elektroonikas, mööbli- ja õmblustööstuses on paljud Eesti ettevõtted juba aastaid edukad allhankijad olnud. Kuid mida kallimaks muutub tööjõud, elekter ja teised olulised tootmistegurid, seda tõsisemalt tuleks läbi mõelda, kas ettevõtte on ka tulevikus allhankijana konkurentsivõimeline.

Euroopa Liidu statistikaandmebaas Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>) annab palju kasulikku teavet, et ennast teistega võrrelda. Sealt selgub näiteks, et 2012. aasta andmete järgi tuli Eesti tööandjal ühe töötunni eest koos palga lisakuludega (sotsiaal- ja tervisekindlus-

tus- ning töötuskindlustusmaksed) keskmiselt välja käia 8,57 eurot. Aga Bulgaarias sai tööandja ühe töötunni kõigest 3,42 euro eest.

Kui toote transpordikulu ei välista allhanget kaugematest regioonidest, siis tuleks oma kulutaset kindlasti võrrelda ka Aasia riikidega. Kunagi pandi kõik Nokia mobiiltelefonid Soomes kokku, kuid see oli aastaid tagasi ja nüüd on Nokia valinud üldse uue arengusuuna. Eesti ettevõtted peavad arvestama, et odaval tööjõul põhinev konkurentsieelis Põhja- ja Lääne-Euroopa ees väheneb, ja hindama selle protsessi kiirust oma tootmisharus.

Ettevõtted, kes osalesid Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoja ja Eesti Konjunkturiinstituudi 2010. aastal läbi viidud ekspordiprobleemide uuringus<sup>6</sup>, pidasid oma suurimaks konkurentsieeliseks kiirust, toodete kvaliteeti ja paindlikkust, nõrkuseks aga väheseid turun-

<sup>6</sup> Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoda (2010) Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid. Riigikantselei Poliitikaanalüüside ja uuringute sari nr 2. Tallinn. [http://www.valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/poliitika-analuusid-ja-uuringud/trukised/Ettevotete\\_ekspordiprobleemid\\_veebi.pdf](http://www.valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/poliitika-analuusid-ja-uuringud/trukised/Ettevotete_ekspordiprobleemid_veebi.pdf)



dusoskusi, turgude kehva tundmist, kitsast kontaktvõrgustikku ja halvasti kaitstud intellektuaalseid omandiõigusi. Uuringus tehakse järeldus, et Eestist eksporditakse liialt palju madala lisandväärtusega tooteid ja teenuseid. Piltlikult öeldes eksporditakse ilusa lapsevoodi asemel voodi võrepulki.

Kui sa suudad praegu ja lähiaastatel väliskonkurentidest odavamalt toota, võid alustada allhankijana. Kaugemaks sihiks võiks enamikul juhtudel siiski olla oma kaubamärgi all müüdiv toode või teenus.

## Tee protsessid ja rahaasjad korda

Tootmis- ja teenindusprotsessid peavad olema selgelt paigas. Siis teab ka välisklient, kelle

poole mis asjus pöörduda. Välisurgudel toimetamine võib tuua kaasa ootamatusi: sinu toode ei vasta kliendi ootustele, see ei jõua transpordiprobleemide tõttu õigel ajal kohale või rikneb, klient ei tasu õigel ajal ja nuriseb kvaliteedi pärast või vastupidi, on sinu tootest vaimustatud ja soovib hoopis kiiresti suurema tellimuse esitada. Sedalaadi ootamatustega toimetulekuks peab sul olema selge, mida keegi otsustab ja teeb. Sellele aitab palju kaasa ISO põhimõtete teadmine ja osalemine EASI kvaliteedijuhtimise programmis.

Palju aitavad ekspordi õnnestumisele kaasa ettevõtte enesehindamise küsimustikud. Soovitame neist kahte: Heiväli/EMI-ECO kaasabil valminud NorthSea SupplyConnecti enesehindamise tööriist kesk- ja väikeettevõtetele (<http://www.northseasupplyconnect.eu/index.php/software>) ning Lõuna-Aafrika Üli-

## Makseviisid

Makseid on võimalik vastu võtta (ja teostada) ka Paypali (paypal.com) vahendusel. Selleks piisab konto avamisest selles keskkonnas ja järgmisel hetkel võid edastada juba arveid nii sise- kui välisklientidele. Teenus toimib e-posti vahendusel üle 190 riigis. Paypal on mugav võimalus alustada rahvusvahelist müüki interneti kaudu. Ja veelgi unikaalsemaks teeb selle asjaolu, et puuduvad kuutasud, tegemist on tuntud ja kindla ülemaailmse maksesüsteemiga ning see on üks kiiremaid ülekande viise – sisuliselt on võimalik juba samal päeval kätte saada välismaise kliendi teostatud makse. Samuti on see ka üks vähestest maksemeetoditest, mis võimaldab levitamata jätta enda privaatset infot. Soovitame Paypal keskkonda kasutada ennekõike ebaregulaarsete maksete saamiseks

välisklientidelt, sest raha saajalt võetav tasu (kuni 4,9% protsenti + 0,35 eurot tehingult<sup>1</sup>) võib olla üsna märkimisväärne.

**Ära kasuta tšekke.** See maksemoodus oli ajalooliselt väga levinud Ameerika mandril ja Lääne-Euroopas. Tänapäevased maksevahendid on kiirendanud selle maksemeetodi allakäiku, samas on see siiski mitmel pool veel aktiivselt kasutusel. Me ei soovita seda peamiselt kahel põhjusel: need on kergesti võltsitavad ning raha kättesaamine võib osutuda väga aeganõudvaks ja vahel ka kalliks protseduuriks.

Põhjalikumalt loe makseviisidest leheküljelt 94.

<sup>1</sup> Allikas: [www.paypal.com](http://www.paypal.com).

## Tahe Outdoors müügidirektor Janek Tigane: mis aitab jõuda uuel (võõral) turul esimese tehinguni?

Müüme oma toodangut 35 turul üle maailma. Meie peamine fookus on Euroopal, kus oleme lähedal liidripositsioonile veesporditoodete valdkonnas.

Vaatamata tugevale positsioonile mitmetes Euroopa riikides, on endiselt palju turge, kus oleme alles alustamas. Selleks, et uuele turule siseneda, on hädavajalik läbi viia põhjalik turuanalüüs. Kahjuks on nišivaldkondades info kättesaadavus komplitseeritud, mistõttu tuleb objektiivse arusaamani jõudmiseks eelkõige iseendal väga palju vaeva näha.

Tulemuslik analüüs aitab määratleda õige kliendigrupi ja valida strateegia, mida konkreetsele turule sisenemisel kasutada. Puuduliku analüüsi tulemiks

on enamasti energia ja ressursside vale paigutamine ning oodatud tulemus jääb saavutamata. Tähelepanuta ei tohi jätta ka konkurentide tegevust, sest selle mõistmine on sobiliku vääruspakkumise kokkupaneku eelduseks iga uue sihturu tarbeks. Kindlasti tuleb kasuks kohaliku keele oskus ja teadmised kultuurilistest eripäradest. Euroopa koosneb riikidest, kus kultuurilised erinevused mängivad suuremat rolli kui esmapilgul arvata võiks. Sellest tulenevalt ei ole alati võimalik igale uuele sihtturule sisenedes loota strateegiale, mis on eelnevalt edu toonud. Vajalik on ka kannatlikkus ja fokuseeritus, sest ainult järjepidev ja sihipärane tegevus annavad ekspordi müügitegevuse juures tulemust.

kooli õppejõu Neels Bothma väikeettevõtte ekspordivõimekuse hindamise küsimustik portaalis ExportHelp (<http://www.export-help.co.za/tools/checker.html>).

Kui ostad ekspordiks vajalikud seadmed laenurahaga, on suur risk, et ekspordi ära-kukkumisel ootab sind ees pankrot. Vaevalt ots otsaga kokkutuleva ettevõtte jaoks ei ole eksport enamasti päästerõngas, sest uue turu hõivamine nõuab rohkem vahendeid, kui esialgu paistab. Kui kogemusi ei ole,

pole mõistlik suure laenuga võimsalt kaugemale turule minna. Pigem fokuseeri oma energia ja ettevõtte raha ühele lähedasele turule ning tegele sellega tõsiselt. Näiteks Rootsi ettevõtete kogemuste põhjal loodud Johanson ja Vahlne järk-järgulise rahvusvahelistumise mudel<sup>7,8</sup> soovib ekspordi õppimist samm-sammulise tegevuse kaudu. Alusta vahendaja kasutamisest ja lähematest turgudest ning protsessi lõpuks võid jõuda tütarettevõteteneni mitmetes välisriikides.

7 Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

8 Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2006) *Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A note on the Uppsala internationalization Process Model*. *Management International Review*, 46(2), 1-14.

## Sul on vaja head ekspordijuhti

20 riigis tegutseva 1500 tippjuhi uuring<sup>9</sup> näitas, et rahvusvahelise turunduse eest vastutaval juhil (olgu selles rollis siis omanik või juht ise või eraldi selleks palgatud inimene) peaks ideaalis olema järgmised oskused: ta peab nägema asju rahvusvaheliselt ja mõistma globaalseid arenguperspektiive; tal peab olema kogemus koduriigist väljaspool; ta peab oskama võõrkeeli.

Kaval on palgata ekspordi müügijuht sihtriigist. Sel juhul on kindlasti vaja läbi mõelda

välisriigist Eesti firmasse tööle tulnud ekspordijuhi kulud.

Mida peab ekspordijuht teadma?

- » Ta peab teadma finantsplaneerimise põhimõtteid, et maandada finants-, sh valuutariske.
- » Ta peab oskama võrrelda sihtturge, nende sisenemise viise ja müügikanaleid. Tal tuleb suhelda potentsiaalsete välismaiste müügiesindajatega ning hinnata nende võimekust. See on suisa elulise tähtsusega, kui müügiesindajale antakse eksklusiivõigused pikaks ajaks.

## Kitmani ekspordi projektijuht Hannes Velt: mida on vaja teada, et alustava ekspordi müügijuhina võõrsil esimese tehinguni jõuda

Pidin esmajoones tutvuma ettevõtte tootmise, toodete ja nende eripäradega. Tooted on jagatud gruppidesse: puidu-, metall-, sega-, baas- ja eritellimustooted. Nende tootmise protsessi selgeks õppimine võttis suurema osa ajast ning pidevalt lisandus ka uusi tooteid. Alles seejärel sain hakata tooteid müüma. Korraliku õppeperioodi vältel kaob ebakindlus, mis saatuslikel hetkedel võib kliendile üle kanduda ehk teisisõnu: kui müüja ei tea, mida ta müüb, siis kuidas saab klient kindel olla, et ta ostab parimat.

Teiseks on oluline tutvuda uue sihtturuga, et teha endale selgeks rahvaste eripärad ja meetodid äritegemisel. Infot saab nii kirjandusest, internetist

kui isiklikest ja kolleegide kogemustest.

Kokkuvõttes on ülimalt tähtis võtta rahulikult ning tutvuda kõigega, mis aitaks paremini müüa. Kui ettevõtte loodab sinust kasvatada uut edukat müügimootorit, siis tuleb kannatust varuda ja mitte loota megamüüke juba esimeses kvartalis.

Müügitulu ja kliendiportfelli kasvatamiseks pean just neid etappe kõige tähtsamaks. Suuri tehinguid võõral turul on mul õnnestunud teha ka tänu mentorite suunamisele. Ekspordi koolitusprojekti raames on kaheksa kuud see aeg, kus ennast arendada/täiendada ning neli kuud realiseerida.

<sup>9</sup> Albaum, G., Duerr, E. (2011). *International marketing and export management*. Pearson Education Limited, Harlow.

- » Ta peab looma võrgustiku ja seda laiendada, valmistama ette presentatsioonimaterjalid ja veebilehe, mis ettevõtte tugevaid külgi ja välisurgudele pakutavaid tooteid või teenuseid usaldusväärsel kujul tutvustaks.
- » Ta peab teadma riske ekspordilepingute sõlmimisel, samuti orienteeruma tarneklauslites jms.

- » Ta peab valdama läbirääkimiste kunsti.

Ekspordi arendamise käigus tuleb leppida ekspordijuhi lennupiletite ja hotelliarvetega. Kuid see on siiski odavam kui ilma vajaliku eeltöota välisriigis kontor rentida ja personal värvata.

# Näited elust: LCDVF, Meiren, ZeroTurnaround

**Kuidas need firmad kodutöö ära tegid**

## LCDVF: fototorbikuga üleöö suurde ärisse

Tartu fotograaf Tõnis Liivamägi otsustas mõned aastad tagasi, et teeb endale filmimiseks abimehe. Nii valmiski esimene plastist ja kummist fototorbik, mis käib magnetiga digitaalse fotoka külge, et filmides ja käte väsides pilt värisema ei hakkaks.

Vidin tundus Tõnisele väga asjalik ja mis peamine – turul polnud just sellist! Seetõttu otsustas ta koos partneritega seda fototorbikut ka teistes riikides müüa. LCDVF alustas tegevust 2009. aastal, esimese kuuga müüdi maha 1000 torbikut ning aastaga laienes müük 21 riiki.

**Tee eeluuring, mis ütleb, kas idee ja toode peavad vett; kaalu poolt- ja vastuargumente jms.**

Kuna tegemist on proffidele ja tõsistele fotofännidele mõeldud tootega, kasutas LCDVF



**Fototorbik magnetiga kaamera külge ja muudkui filmi!**

VISIITKAART

**KINOTEHNIK**

**Nimi:**

Kinotehnik (LCDVF OÜ)

**Tegevusala:**

Foto- ja videotehnika lisa-seadmete disain ning tootmine

**Riigid, kuhu eksporditakse:**

Läbi edasimüüjate 25+ riiki, otse 100+ riiki.

**Ekspordimaht:**

ca 98% käibest

**Millal alustati ekspordi:**

2009

**Koduleht:**

[www.kinotehnik.com](http://www.kinotehnik.com)

torbiku tutvustamiseks erialaseid foorumeid ning sai tootearenduse jaoks väga olulist tagasisidet. Kui ikka LCDVF-i postitus kogus 30 000 lugejat ja 11 000 vastust, andis see meelekindluse, et tootmisse võib investeerida. Jah, väga head müügiinimesed suudavad ka kehva asja hea hinnaga ning suurtes kogustes

müüa, ent see on pigem erand ja eestlasele mitteomane. Seda enam peaks keskendumata tootele, et see oleks hea. Tagastatud torbikute protsent on umbes 1,5, tavaliselt on see tarbetoodetel umbes 10%.

Tänu foorumitele tekkis kohe ka 200–300 kindlat ostjat, tootest taheti kirjutada revüüsid, seda võrreldi teistega, sellest räägiti. Nõudluse tekitamine on väga oluline, sest müügimees tahab ju müüa seda, mida talt küsitakse. Ühendust võtsid ka poekettide ostujuhid, kes nägid, et peatselt tuleb turule uus nõutud toode. Tegelikult elavad tootjad edasimüüjate armust – kui nad su kampa võtavad, oled edukas, kui ei, müüd pool aastat oma tooteid internetis ja paned siis poe kinni.

Hea nipp keelebarjääri ületamiseks on otsida üles näiteks inglise keelt kõnelev kohaliku turu arvamuslimid, kes internetifoorumites su tootest kirjutaks. Saada talle oma toode, too välja ka varjatud positiivsed küljed, ja seejärel tekitab tema oma keeleruumis positiivse kajastuse. Maru lihtne! Aga ütle selgelt välja, mis su toode on ja mis ta ei ole. Kui sa ütled, et see pole jalgratas, vaid fototorbik, siis inimesed ei ürita sellega ratast sõita ja sa väldid negatiivset tagasisidet juba eos.

**Mõtles ja pane kindlasti kirja, kui palju peaks su toode lõppturul maksma.** Viga on see, kui mõtled, kui mitu eurot sina tahad selle eest saada. See tekitab turul ebamugava olukorra, kus üks edasimüüja müüb su toodet soodsamalt edasi kui teine. Nii annad kontrolli käest ära. Targem on tootja soovitatud jaehind, mis omakorda on juba läbirääkimiste küsimus. Peaasjalikult sõltub protsent kogustest ja sellest, kas tegu on lihtsalt edasimüüja või distribuutoriga.

Seejuures on mõttekas igasugused rahalised ja protsendilised kokkulepped alati kirjalikult fikseerida. Kui mitte lepinguga, siis vähemalt e-maili teel, et märk maha jääks, sest paljude

edasimüüjate puhul võib kokkulepete haldamine olla päris keerukas.

Ka arvesta sellega, et edasimüüjad tahavad keskmiselt 50% lõpphinnast ehk MSRPst (*minimum suggested retail price*) alla lüüa. Paljud edukad ettevõtted pole sellega arvestanud, et nende toode võib populaarseks osutuda. LCDVF ei uskunud ka, et suudab 10 000 fototorbikut nii kiiresti ära müüa. Nii et pane oma tootele algusest peale õige hind – et see kataks mitte vaid kulud, vaid annaks ka kasumit. Kui algul müüd otse lõpptarbijale liiga väikese marginaaliga, on pärast võimatu teha soovitud allahindlusi. Aga kindlasti ära seejuures turgu ära solgi! Oleks tobe, kui konkurent müüb toodet 400ga, aga sina 100ga. Rikud turu ära ja kaotad selle 300 eurot. Pea ka meeles, et toode peab siiski usaldust äratama – pigem müü kalimat toodet, kvaliteetsemalt ja vähem.

**Turgudel ja globaalsetel trendidel tuleb kindlasti silma peal hoida.** LCDVFi inimesed käivad erisugustel messidel, mis nende jaoks on kriitilise tähtsusega, samuti peegelkaamerate tootjate kliendipäevadel, kus toodete esindajad kohal on, ja näevad, millised on turu trendid. Erialastel foorumitel silma peal hoidmine on mõistagi osa firma igapäevategevustest.

Kui firma Norras ühel edasimüüjal külas oli, tuli parajasti üks inimene poodi kaamerat ostma, lahkus aga suure hulga lisavidinatega, mille eest maksis kaks korda rohkem kui fotoaparaadi eest. Neid suundumusi tuleb silmas pidada.

**Aeg ka eestlastel ise originaaltooteid tegema hakata,** mitte olla need, kes traadile värvilist kesta ümber panevad. Komponendid või tööriistad tasub tellida eri kohtadest üle maailma ning teha toode, mille hind on konkurentsivõimeline. Siin ei tasu Aasia riike karta – LCDVF tellib juba ammu näiteks Hiinast tooteid, ka väikestes kogustes, ning komplekteerib need oma kontoris kok-

ku. Ohte muidugi on, ent nii hirmus, et mitte alustadagi, see kindlasti pole. Pealegi saab Hiinast valuvormi pea kümme korda odavamalt kätte kui Eestist, aga sama ajaga. Hiina kontaktideni jõudis LCDVF lehe [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)

kaudu ning soovib pettuste vältimiseks kasutada nn *common sense*'i ja kontaktide põhjalikku googeldamist. Samas nendivad nad, et Hiinast heade kontaktide saamisest võiks kirjutada koguni eraldi raamatu.

## Meiren: ära pelga monopoli, ründa julgelt

Meireni esimesed lumesahad pärinevad 1997. aastast. Need Eesti oma inseneritööd esindavad sahad pannakse kokku Paide Masinatehases, esialgu valmisid need käputäie Eesti ja Soome klientide jaoks.

See ei olnud mitte kasvu, vaid pigem toote arendamise ja innovatsiooni aeg. Kuulati hoolega, mida kliendid sahkadest arvasid, ja tagasiside põhjal joosti arvuti taha, et uued sahad veelgi paremad saaksid. Innovaatiline toode, mida valmistatakse Paide Masinatehases, sai ekspordiküpsaks ning tõsisem kasvuaeg algas ettevõtte jaoks 2009. aastal, mil alustati ekspordi Rootsi ja Norrasse.

### Jälgi, ega turuliider pole laisaks jäänud

Kui kusagil tekib olukord, kus ühe ettevõtte käes on väga suur turuosade, siis on just viimane aeg sinna minna. Rootsis on Meirenil õnnestunud võita märkimisväärne turuosade konkurendilt, kes oli 90% turuosaga turu valitseja. Nii suured tegijad muutuvad tihti liiga



**Sahajuhi unistus: tuleks ainult rohkem lund!**

VISIITKAART



**Nimi:** Meiren Engineering OÜ

**Tegevusala:**  
masinaehituslik tootearendus, omatoodete ja projekteerimisteenuse müük

**Riigid, kuhu eksporditakse:**  
Rootsi, Norra, Soome, Taani, Läti, Leedu, Island

**Ekspordimaht:**  
2010. aasta baasil on ekspord kogukäibest ca 75%

**Millal alustati ekspordi:**  
tõsisemalt 2009

**Koduleht:** [www.meiren.ee](http://www.meiren.ee)

mugavaks ja neile on võimalik kannale peale astuda. Nüüd müüb Meiren Rootsis maanteesahku rohkem kui nimetatud konkurent.

### Eeltöö! Eeltöö! Eeltöö!

Poole aasta pikkune kodutöö oli küll suhteliselt igav ja tüütu, ent absoluutselt hädavajalik. Arvuti taga surfates ning potentsiaalsete klientidega kohtudes saadi pilt ette sellest,

mida Skandinaavia klient soovib ja millised on konkurentide probleemid. Kasuks tuli see, et ettevõtte juht Toomas Uiibo, kes oli aastaid Rootsis elanud, rääkis perfektselt rootsi keelt ja teadis, kuidas seal on tavaks suhelda.

Messidelt saadi kontakte ning teehooldusfirmadele anti lumesahad testimiseks. Paljuski tänu EASi toetustele – pelgalt oma rahaga oleks tollal olnud väga keeruline 15 000-eurost maantee- või 50 000-eurost lennuväljasaahka lattu valmistada. Läbimurdele aitasid kaasa ka head soovitusel, näiteks väljastas Rootsi Maanteeinstituut Meireni lumesaha kohta põhjaliku testi, mis andis tootele hea hinnangu.

### **Kõik kolm – toode, turundus ja müük peavad olema tasemel**

Edukaks müügiks ei piisa üksnes heast tootest, lisaks on vaja head turundust ja müüki. Kui üks nendest kolmest pole tasemel, ei tule ka tulemust. Ettevõtte palkab eksporditiimi ainult neid, kes kohalikku keelt ja kultuuri tunnevad. Kuna Rootsi eluga ollakse hästi kursis, saavutati klientidega kiiresti ühine keel ja kohalike edasimüüjate järele vajadust ei tekkinudki – kliendid tahavad Meireniiga otse kaupa teha.

### **Remondimees sõidab kohale järgmisel päeval**

Eestist „postitatakse“ ostetud masinad maa- ja laevatranspordiga. Sellega töö aga ei lõpe – sisuliselt on suurem vaev veel ees. Oluline on, et õigel ajal oleksid olemas tagavaraosad, tugikoolitused, kasutusjuhendid, igapäevane *helpdesk* ja muu vajalik äriplaneerimise taustsüsteem. Kui see ei toimi, siis püsikliendi suhet ei teki. Müük tähendab Meireni jaoks protsessi, millest tehing ise on ainult üks pisike osa.

Tagavaraosade logistika on Meireni lahendanud nii, et hoiab oma ladusid suuremate klientide juures. Selline lahendus on siiski ajutine ja ettevõtte plaanib teha oma tsentraalse kesklaod igale sihtturule. Selleks on vaja

turul küll teatud mahutase saavutada, et see majanduslikult ka mõistlik oleks.

Garantiitöid teevad vajadusel kohalikud edasimüüjad (peamiselt Rootsis). Soomes käib Meireni hooldetiim rohkem ise kohal. Probleeme tuleb ikka ette, kuid põhiline on see, et need leiaks lahenduse ja klient jääks rahule.

### **Korporatiivse identiteedi tähtis osa – koduleht saahuja jaoks**

Koos agentuuriga Velvet võeti ette ka Meireni korporatiivse identiteedi loomine ja kodulehe uuendamine. Kuigi kodulehe muutmisele plaaniti algselt kulutada 200 eurot, on see tänaseks maksma läinud ca 13000 eurot. Aga see on end ka ära tasunud.

Koduleht on tehtud nii, et see kõnetaks eelkõige toote kasutajaid ehk autojuhte. Meireni juhid said potentsiaalsete klientidega aktiivselt suheldes aru, et toode, mida Meireni müüb, ei pea meeldima härradele, kes istuvad kontoris ja sõlmivad lepinguid, vaid just iseäranis autojuhtidele. Meireni kodulehelt saab näha, kuidas sahk sõidab ja lund lendab – firma soov oli, et autojuht hakkaks mõtlema, et talle meeldiks ka nii sõita.

Tähtis on ära tabada ettevõttekultuur. Kui Eestis ütleb ülemus, mida teha, siis arenenud organisatsioonikultuuriga Rootsi-Norra ettevõtetes kuulatakse rohkem lõppkasutajat. Autojuhid võtsid toote omaks ja tekitasid surve altpoolt üles. Meireni Snow nokamüts on näiteks Rootsi saameeste seas kuum kaup. Ülemusi moosides oleks Meirenil ilmselt palju rohkem aega läinud.

### **Suhted – soodsaim turundus**

Meireni turundus põhineb paljuski isiklikel kontaktidel, suhete hoidmisel ja arendamisel. Kui rääkida kliendiga ainult rahast ja tellimustest, siis see suhe ei arene. Meireni juhid panevad erilist rõhku sellele, et rääkida ka muudel teemadel. See on parim ja kõige odavam turundus, mis olla saab.



Erialakirjandus annab ideesid ka uute potentsiaalsete klientide kohta, vastav rootsi- soome- ja norrakeelne perioodika on Meirenis alati laual. Tallinna müügiosakond elab ja hingab piltlikult öeldes sihtriikide turgude rütmis. Oluline on osata kliendiga rääkida ka eelmise õhtu tähtsast hokimatšist.

Tähtis osa turundustööst on ka regulaarne messidel käimine ning pildil olemine erialajakirjanduses, et Meireni nimi jookseks kogu aeg läbi ja logo jääks inimestele mällu – kor-damine on vajalik. Lisaks muidugi interneti teel saadav info, mis on kliki kaugusel – kuid selleks, et see üles leida, on vaja väga hästi keelest ja kultuurist aru saada.

## ZeroTurnaround: kuidas saada kliendiks IBM, Disney ja Apple?

Veebirakenduste loomine maailma populaarseimal Java-platvormil oli kuni 2007. aastani ääretult kohmakas, võrreldav koduarvuti restardiga enne iga e-maili saatmist. Arendajatel tuli nimelt iga muudatuse sisseviimiseks ja kontrollimiseks kulutada 3–15 minutit.

Toonane Webmedia arendusjuht Jevgeni Kabanov aga mõtles välja viisi, kuidas Javaarendajad saaksid teha muudatusi vähem kui sekundiga, ilma programmi restartimata. Sisuliselt kingib ZeroTurnaround igale arendajale maailmas tööaega juurde tervelt viis nädalat aastas. See on suur võit, mida täna on osanud hinnata ka sellised hiiglased nagu Disney, Oracle ja Apple.

Jevgeni Kabanov ja Webmedia asutasid selle rakenduse valmistegemiseks ja ekspordiks mõeldud firma ZeroTurnaround ühiselt, leppides enne osaluse, kulude ja kasumi jaotamises kokku. Nüüd sai täiega ekspordile keskenduda.

### **Ole kannatlik – kui üks võimalus jookseb liiva, proovi teist**

Esialgu püüdis ZeroTurnaround loodud prototüüpi maha müüa sellistele hiiglastele nagu IBM ja Oracle. Põhjuseks kartus, et firmas pole piisavalt marketingioskust, et arendajateni läbi murda. Aga Zeroturnaroundi inimesed ei jõudnudki tookord ot-

VISIITKAART


ZEROTURNAROUND

**Nimi:** ZeroTurnaround AS

**Tegevusala:** IT-alased lahendused Java arendajatele

**Riigid, kuhu eksporditakse:**  
90 riiki kõigil maailma mandritel

**Ekspordimaht:**  
ca 99,5%

**Millal alustati ekspordi:** 2007

**Koduleht:**  
[www.zeroturnaround.com](http://www.zeroturnaround.com)

sustajateni ning see on ka mõistetav – kogu suhtlus oli tänase pilguga vaadates üsna amatöörlik.

Seejärel otsustati 2007. aasta lõpus ise alustada otsemüüki arendajaile, esimene klient tekkis juba seitse päeva pärast toote interneti panemist.

### **Räägi kogenumatega nii eriala kui äri poolelt**

Kõige rohkem aitas toote väljaarendamisele kaasa professionaalidega rääkimine – silmast-silma kohtumised mitmetel Java-konverentsidel, kus Jevgeni Kabanov ka ise esines, kusjuures algul tuli ikka ise ennast pakkuda ja vaeva näha, et esinema saada. Konverentsidel käimine on kindlasti üks osa ettevõtte marketingist.

Tagasiside saalist oli väga oluline, näoilmetest oli kohe aru saada, kas inimesed haagivad või mitte. Tasapisi hakkas kujunema visioon uuest tootest. Ning kui müük algas, siis korjati esimestelt klientidelt otsest tagasisidet, küsides müügi käigus ka nende e-aadressid. Tegutses ka nn spetsiaalne nõuandjate punkt, kes kogunes kord kvartalis kokku ja kellega arutati asju kolm-neli tundi. Kokkuvõttes suutis firma probleemi lahendada.

### **Release early filosoofia ei ole alati kõige õigem**

2009. aastal valminud versioon 2.0 oli tegelikult esimene, mis reaalselt töötas. Algse versiooniga 1.0 oli ikka päris palju probleeme ning firma pidi tükk aega võitlema külge jäänud mainega, et asjad ei tööta. Tänapäeval öeldakse *start-up*'idele, et *release early*, aga ZeroTurnaround võib oma kogemusest öelda, et see on suur viga. Pigem tee vähe, aga see peab olema tehtud hästi.

### **Selliseid kliente nagu Disney, Apple peab kartma**

Väga peab kartma. Kui lähed suurtele midagi müüma, siis tea, et nende müügisükkel on väga pikk. Kord läks ZeroTurnaroundil ühe sellise suure kliendiga üheksa kuud aega, enne kui nad teada said, et diili ikkagi ei tule. Nad proovivad muidugi alati hinda maha kaubelda, aga ZeroTurnaround ei anna kunagi alla.

### **Tähtis, et klient sind ei unustaks**

ZeroTurnaroundi müügimeeskond hakkab tööle siis, kui arendaja on huvi üles näidanud. Selleks et suhtlust hoida, saadetakse klientidele automaatseid e-kirju. Suhtekorralduslikule küljele telefonitsi või e-posti kaudu suunatakse järjest rohkem tähelepanu, sest päris kohtumised klientidega leiavad aset ainult konverentsidel. Põhisissetulek saadakse klienti nägemata – kui ta on toote eest maksanud, saadetakse Eestist litsentsid. See ei tähenda aga seda, et klient ja sideme hoidmine temaga olulised ei oleks. Müük tuleb võimalikult lihtsaks ja kiireks teha.

### **Mõnikord tuleb müügimehed palgata ookeani tagant**

Eestist suhtevõrgustikku arendada on siiski üsna keeruline. 2011. aasta sügisel avas firma Bostonis büroo, kus müügimeeste arv, kelle ülesanne on pakkuda tooteid telefonitsi, kasvab kiiresti. Täna on ZeroTurnaroundi tegevjuht Jevgeni Kabanov, kes peab oma elu jagama Bostoni, Tallinna ja Tartu kontori vahel.

Üha olulisem on müügitiimi aktiivsem sekumine. Kui näiteks mingi suure ettevõtte üks osakond on juba toodet ostnud, oleks mõttekas suhtlusvõrgustik üles ehitada nõnda, et küsida teistegi osakondade käest, kas neil on samuti seda vaja. Kui suure organisatsiooni siseselt on toote headus juba teada, siis on firma juhtkonna poole pöördumisel üks juba natuke avatud.

Samas ei ole Eesti kui kaugel ja võõras riik iialgi kedagi ära ehmatanud. Vahel võib lihtsalt juhtuda, et väga suured ettevõtted või riigiasutused on kohustatud ostma oma maa ettevõtte käest – sellisel juhul kasutatakse antud maa edasimüüjat, et kogu protseduur juriidiliselt korrektne oleks.



# Sihtturu valik: kuidas õige turg üles leida

**Koostanud Taivo Paju**, suureks abiks Kaarel Einpalu teadustöö<sup>1</sup>

**Eksport esimesse pähetulevasse riiki võib palju peavalu kaasa tuua. See peatükk näitab, kuidas leida sobilikud sihtriigid, kuidas nende seast kõige õigem välja valida ning kust otsustamiseks infot leida. Edu toob ikka kaine analüüs. Kusjuures see on lihtne ja odav!**

<sup>1</sup> Einpalu, K. (2007) Eksportturgude otsimine (HMK Ehitus ja Projektid OÜ näite varal), juhendaja Jüri Piiper.

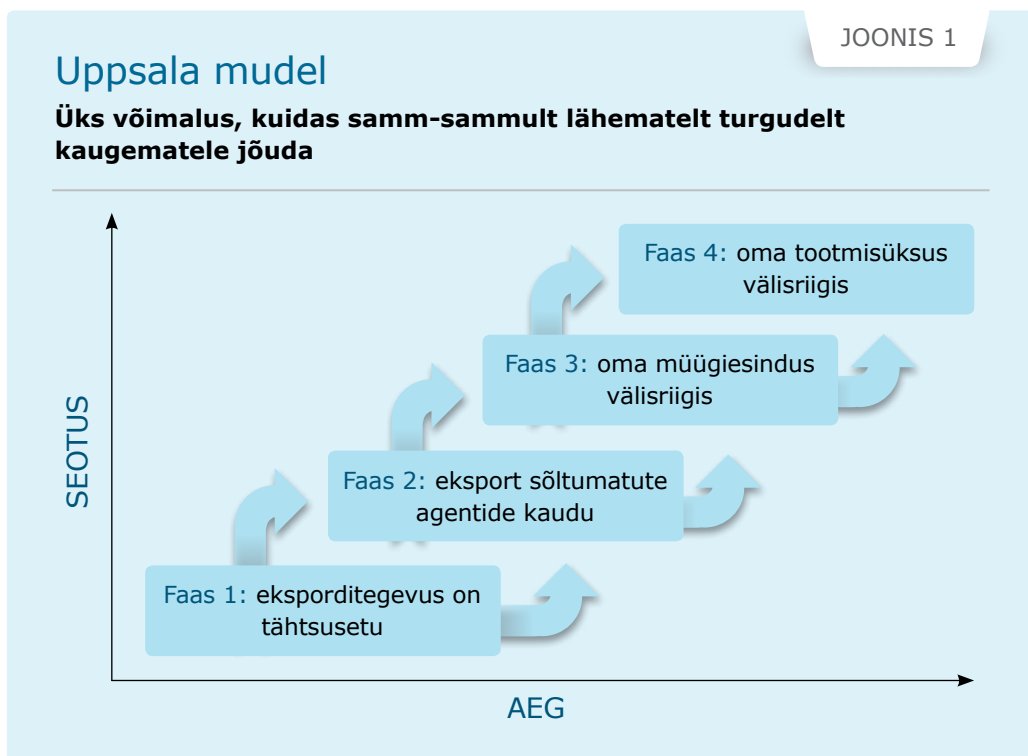


- ☑ **Miks kipuvad firmad esmalt naaberturule minema?**
- ☑ **Kuidas õiget turgu leida ja valik langetada?**
- ☑ **Kuidas infot koguda?**
- ☑ **HMK Majade kogemus**
- ☑ **Millega peab võõras kultuuris arvestama?**

Sihtturu valikuga möödapanek on ekspordi alustamisel üks kõige suuremaid vigu üldse. Põhjusi on mitmeid. Kui mitte arvestada paljusid *start-up*-firmasid, kes algusest peale on võtnud eesmärgiks terve maailma, on eksporditegevete jaoks järk-järguline protsess, mida kirjeldavad n-ö Uppsala mudelis teadlased Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne, kes on

eluaeg ka Rootsi väike- ja keskmisi ettevõtteid uurinud (vt joonis 1).

See tähendab, et firmad kipuvad välisriigidele minema samm-sammult. Alles siis, kui on kogutud piisavalt kogemusi ja tuntakse end kindalt, tehakse järgmine samm.



Teiseks: n-ö psüühilise distantsi tõttu, mida põhjustavad sihtriigi keel, kultuur, tavad, seadused jne, kipuvad ettevõtjad alustama eksporti turgudest, mis tunduvad lihtsad ja lähedased. Eesti puhul siis Soome või Läti. Aga just need turud võivad olla konkreetse kauba või teenuse jaoks ebasobivad.

Näiteks Soome tundub puitmajade ekspordiks üks kõige ahvatlevamaid maid, tegelikult aga ei ole seda. Soome omatoodang on kõrge ning hinnad kohati juba võrreldavad Eestiga.

Eesti üks kõige kiiremini arenevaid IT-firmasid Webmedia alustas laienemist kõigepealt Skandinaavias, kuna see tundus nii füüsiliselt kui kultuuriliselt hästi lähedane. Paraku oli skandinaavlaste umbusk Ida-Euroopa IT-äri kvaliteedi suhtes nii halvav, et tellimusi ei aidanud saada ka odavamad hinnad. Webmedia pidi neilt turgudest pärast kõva ponnistust esimesel katsel lahkuma. Edu on saatnud ettevõtet aga hoopis sellistes paikades nagu Dubai ja Qatar, mis tegi võimalikuks Skandinaavia turule teistkordse sisenemise hoopis uuel viisil – sealse ettevõtte omandamise läbi.

Sama ohtlik on eelarvamus mingi riigi suhtes või kriitiliselt tähtsate tegurite pinnapealne analüüs. Väga levinud on väljend Hiina „lõputust, 1,3 miljardi tarbijaga turust“. See on vale. Enamik Hiinasse eksportivaid ettevõtteid müüb oma kaupa u 200–250 miljoni elanikuga keskklassile, kes elab idaranniku suurtes linnades.

Klassikaks on saanud aga tõestisündinud lugu ühest Ameerika ettevõttest, kes hakkas eksportima Jaapanisse ketšupit. 127 miljoni elanikuga turg pimestas, seda enam, et tolle firma juht ei näinud üheski Jaapani poes ketšupit. Auk turul tuleb ju täita! Alles siis, kui äri kokku kukkus, mõistis mees, et jaapanlased kasutavad ketšupi asemel sojakastet.

## Kuidas õiget turgu leida ja välja valida

Seega on enne iga ekspordi algust oluline kasutada vana rahvatarkust „Ära paku oma kaupa naabrile, vaid leia keegi, kes sellest tõesti rõõmu tunneb.“ Selleks tuleb leida

JOONIS 2

### Sihtriigi väljavalimine leetri põhimõttel



kriteeriumid, mis ennustavad nõudlust sinu kauba või teenuse järele. Veebiportaali saad teha ikka ainult seal, kus internet levib, ja lumesahka Aafrikasse ei müü.

Kõige sobilikuma sihtriigi väljavalimine käibki n-ö lehtri põhimõttel, valikukriteeriumid võivad iga kauba puhul erineda. Kõigepealt tuleb välja valida võimalikult palju riike, kus su toode võib kaubaks minna, seejärel hakatakse ebasobivaid välja sõeluma (vt joonis 2 lk 30).

Siin on abiks mudelid, mis tagavad ka selle, et kahe silma vahele ei jääks olulised riskid, nagu valuuta devalveerimine või ebastabiilne poliitiline ja majanduslik olukord. Neid on mitmeid, näiteks **Rooti** mudel, **Walvoordi** mudel jt, mille abil potentsiaalset eksporditurgu hinnata. Soovitame kasutada eestimaist **Jüri Piiperi** mudelit, mis on praktikas järele proovitud ja lihtne. Riikide hindamine käib siin peaaegu nagu Eurovisioonil: valitud kriteeriumite alusel pannakse riigid pingeritta ja võitja selgub siis, kui kõik voorud on läbi.

Sõltumata mudelist toome ära olulisemad võrdluskriteeriumid, mille järgi riiki hinnata (küsimuste tähtsus sõltub muidugi kaubast). Tähtis on vaadata kindlasti turgu kitsamalt. Majade ehitus tervikuna võib riigis kahaneeda, aga tehases tehtud majade osakaal hoopis tõusta.

## Kust leida infot

Alustuseks tuleb panna kirja küsimused (vt kõrvalkasti), mis aitavad leida seda infot, mille järgi saab sihtturul oma kaubale ja teenusele edu ennustada.

Põhimõtteliselt leiab infot järgmistest kohtadest:

1. Keskkonnariskid. On olemas mitmesugused indeksid, mis näitavad riigi ma-

## Võtmeküsimused, mis aitavad sihtriike reastada

1. Kas keegi ekspordib sellesse riiki samasuguseid tooteid-teenuseid?
2. Kui suur on turg?
3. Kas turg on kasvav või kahanev?
4. Kas sihtriigis on Eestist kõrgem või madalam elatustase?
5. Kas sihtriigis on tihe konkurents?
6. Kui suured on toodete või teenuste sihtriigi turule viimisega seotud otsesed kulud?

Lisaks veel mitmed olulised tegurid, mis aitavad valikut langetada

7. Geograafia (piirkond, topograafia, kliima, kaugus teistest riikidest).
8. Majanduse ja riigi usaldusvärsus.
9. Kultuurilised tegurid (religioon, keeled, harjumused, tavad, väärtused, suhtumised).
10. Rahandus ja pangandus (valuuta stabiilsus, laenuintressid).
11. Kaubanduse regulatsioonid (piirangud, tollid jms).
12. Infrastruktuur (transport, kommunikatsioon).

Tähtis on jälgida nii tänast olukorda, viimaseid kui ka võimalikke tulevaseid arenguid.

*Kohandatud G. Albaum, E. Duerr, International Marketing and Export Management; Ettevõtjate mõttekoda, Director Meedia, 14. oktoober 2011*

- janduse seisu, samuti sotsiaalset ja poliitilist olukorda, nagu majandusvabaduse indeks, korrupsiooni-indeks, sotsiaalse heaolu indeks jne.
2. Turu suurus ja selle eeldatav kasv: rahvusvaheline ekspordi-impordi statistika ja riikide ülevaated.
  3. Konkurentsituatsioon: siin saavad abistada saatkonnad ja EASi konsultandid, samuti EASi vahendatavad analüüsid sihtriikidest.
  4. Võimalikud riskid, lähtudes sihtriigi poliitikast, asukohast, infrastruktuurist, kliimast jne. Ajakirjandus, uudistearhiivid, samuti EASi ja välisministeeriumi kodulehtede kaudu leitavad analüüsid.

Info kogumine teises etapis, kui sõelale on jäänud 1-3 riiki, eeldab põhjalikumat tööd riigi olukorraga tutvumiseks. Üldjuhul eeldab see ka isiklikku kohalkäimist. Jõhvis kõlareid tootva Audes LLC omanik Igor Tjurin tegi näiteks juba 1997. aastal tolle aja kohta väga suure pingutuse ning läks oma kõlaritega Las Vegasesse elektroonikamessile „Consumers Electronic Show“, olles seal ainuke osaleja Ida-Euroopa riikidest. Polnud valikut, sest Lääne-Euroopa turul suhtuti Eestis toodetud väga kvaliteetsetesse kõlaritesse ääretult suure umbusuga.

Tänapäeval on ettevõtjail võimalusi võrratult rohkem: osaleda EASi, Kaubandus-Tööstuskoja või Eesti presidendi kaaskonnaga ärireisidel või minna messile.

# HMK Majad – õigete valikutega 40kordne müügis kasv

## Ühe firma kogemus, kuidas sobiva turuni jõuti

**Mõtlemine on alati kasulik. Näitame nüüd samm-sammult, kuidas kilpmaju valmistav HMK Majad imeodavalt eksporditunud leidis ning tänu sellele tööpoolest on müüki 40 korda kasvatas.**

HMK Majad, mille vennad Märt ja Kaarel Einpalu 2004. aastal asutasid, ületab tänava müügi käibelt 2 miljoni euro piiri. Seda tänu ekspordile, sest Skandinaaviasse läheb 90% Lääne-Virus asuva majatehase toodangust, aga mitte ainult. Esimesed HMK majad on püsti juba ka Prantsusmaal, muuhulgas Korsika saarel.

Algul ehitas firma puitmaju Eestis ehitusplatsidel kohapeal, 2006. aasta suvel osteti Lääne-Virumaal tootmishooned, kus toodeti aastas umbes 30 maja detailid. Aga hooned ning omandatud kogemused võimaldasid toota kuni 300 maja aastas! Eksporditundus ahvatlev võimalus firmat kasvatada.

Üks omanikest, Kaarel Einpalu, hakkas õige ekspordituru otsimisega süsteemselt tegelema. Tema tegevusplaan oli järgmine:

- 1) võimalikud HMK Majade ekspordi sihtriigid: kõik Euroopa Liidu maad + Norra,
- 2) sõelale jäävate sihtriikide arv: 2–3,
- 3) tööjõukulu: asjaga tegeleb üks inimene,
- 4) aeg: 1 kuu,
- 5) kulu: väga vähene, kuni 60 eurot,
- 6) andmed: kogutakse Eestist lahkumata,
- 7) ärikeskkond: sihtriigis peab olema stabiilne keskkond,
- 8) kaugus: kuna tegemist on Euroopaga, ei ole sihtriigi kaugus otsustav kriteerium,
- 9) sihtturu valiku olulisemad kriteeriumid:

- » turu suurus
- » turu kasv
- » ärikeskkonna risk
- » konkurents võrreldes Eestiga
- » ostuvõime
- » riikidevahelised suhted

Edu tuleb tavaliselt siis, kui tegutseda kindla meetodika järgi. Seetõttu järgis Kaarel Einpalu Piiper Konsultatsioonide asutaja **Jüri Piiperi** eksporditurgudele sisenemise mudelit (Vt lisa lk 107), mis koosneb neljast etapist.

### **Esimene etapp: leia toodet importivad riigid**

Selleks et leida riigid, kes kõige enam impordivad tehases tehtud puitmaju, otsis HMK Majad infot International Trade Centeri veebilehelt intracen.org. Sõelale jäid järgmised riigid:

1. Norra
2. Prantsusmaa
3. Iirimaa
4. Taani
5. Portugal
6. Austria
7. Bulgaaria
8. Saksamaa
9. Horvaatia

### **Teine etapp: võistlus läheb lahti!**

Teises etapis reastas HMK Majad sihtriigid turu suuruse, ostutrendi ja ärikeskkonna järgi.

**Turu suurust** näitas kõige paremini valmis-majade impordi ja ekspordi vahe. Mida suurem see on, seda suurema potentsiaalse turuga tegemist on.



Et näha, kas turul on tegemist **tõusva** või **langetava** trendiga, tuli arvutada impordi ja ekspordi vahe viimase viie aasta jooksul.

**Ärikeskkonna** iseloomustamiseks võrreldi riikide kolme viimase aasta majandusvabaduse indeksit veebilehel [www.thefreeworld.com](http://www.thefreeworld.com).

Teise vooru järel olid tulemused järgmised: Norra ja Prantsusmaa kindlalt ees, Iirimaa langes neljandaks. Olgu öeldud, et Saksamaa viis viimasele kohale väike valmismajade turg, mis kõigele lisaks näitas kahanevat trendi.

1. Norra
2. Prantsusmaa
3. Austria
4. Iirimaa
5. Bulgaaria
6. Horvaatia
7. Portugal
8. Taani
9. Saksamaa

### **Kolmas etapp: sihtriigi ja Eesti konkurentsitaseme võrdlus**

Konkurentsi hindamiseks võrdles HMK Majad sisemajanduse kogutoodangut inimeste arvuga (*GDP per capita*). Eelduseks võeti, et riikides, kus see näitaja on kõrgem kui Eestis, on siinsetel ettevõtetel kergem konkureerida kohapealsete tegijatega, kuna tänu kõrgemale elatustasemele on ka sihtriigis tehtud valmismaja omahind kõrgem.

Viimasesse vooru pääsesid edasi vaid need riigid, kus elatustaseme näitaja oli Eesti omast kõrgem. Neli „õnnelikku“ sihtriiki olid järgmised:

1. Norra
2. Iirimaa
3. Austria
4. Prantsusmaa

### **Neljas etapp – see läks kiiresti**

Neljandas etapis võetakse Piiperi mudeli järgi valiku aluseks vahemaa ja riikidevahelised

## HMK Majade järelused sihtturgude väljavalmimisest:

1. Selleks et leida kõige õigemad sihtturud, tuleb leida või koostada just selline mudel ja valida välja sellised hindamiskriteeriumid, mis ettevõtte tootteenuse äriedu kõige täpsemalt ennustavad.
2. Esmase valiku tegemiseks on kõige sobilikumad kriteeriumid turu suurus, turu trend, ärikeskkond ja konkurents/elatustase.
3. Esmase valiku tegemiseks ei ole vaja sõita sihtriiki kohale intervjuusid tegema ning turgu uurima. Enamasti piisab statistiliste andmete võrdlemisest ning sihtriiki tundvate inimeste küsitlemisest.

suhted. Kuna Eestil pole probleeme ühegi kõnealuse riigiga ja ka transpordihinnad Euroopa riikidesse ei mänginud rolli, siis oligi konkurss läbi.

HMK Majad valis välja kolmandast voorust kaks esimest riiki, Norra ja Iirimaa, mida asuti uurima juba põhjalikumalt, spetsialistide abiga. Järgmised kaks riiki pandi ootelehele ning jälgiti iga aasta lõpus statistikat, millised on sealse turu trendid. Ettevõtte alustas Norra turust ning järgnevad aastad on kinnitanud, et see analüüs pidas vett.

# Ära Hiinas nuuska! Regionide eripärad

## Millega pead võõras kultuuris arvestama

Ära arva, et kõik rootslased käituvad ühtmoodi, kõik türklased teistmoodi ning kõik jaapanlased kolmandat moodi. Ka ühe riigi inimesed on lõpmata erinevad. Aga ole valmis, et võõrastes kultuurides saadakse paljudest asjadest teisiti aru ning teisiti ka käitutakse. Tähtis on, et sa sellest ei heituks või siis teadmatuses oma partnerit ei solvaks. Ära nuuska Hiinas teiste juures, ning ära jumalapärast pane taskurätti hiljem tasku. Ning Prantsusmaal ära kõnni kohe toast välja, kui partner sulle alustuseks EI ütleb. Siin on väike valik meie firmade tähelepanekutest – need teadmised tulevad ainult kasuks.

## A. Le Coq: skandinaavilased teavad, mida tahavad

Peamine Skandinaavia maade eripära seisneb selles, et sul pole võimalik sealsetele turgudele ise midagi pakkuda. Hoopis nemad ütlevad sulle, mida nad soovivad.

Meie peamine ekspordiallikas on alkohol, mis tähendab seda, et kuna sealsed riigid kontrollivad alkoholi monopoli, siis tuleb meil turul oma võimalust oodata. Ise oma tooteid me kellelegi pakkuma minna ei saa, ükskõik kui väärt kaup või hea jutt meil on. See käib teistpidi – nemad ütlevad, et tahavad Eestist mingit toodet, ja sina jooksed sellega kaasa. Jah, alguses läksime küll näitama, mis meil on, aga

kohapeal selgus, et peame täitma äripartnerite soove. Oleme pidanud oma tooteid vastavalt nende nõudmistele kohandama või hoopis uued tegema.

Teisalt on Skandinaaviamaades hea asju ajada – nad räägivad mitmeid keeli ning nende kultuur ja suhtlemisstiil sobivad meile.

## Projekt Kuubis: Skandinaavias on puhkeaeg püha

Skandinaavias tõepoolest üheksa korda mõõdetakse ja üks kord lõigatakse. Pea ees ei tormata midagi tegema, kõik arutatakse omavahel põhjalikult läbi, tehakse taustauuring. Lõppkokkuvõttes tuleb see neile loomulikult kasuks. Kui Eestis usaldatakse siia tulnud välismaalast sageli liigagi palju, siis seal uuritakse teise riigi esindajat väga süvitsi, enne kui temaga äri julgetakse teha. Sa pead ennast korralikult tõestama ja igasuguseid pabereid välja mõtlema, millega enda usaldusväärsus kinnitada.

Üllatavaks osutus asjaolu, et vahel on tõesti kasulik, kui firmal on naisjuht. Kui Eestis pole pigem vahet või on naine juhiametis suisa negatiivne tegur, siis Skandinaavias hinnatakse seda väga. Oli ka juhtum, kus potentsiaalne partner nõudis kirjeldust, mida Projekt Kuubis teeb selleks, et firmas oleks tagatud sooline võrdõiguslikkus ning poleks diskrimineerimist. Meile tuli seega igati kasuks, kui selgitasime, et



meil on naisjuht ja meil töötab välismaalasi. Lausa suurepäraseks oleks lugu kujunenud siis, kui meil oleks olnud teisest rassist töötaja ka ette näidata. Selliseid asju jälgitakse Skandinaavias.

Puhkeaega austatakse. Kui inimene on puhkusel, siis ta on puhkusel ja talle ei helistata. Samuti ei helistata enam siis, kui tööpäeva lõpp on ligi. Meil on loomulik, et juht on 24/7 tööl. Skandinaavias on aga nii, et kui kellelgi on ammu planeeritud puhkus, läheb ta ikkagi puhkusele ja teised ei kortsuta kulmugi, olgugi et kiire projekt on käimas.

Vanus tuleb kasuks: mida vanem oled, seda lihtsam on sihtturul hakkama saada. Kõik

muud näitajad võivad olla väga head, aga vanus on oluline tegur. Eesti ühiskond pigem kummardab noorust – seal on vastupidi. Seda võiks meeskonna kokkupanekul silmas pidada.

Töökorralduse protsess on neil hästi läbi mõeldud ja nad suudavad ka keeruliste ülesannetega üsna stressivabalt hakkama saada. Rutakusest tekitatud lisaliigutusi tehakse vähe, ilmselt on siin seos põhjaliku planeerimisega. Samuti osatakse rahulikult erimeelsusi lahendada.

Kokkulepetest-maksetähtaegadest peetakse kinni. Kõik see teeb koostöö nendega väga meeldivaks ning stabiilseks.

## Eesti ettevõttest soomlase pilgu läbi

### Konsultant Jorma Kajanus: alguses ei saa vedama, pärast on hilja

Eesti firmade tootlikkus ja tegevusmudelid on viimase kümne aasta jooksul muidugi tuntavalt arenenud, samuti sõlmitakse rohkelt väliskontakte ning ka suhete hoidmisele pööratakse rohkem tähelepanu. Aga kuigi Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus teeb tublit tööd, et tõsta teadlikkust ekspordi kasulikkusest, ei kasuta Eesti firmad siiski veel oma võimalusi täies mahus ära. Tihti jääb firmadel puudu eksporditeadmiste ja -kogemustega spetsialistidest. Nii et ei ole vaja karta välisturu proovikive ja investeringuid!

Eesti ettevõtjad eelistavad otsest kontakti ning ei taha kasutada võrgustikke ja luua klastreid, samuti pole nad väga valmis leidma partnereid. Ostjal võib jääda mulje, et Eesti firma saab

pakkuda lahenduse ainult ühele kitsale küsimusele, mitte kogu laia projekti ulatuses.

Kliendisuhete hoidmisel on oluline kvaliteet ning kliendi ootuste ületamine. Eesti ettevõtjad enamasti täidavad klientide nõudmisi, kuid on ka olukordi, kui kvaliteedi kontrolli käigus ilmnevad vead. Sellisel juhul on vaja oma vigu tunnustada!

Eesti ettevõtjatel on millegipärast selline harjumus, et nad saavad asjadega valmis viimasel hetkel. Tööde algust lükatakse nii kaua kui võimalik edasi, ja siis tehakse kibekiirelt toode valmis. Tulemuseks on ostja jaoks pinget ja stressi, mida saaks ennetada, vahel aga ka puudujäägid kvaliteedis.

## Chemi-Pharm: Aasias loevad detailid ning siirus



Chemi-Pharm, kelle peamiseks toodanguks on meditsiini-sektorile mõeldud desin-fektandid, tegutseb Singa-puris, Malaisias, Pakistanis ja Indoneesias. Eksporditurge valides lähtuti peami-selt kahest kriteeriumist:

- » minnakse sinna, kus hügieeni tase on madal, st turg sisuliselt piiramatu,
- » eelistatakse inglise keelt kõnelevaid Aasia riike.

Vaatamata suurepärase omadustega tootele ei olnud turgudele sisenemine siiski lihtne.

Hindamatu tähtsuse omandas kohaliku esindaja leidmine Peeter Milleri kaudu, kes oli tollal Eesti suursaadik Jaapanis. Kohalik esindaja Malaisias võimaldas Chemi-Pharmil valida turule sisenemisel ülevalt alla lähene-mise ja esmalt pöördutigi valitsusasutuste poole, et teha lobitööd hügieenitaseme tõst-mise vajalikkusest.

Ministri juurde pääsemisel mängis rolli ko-haliku esindaja kõrge sõjaväeline minevik, mis Aasia riikide valitsussektoris on tugev valuuta. Kohtumised valitsusega andsid omakorda hea tausta, et otsida tugevaid eda-simüüjaid. Sadade haiglatega otsekontakti astumine oleks Chemi-Pharmi jaoks lihtsalt üle jõu käinud.

Olgugi et Aasia turgudele sisenemine on ol-nud aega ja kannatlikkust nõudev, on aastate jooksul leitud palju häid kontakte ja partne-reid, kelle abiga järjest tugevamini Aasias kanda kinnitada. Õige partneri valik neil tur-gudel on kriitilise tähtsusega. Kuigi Chemi-Pharmi jaoks on Põhjamaade turud eelkõige

kinnituseks ja referentsiks toodete kvaliteedi kohta ning ülejäänud lähiregiooni Euroopa riigid lähiaastate kasvu seisukohalt äärmiselt olulised, on siiski selge, et pikemas perspek-tiivis tasub järjest enam keskenduda Aasia regioonile. See eeldab küll pikka ja põhjalikku eeltööd ja ettevalmistust, kuid on hädavajalik, et tulevikus neil turgudel edukalt tegutseda. Igapäevases plaanis on vaja siiski tähelepa-nelik olla, et positiivne trend saaks jätkuda. Näiteks Euroopa teadmine ja lääne kvaliteet on Aasias küll kõrges hinnas, kuid Euroopa standardid seal siiski ei kehti. See, mis meie jaoks tundub sügava korruptsioonina, on nende jaoks tihti täiesti normaalne, tähtsad on väikesed detailid, nagu kingitused või õige riietumine. Ka loogika ja ratsionaalsus mak-sab vähe, sest Aasias aetakse äri pigem tunde baasil. Kuna tähtsad on perekond ja inimsuh-ted, loob hea tunde eeskätt kohaliku kultuuri tundmine ja austamine ning partneriga sõb-raks saamine. Aasias maksab siirus!

## Defendec: Lähis-Idas kehtib teine reaalsus

Reeglina on Lähis-Ida turg väga vastuvõtlik innovaatilistele toodetele, st nad on riskial-tid ja neil jätkuks rahagi, ent müügi protsessid või-vad kesta lõputult kaua.



Kõige suurem erinevus võr-reldes Euroopaga on arusaam ajast. Kui meil jookseb aeg kogu aeg eest ära, siis Lähis-Idas, vastupidi, jõuab aeg inimesele järele. Aja mõiste lineaarses mõttes sisuliselt puudub: aega on küllalt, sest aega kui sel-list lihtsalt ei eksisteeri. Küll aga on olemas mõiste *õige aeg*: õige aeg suhtlemiseks, õige aeg otsustamiseks, õige aeg äritegemiseks. Defendeci tegevjuhi Jaanus Tamme sõnul on nad küllalt kogenud, kuidas potentsiaalne klient ütleb: „Kihvt toode, õiged inimesed, aga midagi on veel puudu... tunne on puudu.

Allah pole meile veel märki saatnud." Niisiis on tegu täiesti teistsuguse kultuurilise mõtlemisega, mille puhul ei jäägi muud üle, kui seda ainult aktsepteerida ja mõne aja pärast uuesti proovida.

## Jalajälg: väike Baltikum, suured erinevused



Jalajälg on Nike brändi ametlik esindaja Balti riikides alates 1997. aastast. Põhitegevuseks on Nike hulgi müük ja turundus, kuid lisaks haldab ettevõtte Nike esinduskauplusi Baltimaades.

Lähedusele ja väiksusele vaatamata on kolmes Balti riigis siiski mõningased erinevused ning äritegevuse põhimõtted ei ole nii sarnased, kui võiks oodata. Mida sügavamal tasemel nende riikidega äri teha, seda rohkem leiab erinevusi.

Mõttelaad on erinev, nii üksikisiku kui organisatsiooni tasandil. Kui võtta näiteks sport ja spordikaubad, siis võib välja tuua nähtavad erinevused nii spordialade lõikes kui ka lausa toodete värvieelistustes. Näiteks kui Eestis on rahvasport normiks, siis Leedus on sellist igapäevast liigutamist oluliselt vähem. Kui Eestis otsib tarbija pigem klassikalisi sportlikke tooteid, siis näiteks tugeva slaavi mõjuga Riias on glamuursemal tootel palju suurem nõudlus.

Kuna Lätis on suur osa elanikkonnast venekeelne, siis slaavi kultuur torkab silma ka organisatsioonides ja töökultuuris. Kõike võetakse kergemalt ja protseduurireeglitest ei peeta nii rangelt kinni. Eestis on kultuur pigem Skandinaavia moodi, kus kõik on ratsionaalselt selge ja kõike tahetakse ülepin-

gutatult täpselt ja peensusteni paika panna. See tagab küll korrektsuse ja asjade toimimise, kuid nii on oht kaotada nõ "suur pilt".

Leedus on kindlasti rohkem suure riigi moodi enesekeskust ja välispartneritekeskset mõtlemist esineb harva. Leedus pigem ignoreeritakse väljastpoolt tulijaid, kes tahavad nende silmis nende arvel rikastuda. Esimesena vaadatakse, et loodaks lisaväärtust kohalikule turule, samuti konkreetsetele tehinguga seotud isikutele. Organisatsiooni siseselt on Leedus kindlasti palju suurem tähtsus rollidel ja hierarhial. Juht on juht ja eri tasandite familiaarsust on selgelt vähem kui nt Eestis. AS-i Jalajälg pikaajaline kogemus näitab selgelt, et esmalt tuleb palju investeerida suhetesse ja mõttelaadi muutmisse, alles seejärel saab hakata tulutoovat äri tegema.

## Shishi: Kasahstanis mõtle suurelt

Shishi tegeleb sisekujunduselementide hulgi müügi ja ruumide kujundamisega, eesmärgiga pakkuda lihtsa kaasaegse vormiga tooteid interjööri, mis sobiks nii noorele alternatiivsele kui ka moodsale klassikalisele maitsele. Eksport käib paljudesse riikidesse, Kasahstanist Šveitsini.

Tuleb meeles pidada, et endise Nõukogude Liidu keskus asub siiani Moskvas. Kasahstani kontaktid tekkisid tänu meie aktiivsele osalemisele Moskva messil, sest ka nende esindajad käivad seal turusituatsioonil silma peal hoid-



mas. Kui meie siit Eestist vaatame pigem läänemaailma poole, siis need riigid vaatavad ikka Moskva poole. Messidel hakkasid meiega liituma inimesed, kes meie vastu huvi tundsid. Esmalt tegid nad muidugi koostööd Moskvaga, aga mõne aja möödudes juba otse meiega.

Arvasime algul, kui uutele turgudele läksime, et näiteks Norra ja Kasahstani vajadused on totaalselt erinevad, aga tegelikult ikka pole. Mõned üksikud tooted küll igal turul ei liigu, aga erinevused on siiski väiksemad, kui võiks arvata.

Kasahstani elu on hoopis teistsugune kui siin Eestis. Näiteks pole suuremat sorti planeerimine seal just igapäevane tegevus, samas on seal positiivsust rohkem, kui meie oleme harjunud. Ja teinekord võivad mõned kasahhide tehtud otsused meile läbimõtlematud tunduda. Aga nii see elu käib, sinna kätt vahele ei pane. Näiteks oli Kasahstanis ükskord parasjagu mingi jõulutoodete esitus ja selleks puhuks toodi Venemaalt kohale iluuisutamise maailmameister! Meile tundus, et oleks võinud rohkem hoopis toodete väljapanekusse panustada.

Eestlaste jaoks tundub selline *show off* või väljanäitus veidi imelik, aga kui nende kultuuri vaadata, siis see neid just tõmbabki. Sest kokkuvõttes on kõik ju hästi, hukka neid mõista ei saa – oluline on tulemus ja kui iluuisutamise maailmameistri kohaletoomine annab tulemust, siis jumala eest.

## Timbeco: Jaapanis löö avatuse ja viisakusega



Eesti puitmajade tootja Timbeco Woodhouse'i jaoks on suurimaks ekspordituruks Jaapan, kuhu on müüdnud juba üle 3000 puithoone.

Jaapani turul tegutsemine tundub olevat täiesti eriline ettevõtmine. Samas on Timbeco kogemuse põhjal jaapanlased küll teatud mõttes teistsugused, kuid lõppude lõpuks siiski täpselt samasugused inimesed nagu meie – ja kui on valida, siis maksab pigem

aega investeerida konkreetse partneri tundma õppimisele kui üldise jaapani ärisuhtluse teooria tuupimisele. Kes suudab korralikult käituda ja korrekselt asju ajada siin, suudab seda ka Jaapanis, kuna jaapanlased on väga altid ise ka oma kombeid õpetama.

On küll mõned põhimõtted, mida tasub siiski teada:

- » Partnereid ei maksa alahinnata, sest vaatamata väiksele kasvule ja vaiksele häälele on jaapanlased reeglina väga tugevad ja põikpäised läbirääkijad.
- » Jaapanis tehakse enamik otsuseid grupis ja seega tuleb partneritele anda aega asju isekeskis arutada.
- » Jaapanlased on võrdlemisi visuaalsed inimesed ja seega on mõtete edastamiseks pilt alati kasulik abivahend.
- » Pretsedent võib kiiresti kujuneda reeglilik, seega maksab vältida lahendusi, mida eelistate tulevikus mitte korrata.

Aga kõige tähtsam: täbarasse olukorda sätudes on kõige kindlam lihtsalt iseenda üle naerda, seega kui küsida üldreeglit, siis avatud meele ja elementaarse viisakusega jõuab Jaapanis kaugele.

## Rakvere Lihakombinaat: Venemaal ära poliitikat torgi

Rakvere Lihakombinaat on Venemaa turul tegutsenud juba üle kümne aasta ja toetudes senisele kogemusele, saab välja tuua järgmised olulised Venemaa turu eripärad:



- » Venemaal on korrektselt vormistatud dokumentidel palju suurem tähtsus kui meil ning vorm domineerib kohati päris selgelt sisu üle.
- » Venemaal peavad keskmisest enam kohal käima just ettevõtte tippjuhid, sest tulenevalt suuremast võimudistantsist eelistavad sealsed ärimehed tähtsate küsimuste arutamisel vestluspartneriks nii kõrgeid juhte kui võimalik.
- » Venemaal on oluline jälgida jututeemade sobivust käesoleva poliitilise situatsiooni ja kohalike kommetega. Riskantsed teemad, nagu Venemaa välispoliitika naabritega, võimuladviku iseärasused, inimõigused jms, on mõistlikum jätta avamata, sest need võivad viia üleliigsete pingeteni või vähemalt mõningase ebamugavuseni suhtluses.
- » Märkimisväärse eelise annab loomulikult vene keele ja kultuuri tundmine.
- » Äripartnereid ei pruugi kohutada ka võrdlemisi ebaeetiliste võtete kasutamine. Markantseima näitena püüdis üks ettevõtte kord Rakvere Lihakombinaadilt lisahüvesid saada, kasutades mitmetest dokumentidest kokku kopeeritud ja võltsitud allkirjadega lepingut.
- » Ära ei maksa unustada Vene turuga seotud seadusandlikku riski, näiteks sanitaarnõuete järsu muutmise võimalust või kaupade kontrolli ja tolliga seotud ebamäärasusi.

## Valio: agent kui üks turule sisenemise moodustest

Uute turgude leidmine on iga eksportiva ettevõtte üks peamisi eesmäärke. Eriti tugevalt tunnetasid seda pea kõik Eesti piimatööstu-

sed 2014. aasta augustis, kui tuttav ja „sisse-söödetud“ Venemaa turg üleöö sulgus. Valio Eesti AS oli oma ekspordistrateegiat hakanud muutma juba mõned kuud varem ja omasime teatud edumaad. Ei ole kellelegi uudis, et uutele turgudele sisenemine on aeganõudev protsess, aga ega seda enne päriselt ei teadvustata, kui kärsitult tulemusi oodates avastatakse, et pool aastat on olnud kohtumisi, e-kirju ja telefonikõnesid, kuid areng minimaalne.

Meie kogemus Euroopa jaekettidega näitab, et suuremate projektide puhul kulub miinimum aasta, enne kui midagi looma hakkab. Turule sisenemise mooduseid on erinevaid. Itaalia turul otsustasime agendi kasuks. Agendi puhul on oluline leida õige isik/firma. Algselt tundub, et see on lihtne, kuna agendid otsivad ka ise endale uusi ettevõtteid, keda esindada ja sellest tulenevalt on nn kaelahüppajaid palju. Samas peab aru saama, kes on tõsised tegijad ja kes kiire ning kerge raha otsinguil. Kõige turvalisem on leida sobivad inimesed/firmad tutvuste ja soovitajate kaudu. Taustauuringut saavad teha ka EAS-i ning Välisministeeriumi esindajad. Agendid müüvad reeglina kontakte ja see on välis-turgudel vähemasti tegevuse algfaasis kõige suurem vara. Toiduäri on konservatiivne ja protektsionistlik. Ida-Euroopa piimatööstusi ei oota Lääne-Euroopas keegi. Kohalik inimene suudab läbi oma isikliku usaldusvääruse tõsta ka ettevõtte väärtust. Itaalia turul promotakse Valiot kui saksa ärikultuuriga ettevõtet. Miks saksa? Aga seepärast, et sakslastega on itaalia klientidel väljakujunenud assotsiatsioonid (ärist rääkides reeglina positiivsed). Eesti nime kuuldes paraku erilist äratundmist ei ole täheldanud.

Meie Itaalia müük kasvas suuresti tänu agendi heale tööle aastaga kaheksa korda. Panime kümnesse, nagu öeldakse. Ent agendilepingut tehes peab olema ettevaatlik igasugu eksklusiivsuste ja erioiguste andmisega. Peab ka meeles pidama, et Euroopa Liidu seadus on

## USA turust ameeriklase pilgu läbi

### Konsultant Eugene Buff: asu kohe asja juurde

Meeldigu see sulle või mitte, enamik ettevõtteid on tänapäeval rahvusvahelised ja äritehinguid tehakse riigipiire ja ka ookeani ületades. Aasias, Euroopas või Põhja-Ameerikas on strateegia ja ärisuhted väga sarnased ning ärikultuur järgib nii globaalseid trende kui ka intellektuaalse omandi kaitse seadusi ja regulatsioone. Tänu suhteliselt vabale toodete, teenuste ja inimeste liikumisele muudab see meie ärimaailma ühetaoliseks ja väga läbipaistvaks.

Kui ookeani ületamine on sinu soov või veelgi enam – osa sinu äriplaanist – pead lõpetama vabanduste leidmise ja kohtlema oma rahvusvahelisi kliente ja partnereid nagu omataolisi. Peaaegu mitte ükski äritehingute osapool ei otsi ühekordset tehingut. Kõik on huvitatud pikaajaliste ärisuhete loomisest ja nende hoidmisest.

USA turul on mõned konkreetset iseloomulikumad tunnused, mis saavad selgeks, kui vaadelda kõrvuti mitmeid regioone ja turge. Euroopa ettevõtja vaatepunktist on enamik USA ettevõtteid agressiivsed, nende juhtimisstiil on küllaltki sirgjooneline ja umbisikuline, pidades silmas äritehingute praktilisust.

On tõsi, et suheldes USA ettevõtjatega ei tasu oodata pikki vestlusi perekonna ja kirjanduse või isegi spordi teemal – esimese kohtumise käigus räägitakse äriasjadest, hiljem hakatakse vaikselt avanema ja suhted muutuvad soojemaks. Nad ootavad igal kohtumisel selget struktuuri ning täpset kavapunktide järgimist. Nii et ole valmis oma koosoleku eesmärgid ja prioriteedid paika panema ning neid ka järgima!

Mida see kõik Eesti ettevõtja jaoks tähendab? Hea uudis on see, et me ei olegi tegelikult nii erinevad ja kuigi meil jääb puudu kogemustest, on kõike võimalik õppida. Kasuta professionaalseid konsultante!

Kõik püüavad tegeleda oma äri ülemailmselt ja oleksid õnnelikud, kui leiaksid partneri, kellega saaks paika seada mõlemale poolele kasulikud tingimused ning võimalused. Kui sa püüad ainult müüa, siis tee kindlaks, et su strateegia on loogiline, ning ära karda madalalt startida, kui su idee on läbilöögivõimeline. Ole hästi konkreetne ning isegi veidi agressiivne, kui selgitad oma eesmärgid ja ülesandeid.

reeglina agentuuri soosiv, juhul kui lahkkelide lahendamise peaks jõudma kohtusse. Samuti peab arvestama võimalusega, et mingil hetkel võib äri areneda selliselt, et tekib vajadus asutada sihtturul näiteks filiaal või tütarfirma. Sellisel juhul peab olema võimalus ka agendileping mõistlikel tingimustel lõpetada.

## Valemivihik: Inglismaal sünnivad otsused pubis

Valemivihik on õpilasfirmast välja kasvanud Realister OÜ, mis toodab vihikuid, mis sisaldavad ka õppeainete kaupa valemeid ja reeg-



## Kaspars Kauliņš: töötajate leidmiseks välismaal on kõige mõistlikum kasutada kohalikku personalifirmat

Ehkki väiksema firma juhile võib personalifirmade kasutamine kallis tunduda, soovitaksin siiski just nende kaudu välisriiki töötajaid otsida. Nemad tunnevad turgu ja inimesi. Eriti oluline on see siis, kui tegemist on kauge ja tundmatu riigiga, nagu Hiina, India või Brasiilia.

Kuna personaliotsingufirmad spetsialiseeruvad aga üha enam, tasub enne kontrollida nende tugevust ja tausta. See on väga tähtis.

Teiseks tasub Eestis ringi vaadata ning uurida, milline firma veel sellesse sihtriiki ekspordib. Kindlasti kuula nende kogemust, samuti võivad nad soovitada sobilikke inimesi. Eriti siis, kui nad tegutsevad valdkonnas, mis sinu omaga ei konkureeri.

Ka panga esindaja ja saatkonnaga tasub kontakti võtta. Pankadel on paljudes riikides olemas kas emapanga esindus või siis parterpangad. Saatkondadel on üldjuhul ülevaade inimestest, kes on läinud teise riiki õppima või tööle – nende kaudu saab selliste inimestega kontakti.

Mitmetes riikides tuleb arvestada inimeste palkamisel mõningate kirjutamata seadustega. Näiteks kui palkad Hiinas töötaja, kes räägib inglise keelt,

on hea hariduse saanud ning töötanud välisfirmades, siis tuleb pakkuda vähemalt 20% kõrgemat palka, et ta oma senisest töökohast loobuks. 5% palgavahe peale ütleb ta sageli, et okei, ta tuleb, aga sa võid täitsa kindel olla, et tegelikult on ta solvunud ja ei tule.

Kui võimalik, võiks alperioodil oma firma töötaja mõneks ajaks teise riiki tööle minna. Iga investeeering peab olema põhjendatud – kulud ei tohiks väga ületada seda summat, mida sa teenid. Kui on tegemist uue turuga, siis sa ei tea algul, milline on turumaht ja millised on realistlikud summad.

Üks variant on palgata oma firma esindaja teise riiki projektipõhiselt. Suuremates riikides on terve hulk konsultante, vabu agente, kes töötavad korraga mitme firma heaks. Uurides nende tausta, võib leida väga sobiliku ja võimeka inimese. Tasustamisel on oluline roll tulemuspalgal. See on ajutine lahendus, mis riske vähendab.

*Kaspars Kauliņš on rahvusvahelise tippjuhtide sihtotsingu firma Pedersen & Partners Baltics kliendidirektor. Ta on töötanud globaalse investeerimisfirma SPI Group HR-direktorina, Fontes Latvija juhina ning Swedbanki Balti HR-direktorina.*

leid ning mis kogusid Eestis kiiresti suurt populaarsust.

Valemivihikule pandi algus aastal 2003, viie aastaga oli Valemivihik



laienenud Läti, Leetu ja Soome, seejärel Inglismaale ja Poolasse.

Inglismaa on vana, pikkade traditsioonidega ja suur riik. Ot-

sustamine käib seal pikkamööda. Kui Eestis leitakse, et toode sobib, läheb tehinguks. Inglismaal mängivad lisaks rolli muud tegurid, näiteks ettevõtja vanus; see, mitu aastat ta on selles tegevusharus juba olnud (mida vanem ja staažikam, seda parem). Kohtutakse mitmeid kordi, enne kui otsustatakse.

Proovitakse väikese kogusega, testitakse toodet – see protsess võib kesta aastaid. Nad ei ole huvitatud riskide võtmisest. Tähtis on publikultuur, olulised otsused langetatakse pubides. Samuti ei ole inglased alati partnereid vahetama, isegi siis, kui nendega väga rahul ei ole.

Inglased ei ole kuigi otsekohesed inimesed. Kui nad ütlevad keerutades: „Mulle natuke meeldib, aga pisut ei meeldi ka,“ siis tegelikult tähendab see, et üldse ei meeldi. Pinnapealsust kohtab palju, otse ütlemist vähe. Samas armastavad nad ennast upitada ja pajatada oma

suurtest saavutustest, mis realselt võib-olla nii suurepäraseid polegi. Müüa oskavad nad ennast hästi. Neist peab õppima aru saama.

Inglismaa kui riik mõjutab ettevõtja mainet. Valemivihikut Poolasse viies kasutati ära tõsiasja, et firmal on Londonis asutatud oma kontor. Tuli tõdeda, et kohalike suhtumine firmasse, mille kontor asub Londonis, on hoopis lugupidavam Eesti firma puhul.

Kontori asutamine Londonis ei ole keeruline, juriidilised sisenemisbarjäärid on madalad. Abi on võimalik saada EASilt, kuid on ka teisi soodsaid võimalusi endale paari lauaga väike kontorikoht leida. Veel on London suurepärase koht kontaktide sõlmimiseks teiste välisriikide ettevõtjatega – neid tuleb sinna kokku arvukalt. Ka Valemivihiku Poola, Saksa ja Hollandi kontaktid on just Londonist leitud ning sealt on edasised suhted alguse saanud.



# Sihtturgudele sisenemine: kuidas lolle vigu vältida

---

**Autor:** Sven Aulik on Oskando müügi- ja ekspordijuht

---

**See peatükk näitab, kuidas valitud turule siseneda, kust võõral turul õigeid kliente leida; mida klient soovib ning kuidas koostada tegevusplaani.**



- ☑ **Kuidas leida parim edasimüüja?**
- ☑ **Kuidas messist maksimaalselt kasu saada?**
- ☑ **Mida läbirääkimistel teha ei tohi?**
- ☑ **Kuidas müüa?**
- ☑ **Projekt Kuubis, Oskando ja Defendeci kogemused**

Praktikute kogemuste põhjal seisneb edu saavutamise ekspordis asja kättevõtmises, vahe- tus suhtlemises potentsiaalsete partneritega (kohapeal käimises) ja ideede järjekindlas el- luviimises. Kõige selle juures tuleb enda koos- tatud (ekspordi)tegevusplaani kinni pidada ja seda vastavalt olukorrale kohandada.

\* \* \*

## Kuidas leida kõige õigemad kliendid? Kuidas ennast nähtavaks teha?

### **Andmebaasid, infoportaalid, soovitajad, turu-uuringufirmad, messid, road show'd jt võimalused**

Koosta kõigepealt esialgne nimekiri firma- dest, kes võiksid sinu partneriteks saada. Alusta interneti otsingumootoritest:

- » Kasuta Google Searchi ja Google Trans- latorit.
- » Kasuta valdkonnapõhiseid märksõnu vastavas keeles.
- » Osale aktiivselt oma eriala LinkedIn Groupis ja Facebookis.
- » Käi läbi potentsiaalsete partnerite ko- dulehed ja vaata, kas nad vastavad su ootustele.

- » Leia vastutavate inimeste nimed, e-aad- ressid ja telefonid.
- » Kui internet ei aidanud, siis helista po- tensiaalse partneri sekretärile ja küsi täpsemalt!

Lisaks võta ühendust EASi välisesindustega. Need on olemas Rootsis, Saksamaal, Vene- maal, USA-s, Soomes, UK-s, Hiinas, Ukrainas ja Jaapanis. Räägi ausalt, mis plaan sul on. Uuri välja, millal ja kus on selles piirkonnas järgmine sinu valdkonna mess või konve- rents.

Kui see kõik ei anna tulemust, tuleb minna veelgi sügavamale ja leida üles sarnast toodet kasutatav kohalik lõppklient. Küsi tema käest, kelle toodet ta kasutab ja miks, samuti küsi jaemüüjalt hulgemüüjate kontak- te. Heaks allikaks võivad osutada ka teiste (sulle juba tuttavate) riikide edasimüüjad, kaubanduskojad, erialaliidud, messikorral- dajad jne.

Kindlasti on võimalik koostööd teha ka seotud toodete müüjatega kodumaal, et välis- turule minna. Näiteks üks meie suuremaid köögimööbli valmistajaid Arens hakkas eks- portima nõnda, et Kodumaja pani valmismajadesse nende köögimööbli.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pällin, P (2004) Välisurule mineku võimalused ja ohud

Kui ka see ei tööta, tuleb minna isiklike tutvuste ja suhtevõrgustike loomise teele, mis on aga kindlasti palju aeganõudvam ja raskem. Siin tasub ära kasutada ka rahvusvahelisi organisatsioone, mille liige sina või su kolleeg on (Round Table, JCI, Rotary, AIESEC jne)

## Kui esmased kontaktid on loodud

### Välispartneri taustakontroll

Kui oled leidnud partnerid, saada neile sissejuhatav e-kiri ja helista kindlasti üle. Püüa kätte saada vastutav isik (loodetavasti ta räägib inglise/saksa vms keelt) ja loo kontakt. Selleks et usaldust võita, tasub viidata mõnele suurele rahvusvahelisele ettevõttele (Ragn Sells, G4S, DHL jt), kes on koduturul sinu klient. Eesmärgiks on luua potentsiaalsete partneritega reaalne kontakt ehk silmast silma kohutada. See võib toimuda mõnel messil, kui on teada, et nad on kohal, või siis juba nendega spetsiaalselt kohtudes. Tavaliselt minnakse välismessile esimest korda ilma boksita, n-ö luurele. Aga kindlasti tuleb enne kodutöö ära teha, et mõni oluline messil osaleja kahe silma vahele ei jääks.

\* \* \*

Siis planeeri *road show* sihtriikidesse ja külasta kõiki potentsiaalseid partnereid (võimalusel ühenda see käik mõne erialase messiga), kellega tekkis positiivne kontakt, näiteks sellise päevakavaga:

5 päeva – 4 riiki – 7 firmat  
4 päeva – 1 riik – 3 linna – 7 firmat

Esimese variandina sobib kohtumiseks kindlasti potentsiaalse partneri kontor või tootmisüksus. Seal tekib esimene reaalne arusaamine firma suurusest, töökultuurist ja tehnoloogias ning näeb inimesi, kellega hiljem asju ajada (sekretär, tehnikajuht, tootmisjuht). Siin tekib aga probleem, kuidas selles tundmatus

ettevõttes õige inimeseni jõuda – teinekord ei ole võimalik ka kogu firma inimeste nimekirja lugedes aru saada, kes selle valdkonna eest vastutab, kas tegev-, ostu-, kommerts- või hoopis arendusjuht. See nõuab loominguulist lähenemist ja nutikust, kuidas sekretäride kaudu õigete inimesteni jõuda.

Üldjuhul aitab väike nali või otseküsimus, aga kui ta siiski soovib, et sa räägiksid oma jutu talle või saadaksid küsimused e-kirjaga, siis tasub esitada mõni tehnilist teadmist vajav täpsustav küsimus. Seepeale on nad tavaliselt nõus sind õige inimesega ühendama, kellega saab siis juba isiklikult kohtumise kokku leppida. Igal juhul on tähtis saada isiklik kontakt telefonis, sest nii on partneril alati raskem ei öelda – e-kirjaga on see ime lihtne. Ja ära heida meelt, kui sinu e-kirjadele ei vastata. Paljudes Kesk-Euroopa riikides on e-kiri siiani üsna võõras suhtlusviis. See, kui sulle ei vastata, ei tähenda veel, et sa ei paku neile huvi.

Kohtumine ei pruugi aga toimuda üldse selles linnaski, kus firma asub. Soovitan ära kasutada meie kohalikke saatkondi – kontaktide loomisel on neist üldjuhul suhteliselt vähe kasu, aga seal töötab reeglina majandusnõunik ja on olemas ka koosolekuruumid. Sellel on kaks plussi: esiteks oled sa partneri silmis „tähtis ja mõjukas tegelane“ ja „mainekas firma“, kui juba riigi suursaatkond sulle oma ruumi kasutada annab. Teiseks oskab kohalik majandusnõunik juhtida tähelepanu selle riigi seadusandlusest või ärikultuurist tulenevatele eripäradele.


Vestluse käigus tuleks saada vastus põhiküsimusele, kas see partner sobib sulle. Mil määral ta vastab neile kriteeriumitele, millest sõltub sinu firma ekspordiedu?

Siin on mõned aspektid, mis aitavad partnerit hinnata:

- » Kas ta tunneb turgu ja mõistab seda mõjutavaid tegureid.

## Jakob Saks: kuidas messist maksimaalselt kasu saada

Mess on nagu loterii, kus kulutad kõvasti raha ja siis loodad, et äkki näkkab. Ettevõtjatena me loteriiga ei tegele. Tuleb tagada, et sa saavutaks tulemused, mida ootad. Seda saab teha süstemaatilise ettevalmistusega.

1. Vali üks mess välja ja käi sellel aastast aastasse. Ühekordne messilkäik ei anna mitte mingit tulemust, sest ei teki usaldust.
2. Kui sihtturul on vaid mõnikümme potentsiaalset kontakti, siis ei ole mõtet selle pärast messile minna, et nendega kohtuda. Targem on neid otse külastada.
3. Kui ikkagi otsustad boksiga minna välja, siis tee ära põhjalik eeltöö – nii võid kindel olla, et need vajalikud kontaktid ikka tulevad messile ja külastavad sinu boksi.
4. Kui sinu potentsiaalsed partnerid/edasimüüjad osalevad ise ka messil, siis pole mõtet messile boksiga minna, et kõrvalboksiga sidemeid luua. Mine külastajana.
5. Kui messile tulevad lõpptarbivad, aga sinu eesmärk on olla väljas edasimüüja/jaemüüja kaudu, siis tuleks edasimüüja leida juba enne messi ja siis minna koos messile välja, et lõpptarbivaid teenindada.
6. Kasuta messi ära turu-uuringu tegemiseks ja tagasiside kogumiseks. Kogu sinu sihtgrupp käib vabatahtlikult su boksist läbi, kasuta seda võimalust ära.
7. Julge messil näidata prototüüpe või idee kontseptsioone. Ei pea kartma, et jätad halva mulje pooli-ku lahendusega. Vastupidi – nii ütled sa klientidele, et sul on midagi uut tulemas, et sinuga tasub koostööd teha, sest oled innovaatiline ettevõtte, samas annad konkurentidele märku, et see nišš on juba võetud.
8. Enne kui oma boksi välja lähed, külasta kindlasti messi aasta varem, et näha, kas see on sinule: kas seal on kohal su oodatav sihtgrupp; mis on mängureeglid, st milliste boksidega on konkurendid väljas jne. Vahest isegi piisab sellisest külastamisest, et partnereid leida, ja sul polegi vaja boksi osaleda.
9. Tee endale selgeks, mida sa pakud ja mis on su konkurentsieelised. Ole valmis väga selgelt ütleva, millega tegeled, milleks seda vaja on ja millega eristud konkurentidest (konkurentsieelised). Seda tuleb öelda lihtsalt ja selgelt, nii et vanaemagi aru saab, ja seda kõike 20 sekundi jooksul.
10. Püstita hästi konkreetseid eesmärgid (nt kontaktide arv messilt jms). Paremini kui eesmärgid on ka individuaalsed, igale boksi-meeskonna liikmele omad.
11. Tee põhjalik tegevuskava enne messi! Pane kirja kõik tegevused, vastutajad ja tähtsajad.
12. Kaasa kogu ettevõtte messiettevalmistusse. On praktiliselt võimatu oodata ühelt inimeselt kogu messi ettevalmistust.
13. Messiboksi kujundamisel on esmatähtis kasutada boksi kommunikatsioonivahendi- 

» na. Pane messiboks rääkima!  
 Pane ennast küllastajate asemele ja mõtle, milliseid märksõnu nad otsivad. Ja siis annagi oma boksiga neile need märksõnad (toode-teenus ise, kvaliteet, usaldusväärsus, professionaalsus, innovaatus, vms).

14. Boksi puhul on kõige olulisem eristuda. Ole loominguiline. Tee, mida iganes, aga paista silma. Turunduslikult on kõige hullem olla „normaalne” ja keskpärane.
15. Boksis loo aktiivselt suhteid küllastajatega. Astu vestlusse ja uuri nende vajadusi ja soove. Siis on sul märksa lihtsam oma müügiargumente üles ehitada.
16. Registreeri kõik küllastajad, et saaksid nendega pärast messi ühendust võtta.
17. Pärast messi tee, mis lubatud, st võta kõigiga ühendust, nagu kokku leppisite. Materjalid soovitan saata postiga paar nädalat pärast messi järele, sest siis saab su müügima-

terjal jagamatut tähelepanu, selle asemel et jääda konkurentide materjalide vahele hunnikusse.

18. Pane kliendid tähtsuse järjekorda. Siis tead, kellele kõige rohkem ressursse suunata pärast messi.
19. Kõige tähtsam on järjepidevus!

Mida ei tohi teha:

- » Boksis ei tohi süüa ega juua, eriti mitte alkoholi!
- » Boksis ei tohi istuda. Istu ainult siis, kui pead läbirääkimisi kliendiga.
- » Boksis ei tohi e-kirju jms lugeda. Siis on mõttekas juba pigem kontorisse jääda.
- » Ära räägi boksis mobiiltelefoniga. Astu meetri jagu boksisist välja vahekäiku ja räägi seal.
- » Boksi ei tohi hilineda.
- » Ära kasuta suletud kehakeelt (nt käed rinnal vaheliti).

### **Jakob Saks on ettevõtja, eksportöör ja konsultant**

- » Kas tal on piisavalt müügiressurssi.
- » Kas ta suudab ellu viia ja täiendada-kohandada turunduskampaaniaid.
- » Kas ta on finantsiliselt stabiilne.
- » Kas ta suudab vajadusel hoida minimaalset laoseisu.
- » Kas ta suudab tegutseda kogu riigi/piirkonna ulatuses.
- » Kas tal on samasugused eetilised ja moraalsed väärtushoiakud.
- » Kas tal on hea suhtlus- ja keeleoskus.
- » Kas tal on olemas kogemus ja tehniline võimekus sinu valdkonnas.
- » Kas ta tegeleb ka mõnede lisatoodetega, mis aitavad tänu sünergiale kaasa ka sinu toote müügile.

- » Ega ta ei müü konkureerivat toodet (või kas ta loobub sellest kokkulepitud aja möödudes).
- » Kas ta suudab planeerida oma tegevust ja esitada aruandlust kokkulepitud kujul ja ajal.

Kui sihtkliendiks on tootmisfirma, tuleks küsimustikku panna ka konkreetset tootmist puudutavad küsimused. Sama oluline kui selle küsimustiku läbikäimine on ka partneri tausta uurimine enne kokkusaamist. Alustama peaks kindlasti ettevõtte juhtide ja omanike nimede guugeldamisest. Heaks allikaks on kohalikust Krediidinfofondist saadavad raportid ning krediidikindlustuse tellimine sõelale jää-

nud ettevõtete kohta (nt Marshi või KredEx Krediidikindlustuse abil). Kui selgub, et partner pole krediidivõimeline, siis on see suureks ohumärgiks tema maksevõimekuse kohta.

Mõnikord võib juhtuda ka vastupidi ja sinuga võtab ühendust sinu tootest/teenusest huvitatud potentsiaalne partner ise. Ka siis tasub kindlasti uurida tema tausta ja silmas pidada ülal nimetatud aspekte. Ära lase pimestada end sellest, et ta on välismaalane. Lase tal täita vastav ankeet (vt lisa 109).

### Aita edasimüüjal hästi alustada

Kui *road show* tehtud ja õigete inimestega silmast silma kokku saadud, tuleb neist sobivaim välja valida. Kasuta selleks ülal mainitud aspekte. Kui esialgne koostöö on juba käima läinud, peaks esimese kolme-kuue kuu jooksul kõik need punktid uuesti üle käima ja kontrollima nende vastavust kokkulepitud tingimustele. Juhul kui üle 50% punktidest ei ole siiski täidetud, tasub mõelda teise, sobivama partneri peale. Samas on täiesti ideaalse partneri leidmine reaalsuses samuti praktiliselt võimatu, ikka leidub mõni punkt, kus tuleb järeleandmisi teha.

Üks mis kindel: partneril peab olema tõsine huvi sinu toodet müüa, ja siin on endal võimalik palju ära teha:

- » Selgita, miks sinu toode-teenus on kliendile kasulik.
- » Varusta partner müügitoetusmaterjalidega.
- » Anna talle ideid ja (mujal kasutatud) visuaalseid turundusmaterjale kampaaniate läbiviimiseks.
- » Tee talle oma toote müük võimalikult lihtsaks – mida keerukam on toote-teenuse müümine, seda rohkem peab teda koolitama.
- » Anna talle tagasisidet, kuidas tal on läinud: palju tal eesmärgist üle või puudu on; kuidas on läinud naaberturgudel; mis võtetega nemad on edu saavutanud jne.

### Otsusta, milline viis sulle sobib

Väliturule minnes tuleb teha tähtis otsus, millist tegutsemisvormi kasutada, kas müüa oma meeskonnaga kodumaal telefoni ja elektronposti teel, luua kohapeal esindus või usaldada müük hoopis mõnele teisele firmale vms.

Turule sisenemise teed võib jaotada kolme gruppi:

- » Ekspordi kaudu turule sisenemine, mille puhul sihtriiki müüakse toodet-teenust.
- » Lepinguline turule sisenemine, mille puhul sihtriiki müüakse toote valmistamiseks ja teenuse pakkumiseks vajalikke oskusi ja selle valmistamine/pakkumine toimub juba sihtriigis.
- » Investeerimise kaudu turule sisenemine, mille puhul toote valmistamine ja teenuse pakkumine toimub sihtriigis ja turule siseneja on võtnud endale seal tootja rolli.

Igal vormil on oma eelised ja puudused ning otsus, millist vormi kasutada, tuleks langetada igal konkreetsel juhul eraldi, arvestades investeringuvõimalust, kaitsetolle sihtturul jm. Esialgu kasutatakse tavaliselt kahte esimest, kolmandat viisi kasutatakse siis, kui on üksteist tundma õpitud ja leitakse, et sügavamalt integreerudes on võimalik saavutada suuremat edu.

### Tee kliendile selgeks, et just sinu toode-teenus on maailma parim!

Ilmselge, et ekspordi alustades pead sa suutma edasimüüjatele selgeks teha, millist kasu su toode-teenus lõppkliendile pakub. Vastasel juhul ei oska edasimüüjad, kes ei tunne ju toodet nii põhjalikult kui sa ise, seda oma turul õigete argumentidega müüa.

Üheks kasulikumaks töövahendiks nii edasimüüjate kui ka koduturul töötavate inimeste jaoks on CBS analüüs. Just seda soovitasid kasutada Rootsi konsultatsioonifirma ekspordimüügi konsultandid Markus Johnsson ja Per-Eric Örtengren, kes Ekspordirevolut-



siooni programmi käigus Eesti ekspordijuhte õpetasid.

Analüüsi käigus võetakse vaatluse alla kolm toote-teenuse näitajat:

- » Omadused (*characteristics*) – tehnilised ja muud faktid (näiteks suusariietuse puhul kasutatakse Goretex-kangast, mis ühelt poolt ei lase tuult läbi, teisalt aga laseb kehaniiskusel välja auruda).
- » Kasulikkus (*benefits*) – kasu, mida annavad mainitud omadused kasutajale (ei aja higistama; õhem ja kergem seljas kanda).
- » Tähtsus (*significance*) – millist probleemi see omadus aitab kasutajal lahendada (suusatajad saavad kauem trenni teha, tuul ei tõmba läbi, nad ei haigestu nii kergelt, riietus aitab paremaid tulemusi saavutada, ei pea nii tihti pesema jne).

Kogu see analüüs aitab kokkuvõttes kliendil vastata küsimusele: miks ma peaksin just seda toodet-teenust ostma?

Iseenesest on selline toote-teenuse vaatamine kliendi silmade läbi lihtne, kuid suurem osa ettevõteteid piirdub siiski vaid omaduste kirjeldamisega. Umbes kolmandik ettevõtetest suudab oma toote puhul välja tuua ka kasulikkuse. Kuid neid, kes oskavad sõnastada ka probleemi, mida see lahendab, on veelgi vähem. See töö on oluline enne kodus ära teha kui välisturule pürgida. Veel kord – ära mitte loodagi, et kliendid ise sinu toote omadustest aru saavad. Seleta edasimüüjatele lahti toote kasulikkus ehk miks on just see toode tähtis ning parim teiste sarnaste hulgas. Räägi ka nendest asjadest, mis on sulle endale iseene-sestmõistetavad. Tihti tekib just seal väärimõistmisi, mis võivad su edu takistada.

Toote juures tuleb kindlasti arvestada ka disainiga. Värv, suurus ja kuju võivad suurel määral mõjutada toote edu turul. Näiteks hispaanlased eelistavad kindlasti kirevamaid rõivatoone kui sakslased ning mõnes riigis ei

pruugi teatud värvikombinatsioonid üldse sobilikud olla.

Teine tähtis aspekt on pakend, eriti tarbekaubal. Hea pakend mitte ainult ei muuda toodet ostjale ligitõmbavamaks, vaid teeb selle kasutamise ka mugavamaks. Siinkohal tasub teha koostööd disaineritega mitte ainult värvi ja kuju valikul, vaid algfaasis mitu etappi eespool, juba klientide jälgimisel ja nende vajaduste mõistmisel.

Kindlasti läbivad eksporditavad tooted ka mitu transportimise etappi ning tõenäosus, et kuskil nendega midagi juhtub, on küllalt suur (niiskuskahjustus, putukad, mehaaniline põrutus, liigne külm või kuumus jne). Nii et vaata, et pakend oleks sobilik.

### **Lepingute sõlmimine: ettevaatust hinnavaidlustega**

Sõltuvalt sellest, kas otsustasid sihtriigis asutada oma esinduse või tegutseda kohaliku partneri kaudu, tuleb asuda inimesi palkama või partneriga läbirääkimisi pidama. Väikeettevõtted alustavad turule sisenemist tavaliselt siiski partnerite kaudu. See nõuab vähem kulutusi ja on kiirem.

Läbirääkimistel potentsiaalse partneriga võta kohe algusest peale suunav roll. Aga seda kõike tuleb teha n-ö valgete kinnastega - kui hakkad väga oma jonniga ajama, võidakse sind ka ukse taha tõsta.

Igal juhul ettepanekud koostöö alustamiseks, edasimüügi eeltingimused ja ka lõpliku koostöölepingu ettevalmistatud mustandid peaksid tulema sinu käest. Siis on sul võimalik seda mängu juhtida ja jõuda soovitud tulemusele võimalikult lähedale. Kuskil järeleandmist tehes tead juba, kuskohas peab midagi vastu küsima.

Siit tulebki esimene soovitus – aruta alati korraga kõiki olulisi lepingutingimusi:

- » hind,

- » kvaliteet,
- » tarneaeg,
- » kogus,
- » müügitugi,
- » garantiid,
- » tarnekoht,
- » tarnekindlus,
- » lepingu kestvus,
- » eksklusiivsus jne.

Kui minna lihtsalt mingi tingimusega viimase piirini (üldjuhul on selleks hind) ja alles siis asuda arutama teisi tingimusi, siis pole enam võimalik kuskile taganeda. Ehk teiste sõnadega – kui oled kuskil teinud järeleandmisi, tuleb seda kompenseerida sellega, et kaubelda mõni teine tingimus endale soodsamaks.

Teine soovitus: tee endale enne läbirääkimiste algust kindlasti selgeks need piirid, kuhu oled nõus taganema. Ning tea oma valuläve väga täpselt, vastasel juhul teed endale liiga ja see pole enam äri. Samuti saad läbirääkimiste laua taga kohe vastata, et küsimused ei jääks õhku venima.

Üks võimalus kliendile hinnas veelgi järele anda (nagu mainitud, on hind kõige enam surve alla sattuv aspekt) on variant anda alahindlust müügiperioodi lõpus ja siduda see mingite müügimahtude saavutamiselega. Põhiline on saavutada seatud eesmärk ja mitte järele anda põhimõttelistes küsimustes. Halb stiil on viimases hädas kaitsta ennast väitega, et sul pole volitusi nendest piiridest alla- või ülespoole minna.

Eraldi tasub käsitlemist veel nn eksklusiivsus-teema: kas anda partnerile õigus olla toote-teenuse ainumüüja selles riigis või mitte. Partnerid nõuavad seda sageli, et üldse sinu tooteid müüma hakata. Euroopa Liidus on see ametlikult keelatud, aga reaalses elus on sellised kokkulepped siiski olemas. Samuti pole ELs lubatud piirata müügipiirkonda

mingi riigi territooriumiga, kuid tegelikus elus eiratakse seda.

Partneri poolt vaadates on selline käitumine tegelikult mõistetav – ta ju teeb palju tööd ära ja kulutab ka raha, et sinu toodet tutvustada ja mingi turuosa saavutada. Ta pole huvitatud, et keegi teine aasta hiljem samu tooteid müüma hakkaks ja minimaalsete kulutustega lihtsalt uusi kliente saaks. Ehk siis – eksklusiivsust ei tasu kunagi kergekäeliselt lubada. Selle tulemus võib olla see, et kui kokkulepitud eesmärgid jäävad saavutamata, ei saa koostöölepingust ikkagi lõplikult lahti öelda, sest ka mitte midagi müües saab ta kogu turgu sinu eest blokeerida.

Tark on kasutada kas prooviperioodi (näiteks 6–12 kuud) või siduda eksklusiivsusnõue kohe müüdavate kogustega: sinu jaoks väga hea tulemuse saavutamisel saab partner järgmise perioodi (näiteks 1 aasta jooksul) jätkata eksklusiivse edasimüüja või partnerina.

Tähtis on kindlasti ka oma kaubamärkide kaitse. On riike, kus intellektuaalne omand kuulub sellele, kes esimesena esitab avalduse selle registreerimiseks, ja selle registreerijale, mitte tegelikule omanikule. Siit siis soovitus registreerida oma kaubamärk ja domeen ära enne, kui alustad partneritega läbirääkimisi, aga otsus sellel turul kanda kinnitada on juba olemas. Muidu võib see ühel päeval kuuluda su edasimüüjale või mis veel hullem, sinu konkurendile.

Lõpuks üks inimlik soovitus: kuna äri teevad eelkõige inimesed, mitte firmad, siis on kõige tähtsam luua inimlik ja lähedane suhe oma partneriga. Hea on teada midagi tema perekonna või hobide kohta ja aeg-ajalt sellest juttu teha – tellimused tulevad pärast selliseid jutuajamisi märkamatult. Kui aga selline suhe puudub, siis ei aita ka kõige paremini kirjutatud leping.<sup>2</sup>

### Hoidu kartellilepetest

Väga oluline on saada sel turul tegutsevatele ettevõttele infot hindade ja turutrendide kohta. Kust sa mujalt sellist infot ikka saad, sest ainult murdosal firmadest on hinnad kodulehel väljas. Ning võõrana sa ei tea, kas tegemist on hinnaliidriga jms.

Samas tuleb arvestada, et Euroopa Liidu riikides jälgitakse väga teraselt konkureerivate ettevõtete omavahelisi suhteid. Suurimaks tabuteemaks on igasugused hinna- ja müügistrateegiatega kokkulepped, mis võivad tarbijatele negatiivset mõju avaldada. Samuti on keelatud igasugune tundliku informatsiooni vahetamine konkurentide vahel. On esinenud ka juhtumeid, kus konkurent on valmis sinu väljasöömiseks turult kasutama viiteid just konkurentsireeglite rikkumise kohta. Need sinu „rikkumised“ võivad olla ka provotseeritud.

Suure tõenäosusega muutub see teema aktuaalsemaks siis, kui sa hakkad turuosa konkurentidelt realselt ära võtma ning oled tõestanud oma konkurentsivõimelisust.

Aga juhul, kui sulle hakatakse hinnakokkuleppe ettepanekut tegema, siis see teema tuleb küll vahele jätta. Suhtle oma konkurentidega vabalt ja ära tee seda võimalusel üksi, aga pea meeles, et on teemasid, millest te absoluutselt rääkida ei tohi.

### Ära unusta *small talk*'i

Isegi siis, kui sama inimesega mitu korda kohitud, on ikkagi hea alustada *small talk*'iga. See annab mõlemale poolele omamoodi puhveraja, võimaluse end koguda ja kohaneda olukorraga. Võib-olla ei läinud su partneril hommikul auto käima, ta jõudis viimasel hetkel kohale ja on närviline. Kui kohe asja kallale asuda, kannab ta selle ärrituse suhtlemisse.

Konverentsidel või seltskondlikel koosviibimistel juhuslike inimestega vestlust alustades võib teemasid noppida näiteks ettekannetest või üldistest päevamuljetest. Äripartneriga läbirääkimistele minnes aga tasub ettevalmistusi teha ka *small talk*'i teemade asjus.

Võimalusel hangi enne infot partnerist kui inimesest, tema huvidest jne. Tõsi, Rootsis ja Taanis perest ja muudest isiklikest asjadest võõrastega eriti ei räägita. Kuid võib rääkida näiteks riigis toimuvast, viimastest huvitavatest uudistest. Itaallaste puhul on mõttekas alustada kohtumist jalgpalliuudistest, eriti kui firmajuht on meesterahvas. Kuid väga oluline on enne kohtumist teada saada, misuguse jalgpalliklubi pooldaja su partner on!

Slaavlaste puhul näita välja austust, avatust ja külalislahkust, kui kohtumine toimub sinu juures. Austus on slaavlaste jaoks ülimalt tähtis. Nende rahvuskultuuri osaks on ka jõu austamine ja seetõttu ei taha nad läbi rääkida pealtnäha nõrkade ja hädaldajatega.

Soomlased on avatud, nendega suhtlemisel ole rahulikult viisakas, näita avatust ja austust ning soovi asju ajada.<sup>3</sup>

### Lepi sellega, et kombesid on tõesti erinevad

Ärikultuurid võivad olla väga erinevad – see, mis ühel maal on iseenesestmõistetav, ei ole teises riigis kuidagi arusaadav, olgu see siis teatud riietumisstiil või kellaajast/tähtaegadest kinnipidamine.

Kõiki kultuurinorme, nähtavaid ja nähtamatuid nüansse on muidugi võimatu endale selgeks teha. Samas on tähtis mõista partnerit teisel pool läbirääkimistelauda ning ka ennast mõistetavaks teha. Üks väga lihtne ja odav viis vastaspoole tundmaõppimiseks on lihtsalt jälgida tema käitumist ning näidata

3 Director, aprill 2010, Heli Lehtsaare intervjuu suhtlustreener Ago Tiimaniga

## JOONIS 1

## Äriläbirääkimiste kombed riigiti

**High Context Culture**

Jaapan  
Araabiamaad  
Ladina Ameerika  
Hispaania  
Inglismaa  
Prantsusmaa  
Põhja- Ameerika  
Skandinaaviamaad  
Saksamaa  
Šveits

**Low context culture**

- » Rootsis peetakse ülimalt ebaviisakaks (mitmekordset) tänamata jätmist.
- » Usbekistanis on ülim au, kui vastuvõtja oma käega valmistab ja serveerib teile pilaffi.
- » Mõnel maal peetakse ebaviisakaks seda, kui ei küsita, kuidas perekonnal läheb.
- » Mõnel maal loetakse kirjalikku lepingut siduvaks, teistel on see vaid sissejuhatuseks tulevastele ärisidemetele, kolmandates piisab suulisest kokkuleppest, et kõik toimima hakkaks (mis ei välista muidugi kirjalikku lepet).
- » Mõnel maal tahavad ärimehed kohe asja juurde asuda (*low context culture* maad), paljudes riikides soovitakse aga enne sinuga tutvuda ja sõbruneda (*high context culture*, vaata joonis 1).

## Kuidas korraldada logistikat?

üles lugupidamist võõraste tavade vastu. Samuti tuleks teada, et mitmed teemad (eeskätt poliitika ja religioon) olid, on ja arvatavasti ka jäävad väga tundlikeks teemadeks, seega oleks mõtet neid vältida. Kohatu käitumise tõttu võib nii mõnigi leping jääda sõlmimata, olgugi et lepingutingimused tundusid sobivat ja kõik sai kokku lepitud.

Siin on mõned näited ärikultuuride mitmekesisusest:

- » Mõnedes Aasia maades ei teretata kunagi kättpidi.
- » Indias ei söö naisterahvad meeskülalislitega samas lauas.
- » Budistlikes maades on väga kohatu näidata oma jalataldu.
- » Saksamaal kutsutakse väga harva äripartner koju.

**Kui kaugele on toodet mõtet eksportida, et see veel konkurentsivõimeline oleks?**

Turu kauguse mõistet võib ettevõtte seisukohalt selgitada kahel omavahel seotud, kuid samas eri viisil. Ühtpidi võib selle jagada füüsiliseks (*physical distance*), kuhu kuulub geograafiline kaugus, ning tunnetuslikuks (*psychic distance*), kuhu kuuluvad majanduslik, ajalooline ja kultuuriline vahemaa (vaata joonis 2 lk 54).<sup>4</sup>

Eksportööride kogemus on näidanud, et tunnetuslik kaugus mängib tihti suurt tähtsust uuel turul ekspordiedukuse saavutamisel. Samas tihti alustatakse ekspordiga just geograafiliselt lähedastest turgudest. Uuri enne ekspordiga alustamist, kas saate uue partneriga olulistest asjadest samamoo-

<sup>4</sup> Luostarinen, R. *Internationalization of the Firm – An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioural Characteristic in Strategic Decision Making*. Dissertation, Helsinki, Helsinki School of Economics, 1989.

di aru. Mõnes valdkonnas on geograafilise vahemaa tähtsus suurem (rasked suure mahuga tooted) teistes väiksem, näiteks IT tooted-teenused või kui tooteid on võimalik transportida elektroonsete kanalite kaudu (nt kujundused, projektid).

Kultuuriliselt on Eesti suhteliselt mitmekesine ja eripärane. Riigil puudub sajanditesse ulatuv stabiilne ajalugu, mistõttu on inimesed avatumad rahvusvahelistele kontaktidele. Ajalooliselt on Eesti olnud seotud paljude riikidega, mis tagab kultuuride parema mõistmise.

Logistikaga saab luua firmale uusi konkurentsieeliseid turul. Uuringud näitavad, et tellimuste töötlemise, ladustamise, varude juhtimise, transportimise jm logistilised kulud võivad hõlmata lõpptoote hinnast kuni 70%.

Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriu-

mi 2009. aastal koostatud statistilise analüüsimudeli järgi võiks Eesti ettevõtja jaoks perspektiivsete eksporditurude esikümme olla järgmine:

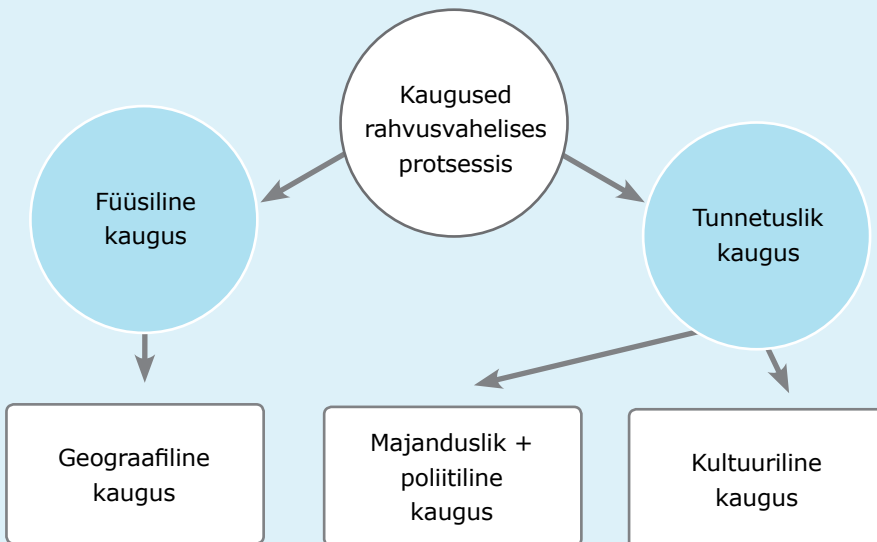
## Perspektiivsed eksporditurud Eesti firmadele

1.	Rootsi	6.	Hiina
2.	Soome	7.	Suurbritannia
3.	Saksamaa	8.	Leedu
4.	Venemaa	9.	Holland
5.	Norra	10.	Tšehhi

### JOONIS 2

## Kauguste liigitus

### Miks mõned riigid tunduvad kohutavalt kauged ja teised mitte



Logistika rakendamine hankes, tootmises ja jaotuses võimaldab teha vähemaga rohkem:

- » vähendada (optimeerida) varude suurus,
- » lühendada kaupade kohaletoimetamise aega,
- » minimeerida ettevõtte ja tarneahela kogukulusid,
- » lühendada seadmete seisuaega,
- » vähendada tegevusi, mis ei lisa väärtust,
- » tõsta nii toote kui ka teenuse kvaliteeti,
- » suurendada transpordivahendite lastitavust,
- » tõsta rajatiste ja seadmete tootlikkust ja efektiivsust.

Logistika eelised ilmnevad täiel määral üksnes integreeritud logistikaahela laitmatul toimimisel (vaata joonis 3) Tootmise põhiresursiks on aeg ning võistlus ajaga on võistlus logistika alal. Logistika annab kaubale ajalis-ruumilise kasulikkuse ja konkurentsieelise.

Mitmed auto- ja masinatööstuse kohta tehtud

uuringud on näidanud, et toodete jaotustegevuses on kõige suurem ajakadu. Näiteks Volvo tehase ühe tootegrupi logistikaprotsessi uuringust (VTS-Volvo, 1990) selgus, et toote valmistusaeg moodustab 0,06%, transporditegevus 1,5% ning selle seisumine ladudes ja kauplustes 98,4% kogu ajaressursist.

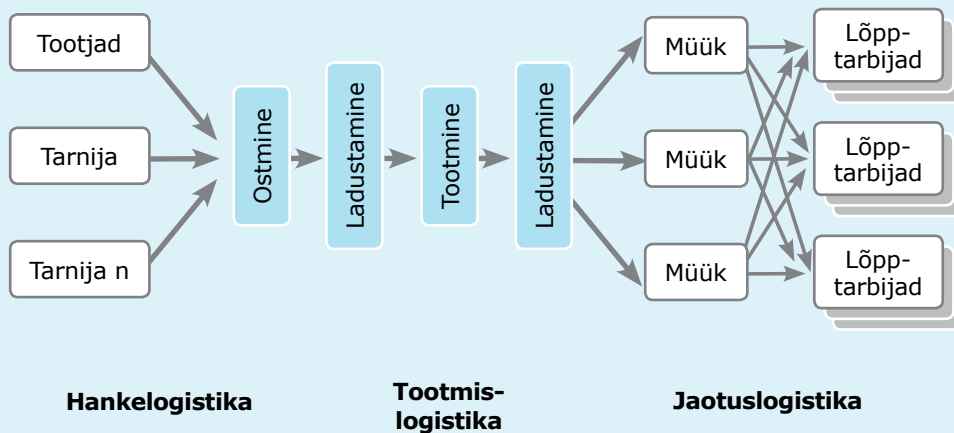
Tarneaega saaks lühendada kiirema transpordiliigi valikuga, kuid sellega kaasneb ka veokulude suurenemine. Kiiresti riknevate kaupade (puuvili, lihatooted, lilled) või moraalselt vananevate toodete (elektroonikatooted) puhul on logistikal määrav tähendus. Siin on aeglase mere- või raudteetranspordi asemel tihti otstarbekas kasutada lennutransporti, hoolimata sellest, et ühiku veohind (euro/kg) on kõrgem. Arvesta järgmisi tegureid ja leia nende vahel kompromisse:

- » transpordikulud,
- » ladustamiskulud,
- » kaubavarude suurus (kaupadesse investeeritud raha),
- » teenindustase tarbija juures (kaupade kättesaadavus – kogus ja sortiment),

JOONIS 3

## Logistikaahela skeem

Hästi läbimõeldud logistikaga säästad aega ja raha



- » kaupade riknemine ja moraalne vananemine.

Kui on tegemist kallite kaupadega (transpordikulu on oluliselt väiksem kauba hinnast), siis on majanduslikult kasulikum sagedamini vedada ja vähem ladustada.

Logistika korraldamisel on soovitatav küsida pakkumisi mitmest logistikafirmast ning investeerida ka kaupade kindlustamisse. Kindlasti tasub kahe-kolme spetsiifikaga (kullerfirma, tavavedu) logistikafirmaga sõlmida pikemaajalisem koostöösuhe, et pääseda jutule ka nendel perioodidel, kui transpordifirmadel on kuhjaga tellimusi. Ühtlasi võivad aega oma vajaduste igakordse lahtiseletamise, normaalsete krediitingimuste arvelt ja muidugi ka hindades. Iga kord odavamast pakkumist taga ajades võib tulemus olla hoopis vastupidine.

## Kuidas müüa?

Kõige eelduseks on loomulikult sobiv toode-teenus, millest välismaal asuv klient või edasimüüja huvitatud on. Samas ei saa mööda ka mõnest muust tähtsast „pisi-asjast“.

Esiteks tuleb veenvalt rääkida Eestist, see n-ö maha müüa – tegelikult ei teata meie maast kaugemal kui Soome ja Leedu kuigi palju. Hea, kui sul on tagataskus kolm kuni viis head lugu, millega illustreerida Eesti saavutusi nii enne kui pärast taasiseseisvumist. Näiteks tänane e- ja m-Eesti; Skype'i tegelik päritolu; päevas saab Tallinnast umbes 30 moel laeva või lennukiga kuskile startida; kuidas enne sõda kogu Skandinaavia ja Inglismaa sõi ainult Eesti võid; kuidas meie valitsus on pea kogu iseseisvusaja saanud läbi positiivse eelarvega ja pole pidanud laenu võtma; kuidas Eesti kroon pidas ligi 20 aastat vastu ilma devalveerimiseta ja meil on nüüd euro jne.

Teiseks on tähtis tekitada usaldus oma fir-

ma vastu – selgitades, miks just sina oled see kõige õigem partner. Ehk: kes on omanikud, millised on teie senised saavutused, mis on teie plaanid. Samuti aitab hea mulje loomisele kaasa, kui on olemas oma sümboolikaga firmatoodet tutvustav materjal – see näitab professionaalset ja pühendunud lähenemist, mitte õnneotsija mentaliteeti. Kui teie ettevõtte on vähegi korralik kontor, siis kindlasti kutsuge partner endale külla – ka see tekitab usaldust edaspidiseks.

Ja kolmandaks tuleb sul ära müüa ennast kui inimest, kes saab tulevase partneri üheks heaks sõbraks. Sa pead teda veenma, et sa suudad temaga vabalt suhelda mitte ainult oma toote, vaid ka tema riigi ja maailma teemadel. Sina pead omakorda teada saama tähtsamaid asju partneri elust: lapsed, hobid, puhkuse veetmise kohad jne. Ehk teemad, millest *small talk*'i käigus rääkida. Elu näitab, et hea oleks partneriga korra iga paari nädala tagant võtta üles mingi jututeema, mis ei pruugi olla üldse tõine. Nii ei saa ühel päeval enam arugi, kui oled rääkinud tema lapse koolilõpetamisest ja järgmisel päeval saabub aasta suurim tellimus.

## Kuidas su toode kliendini jõuab

Selleks et oma tooteid tarbijateni toimetada, kasutatakse jaotuskanaleid (turustuskanaleid), mis võivad koosneda paljudest ettevõtetest üle maailma. Ühelt poolt võib jaotuskanal olla otsekanal (tootja müüb toodet otse kasutajale, näiteks mööblitööstuse seadmed), teisalt võib olla jaotuskanalis mitu vahendajat (näiteks tavapärase kett tootja-hulgimüüja-jaekauplus-ostja).

Milline turustuskanal on kõige mõttekam, seda aitavad otsustada järgmised aspektid:

- » **Turg** – vahendajaid vajatakse tõenäolisemalt siis, kui tarbijaid on palju ning nad on suure maa-ala peale laiali jaotatud;

## Priit Kallas: käitu veebis targalt

### Kui alustad internetimüüki välisriiki, siis mis on veebilehe loomise juures esmatähtis meeles pidada

☑ **Eesmärk** – see peaks olema konkreetne tükikides või eurodes mõõdetav tulemus, veebilehelt tulev käive või päringute arv. Lehe vaatamiste arv ei ole eesmärk. Eesmärgiga peab olema seotud külastaja konkreetne tegevus: ost, päring, liitumine.

☑ **Tehingu hind** – kui palju oled valmis ühe veebist saadava tehingu eest maksma. Arvuta välja maksimaalne summa, mille oled valmis külastaja eest maksma. Arvutuskäigu näide: ühe tehingu eest oled valmis maksma 200 eurot. Tehingu saamiseks on vaja kümme päringut. Päringu saamiseks on vaja 20 külastajat. Seega ühe külastuse saamiseks võib kulutada kuni 1 euro. Katseta, kas saad selle hinnaga Google Adwordsi abil tehinguid.

☑ **Külastuste allikad** – kuidas inimesed su lehele jõuavad ja mis see maksma läheb.

Võimalusi on mitu. Reklaam, ostad pinda sihtgrupile olulistes kanalites ja tood külastaja lehele. Sisuturundus, lood sihtgrupile olulist materjali, levitad seda neile suunatud kanalites ja oled leitud otsingumootorites.

☑ **Märksõnad** – milliste otsingumootoritesse sisestatavate päringute vastus on sinu lehel. Loo nimekiri märksõnadest, mis on seotud sinu pakutavate toodete ja teenustega. Kasuta märksõnu kõigis pealkirjades, sisutekstides ja veebiaadressides.

☑ **Korralik keel:** lehel avaldatud materjali peab kokku panema inimene, kes räägib keelt emakeelena, tunneb valdkonda ja turundust.

**Priit Kallas,**  
**Internetiturunduse agentuuri**  
**DreamGrow loovjuht**

kui toote hind on madal ja seda toodet ostetakse sagedasti ning väikestes kogustes.

- » **Toode** – mida suuremad ja raskemad on tooted, seda lühemaks jääb jaotuskanal. Mida väiksem on sortiment, seda tõenäolisemalt peab kasutama vahendajaid. Kui klient ei tunne otseselt toote järele vajadust (näiteks kindlustus), vali otsekanal.
- » **Ettevõtte** – mida väiksem ning noorem on ettevõtte, seda suurem on tõenäosus, et ta

ei suuda oma müügivõrku üleval pida da ning peab kasutama vahendajaid.

Klientideni jõudmiseks võib kasutada erinevaid jaotuskanaleid. Näiteks otseturustuse jaoks oma kauplust, kuid geograafiliselt kaugemal asuvate klientide jaoks edasimüüjaid. Siinkohal tuleb arvestada kindlasti sellega, et kanal on ka kulu allikaks, sest iga tasand võtab oma teostatud toimingute eest tasu: seega, mida rohkem neid tasandeid on, seda väiksem on võimalik saadav tulu. Näiteks



puidusektoris (oleneb muidugi tootest) on levinud agenditasu 3% müügikäibest. Samas on ise kõiki neid funktsioone, mida iga kanal teeb, kulukas ülal pidada, see nõuab *know-how'd* ja tihti ka suuri investeeringuid. Igaüks peaks leidma nende olemasolevate võimaluste seast sobiva variandi.

Ära ei tohi muidugi unustada interneti. Internet võib olla lisaks info pakkumise kohale muuhulgas ka müügikanal, mis võimaldab müüa tooteid ja teenuseid, ning jaotuskanal, mille abil edastada kliendile ostetud digitaalsed tooted.

## Süsteemne turundus

Turunduse ja tootearenduse keskmes on alati klientide nõuete rahuldamine ja nende vajaduste ennustamine, mitte püüie olemasolevat toodet iga hinna eest maha müüa, kui turgu sellele võib-olla ei eksisteerigi. Kindlate iseloomujoontega kliendigruppide leidmine võimaldab välja töötada kõige sobilikuma toote ja sihtgruppides toimiva turundussõnumi.

Turundusotsused langevad üldjuhul nelja kontrollitavasse kategooriasse (vaata ka joonis 4):

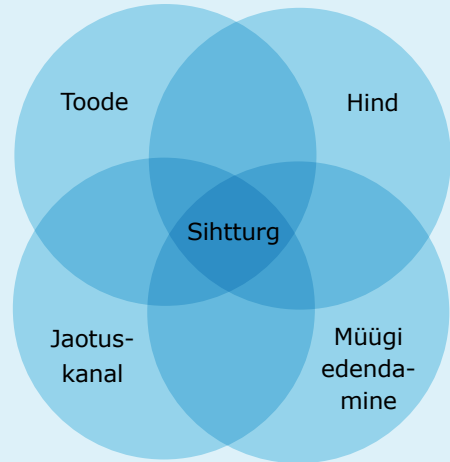
- » toode (*product*),
- » hind (*price*),
- » jaotuskanal (*place*),
- » müügi edendamine (*promotion*).

Need neli klassikalist P-d on need aspektid, mis on iga ettevõtte turundusjuhi kontrolli all.

- » Toote läbilööki mõjutavad sellised aspektid nagu kvaliteet, funktsionaalsus, garantii, lisateenused jne.
- » Hinnaga seotud olulised otsused on näiteks skimming ehk hinna järk-järguline alandamine, sisenemine allpool turuhinda, sularaha- ja ettemaksete allahindlused, allahindlused kogustelt jt.
- » Jaotuskanalitega seotud otsused on näiteks jaotuskanalite valik, turu kaetus, laudustamine, utiliseerimine jne.

JOONIS 4

## Klassikaline marketing mix



- » Promotsiooni otsused on näiteks reklaam, avalikud suhted ja müügitugi.

Täpselt samad turunduspõhiprintsiibid kehtivad ka eksportturunduse puhul, aga see kõik on seotud mitmete proovikivide ja teadmatusega, sest turundusjuht peab siin arvestama võõrast keskkonnast tulenevate mõjudega.

Turundades väljapoole oma riigi piire, tuleb kindlasti arvestada järgmist:

- » Kliendiprofiil on erinev nii keele, religiooni, ideoloogia, elatusaseme kui stiilitunnetuse osas.
- » Igasugused kultuuri, majanduse, juriidilised, sotsiaalsed ja poliitilised süsteemid võivad põhjustada negatiivset vastureaktsiooni teie turundustegevusele.
- » Makse-, jaotus-, transpordi- ja kindlustusreeglid võivad olla komplekssemad.
- » Korras dokumentatsioonil on väga tähtis roll.

- » Tooted võivad teatud riikides osutada tollitavateks ja vajavad seega tollimakse enne maalejõudmist.
- » Valuutadest tulenevad riskid (ka hinnastamisel või kampaaniates).
- » Turunduskommunikatsoon- ja sidekanalid on riigiti erinevad ja ka ajavahega peab arvestama.
- » Otsetõlked reklaammaterjalidest ei pruugi sobida.
- » Konkurents on suurem kui koduturul (eriti Eesti suurust silmas pidades).

## Turundusalane koostöö edasimüüjatega

---

Turunduskommunikatsiooni planeerimisel arvesta, et mida väiksem on sihtrühm ning mida kallim on müüdiv toode, seda personaalsem peaks olema turundussuhtlus.

Turunduskommunikatsiooni plaani koostades võiks esialgsed mõtted läbi arutada eksportklientide/edasimüüjatega. Sageli teevad Eesti ettevõtted turundusalaseid otsuseid Eesti kogemusest lähtudes, mis võib tähendada ka suhteliselt kulukaid vigu.

Turundusalane koostöö edasimüüjatega sisaldab palju võimalusi:

- » Edasimüüjatele antakse kasutada nn reklaamifond, mille suurus sõltub otseselt nende ostude mahust (kindel protsent käibest), reklaamifondi on võimalik kasutada oma toodete müügi edendamiseks.
- » Reklaamifondi kasutamist piiravad selged reeglid (ettevõtte logo või tootefotode kasutamine, kampaaniaaruannete koostamine, reklaami koopiade ja arvete edastamine, jms).
- » Edasimüüjate nimede-aadresside kasutamine ettevõtte reklaamides, reklaamtrükistes.
- » Edasimüüjad osalevad reklaamüritustel või messidel.

- » Reklaamide teostamisel kaasatakse edasimüüjat teenindav reklaamifirma.
- » Osalemine edasimüüjate turundustegevuses (kliendilehed, edasimüüjate kliendipäevad jms).
- » Edasimüüjaid informeeritakse aegsasti kõikidest kavandatud reklaami- või müügiedenduskampaaniatest.

Edasimüüjatega iga-aastast koostöölepingut sõlmides lepi kokku turundustoe suurus, mida neile järgmisel aastal anda.

## Turundusplaan ja -eelarve

---

Turundusstrategiaalased otsused pannakse kirja turundusplaani, kus on sellised punktid:

- » kuude (või nädalate) kaupa planeeritavad tegevused,
- » iga tegevuse eesmärk,
- » tegevuse eest vastutavad isikud,
- » tegevuse (kampaania) eelarved,
- » tegevusele eelneva töö plaan (nt millal käivitub töö reklaamikampaania ettevalmistamisega),
- » kui mõni turundusprojekt on kulukas või keeruline, siis ka projekti etappide tähtajad, eelarved, vastutajad,
- » turundusplaan ja -eelarve koostatakse tavaliselt iga sihtturu ja brändi kohta eraldi.

## Sa ei pea kohe ekspordijuhti palkama

---

Kui ekspordi osakaal ettevõtte müügikäibes on väike ja seisneb episoodiliste tellimuste täitmises, ei eristu ekspordiga seonduv müügi-/turundusosakonna igapäevases tööjaotuses veel kuigi selgelt. Firms, mis seab oma eesmärgiks ekspordi osakaalu kiire tõstmise müügikäibes, tuleks turundusdirektori alluvuses luua eraldi ekspordijuhi ametikoht. Ekspordijuht võib alguses tegutseda projek-

## Sisenemisbarjäärid ehk takistused rahvusvahelistele turgudele minekul

	Sisenemisbarjäär	
1	Ettevõtlus-, juhtimis- ja turundusoskuste nappus.	Edukaks välisturul tegutsemiseks on vaja tunda strateegilist planeerimist, turundust, kvaliteedijuhtimist, võõrkeeli jpm.
2	Bürokraatia	Väikeettevõtted paljudes Ida-Euroopa riikides kannatavad riigi ülemäärase kontrolli all.
3	Juurdepäas informatsioonile	Tekib vajadus suure hulga informatsiooni järele nii turu kui ka seaduste, tollireeglite, maksustamise, finantseerimisvõimaluste jne. kohta. Väikeettevõttel puudub võimalus kõiki vajalikke eksperte palgal hoida.
4	Finantsvahendite nappus	Pankade jaoks on väikeettevõtted enamasti liiga kõrge riskiastmega ning omakapitali suuremateks laienemisteks napib.
5	Ebapiisav juurdepäas tehnoloogiale ja oskusteabele	Läbilööki välisturul lihtsustab oluliselt tehnoloogilise eelise omamine.
6	Standarditele mittevastavus ja kvaliteedile orienteerituse puudumine	Tihti nõutakse ka vastavat sertifikaati (ISO, CE). Paraku puuduvad väikeettevõtetel vajalikud testimislaborid ning oskused.
7	Keelebarjäär ja kultuurilised erinevused	Sihturu kultuuri mittetundmine võib viia arusaamatusteni, mida on raske heastada.

*Pällin, P (2004) Välisturule mineku võimalused ja ohud*

tijuhtimise põhimõttel, kaasates vastavalt vajadusele eri osakondade spetsialiste.

Näiteid sellest, kus väiksema ettevõtte ekspordi eestvedajaks on vahetult turundusdi-

rektor või firma tegevjuht, on palju. Organisatsiooni tipus tegutseva võimeka liidri isiklik panus ekspordipartnerite leidmisel ja tellimuste saamisel aitab edu saavutada, kuid tegevuse laienedes tuleb ekspordiga

## Vead, mida tehakse välisurgudele minekul

Paljude uuringute ja isiklike kogemuste põhjal on V. Terpstra koostanud loetelu peamistest vigadest, mida eksportöörid teevad ning mis on sageli toonud kaasa ettevõtete taandumise välisurgudel või ka pankroti. Need vead on järgmised:

- » Ei küsita nõustamist ja ei tehta rahvusvahelist turundusplaani enne eksporditegevuse alustamist.
- » Juhtkond ei pühendu sellele.
- » Vahendajate valikule ei pöörata piisavat tähelepanu.
- » Keskendutakse juhuslikele tellimustele.
- » Ekspordi vältimine või alahindamine situatsioonis, mil koduturul on kiire kasv.
- » Vahendajaid välisurgudel ei kohelda samamoodi nagu koduturul olevaid.
- » Eeldatakse, et olemasolev toode ja turundusmeetodid toovad edu kõigil turgudel.

- » Soovimatus kohaldada tooteid vastavalt välisuru nõudlusele või valitsuse regulatsioonidele.
- » Ei tõlgita etikette, juhendeid jms.
- » Ei taheta kasutada ekspordi juhtimise/vahendamise ettevõtet.
- » Ei kaaluta litsentsimise ja ühissettevõtte kasutamise võimalust.
- » Ei pakuta kohe teenuseid.

Eesti ettevõtete puhul võib sellele loetelule lisada veel liiga optimistliku suhtumise välisurgude võimalustesse, mõnel juhul põhjendamatult kõrge arvamus oma toodete konkurentsivõimelisuse kohta ning kogemuste puudumise. Lisaks on mitmed ettevõtted laienenud välisurgudele liiga kiiresti ilma piisava finants- ja inimressursi toetuseta.

*Kuusk, K., Reiljan, E. (2007) Ekspordiplaani toetuse mõju hindamine, Praxis, refereeritud Terpstra, V. ja Sarathy, V. R. (1994), International Marketing, 6th Edn, Dryden Press, FortWorth.*

seotud ülesanded läbi mõelda ja delegeerida. Ekspordijuhil kohale sobib aga eelkõige selline inimene, kellel on olemas teatud kogemus välisurgudega suhtlemisel. Ta peaks oskama mitmeid võõrkeeli, samuti ei tohiks alahinnata seda, palju ta ise on nendes riikides käinud või kas ta on seal elanud – sellisel persoonil on tunduvalt lihtsam ja kiirem saavutada kontakte, et neid hiljem oma firma kasuks tööle panna.

## Tulemuspalk

Ekspordi arendamisel on pingutuste hüvitamiseks mõttekas kasutada tulemuspalka, mis lisandub sellisele põhipalgale, mis kindlustab töötaja rahulolu ka juhul, kui mõni kuu tulemuspalka ei saa. Põhjus on selles, et ekspordi arendamisel tuleb aeg-ajalt ette perioode, kui valmistatakse ette sisenemist uutele tur-

gudele. Enamasti ei saa aluseks võtta ainult ühte näitajat, vaid tuleb kasutada kolme-viit võtmetulemust. Nende pingerea määramisel võta aluseks ettevõtte strateegia: kas ekspordist loodetakse kiiret kasumit või on sihiks investeerida turuosa suurendamisse ja kindlustamisse.

## Jälgi trende nii oma äris kui maailmas

---

Selleks et püsida konkurents ja efektiivselt tegutseda, ei piisa üksnes sihtturu olukorra jälgimisest, vaid tuleb pidevalt kursis olla välismaailmas toimuvaga. Näiteks selliste asjadega:

- » Tänu toodete eluea pidevale lühenemisele

sele tuleb logistilist protsessi muuta üha kiiremaks ning vähendada varusid.

- » Nõuded toidukaupade kvaliteedile kasvavad, mis eeldab üha kiiremat ja otsemat jaotust.
- » Infotehnoloogia kiire areng võimaldab kogu jaotusprotsessi paremini juhtida ja kontrollida.
- » Hinnakonkurents ja võitlus klientide pärast järjest teravneb.
- » Pidevalt suureneb virtuaalse kaubanduse osakaal, mis vähendab vajadust vahendajate järele.

Suundumused maailma majanduselusel mõjutavad meid rohkem kui algul tundub, seepärast tuleb muutustel silma peal hoida.

# Näited elust: Projekt Kuubis, Oskando ja Defendec

## Kuidas need firmad turule sisenesid

## Arhitektuuri ja inseneribüroo Projekt Kuubis: riigihanked on hea viis jalg ukse vahele saada

Juba firma Projekt Kuubis loomise ajal aastal 2004 oli noortel TTÜ tudengitel kindel siht silme ees – laieneda Eestist väljapoole. Põhitöö kõrvalt tegeldigi info kogumisega. Kuid siis sai Eestis hoo sisse ehitusbuum ja tööd oli ülearugi. Ehitusturu langedes aga tuli kiiresti tegutsema hakata, et välisurgudele pääseda, ning tegelikult läks vaid aasta sisenemistegevusega alustamisest kuni esimese lepingu sõlmimiseni Soomes 2009. aastal.

### Kaasa kõik töötajad

Projektiga olid hõivatud kõik firma töötajad ja plaani paikapaneke toimus ajurünnaku vormis. Arutati läbi võimalikud sihtturud ning Eesti inseneride tugevused-nõrkused. Kaasati ka firmaväline ekspert ekspordiplaanide alal, kes objektiivsemat vaatenurka esindaks.

Infot otsiti valdavalt tuttavate kaudu – alati leidis keegi tuttav või tuttava tuttav ühes või teises riigis, kes oskas kohalikke olusid selgitada. Nende riikide puhul, mille keelest oli võimalik aru saada, loeti ka internetiuudiseid. Esimese valikuna jäi sõelale Soome, sest kõrgem hinnatase aitas katta turule sisenemisega seotud kulusid, samuti oli plussiks väljakujunenud ärireeetika ja hea maksekäitumine, mis maandas nii mõnedki riskid. Alternatiivina oli kaalumisel laienemine ida poole (Ukraina, Gruusia jm).

VISIITKAART



**Nimi:** Projekt Kuubis OÜ

**Tegevusala:** arhitektuurne ja insener-tehniline projekteerimine

**Riigid, kuhu eksporditakse:**  
Soome, Rootsi

**Ekspordimaht:**  
2014. aasta baasil on eksport kogukäibest ca 90%

**Millal alustati eksporti:** 2009

**Koduleht:** [www.kuubis.ee](http://www.kuubis.ee)

### Riigihanked kui sisenemise kanal

Projekt Kuubis oli Eestis osalenud mitmetes riigihangetes, nii otsustati ka Soomes kesken-duda analoogilistele projektidele. Info hange-te kohta on vabalt saadaval ning ka protsess ei erine väga Eesti omast. Küll aga peab siiski arvestama, et hind ei ole seal kunagi ainus määrav faktor.

Parim reklaam on muidugi suust-suhu: kui korra oled seal juba midagi teinud, siis tekib mingi taust ja usaldusväärsus ning lumepall hakkab veerema. Projekt Kuubis peab oma kõige esimese lepingu sõlmimise puhul oluliseks ka õnnefaktorit – täpsemalt on seda olukorda raske määratleda. Kuna kliendi puhul oli tegu Turu linnaga, siis võis rolli mängida ka see, et Turu ja Tallinn valmistusid mõlemad koos kultuuripealinnadeks saama ning teadlikkus Eestist pisut suurem.

Sihile viib siiski kannatlikkus. Alles nüüd, pärast kuute aastat võib tõdeda, et on saavutatud teatud tunnus, mõnele kliendile on tehtud järjest mitu tööd ning tellijateringi kuulub ka erasektori ettevõtteid. Skandinaavia klient on lojaalse loomuga ja head partnerit niisama naljalt välja ei vaheta. See on omamoodi pluss, aga ka miinus – samamoodi pole nad ju huvitatud seniste partnerite väljavahetamisest sinu vastu.

Kõige paremini töötavad ikkagi otsekontaktid. Olemasolevate klientidega hoitakse ühendust, loetakse kohalikke uudiseid, võetakse kontakti uute potentsiaalsete klientidega jne.

### **Tööjõukulu on kuludest suurim**

Kõige suurem kulu on tööjõukulu. Palju töötunde kulub pakkumiste tegemisele, veel kord tegemisele jne – aeg-ajalt tundub see tühja tööna, sest hoobilt neid ei võideta. Sellega tuleb alguses leppida ja edasi toimetada. Igal juhul tasub nii keskmistel kui ka väike-ettevõtetel proovida, võimatuid takistusi ei ole.

### **Skandinaavia petlik lähedus – kaasa pigem eksperdid**

Skandinaavia on ühelt poolt lihtne, teiselt poolt aga keeruline. Me mõtleme, et nad on nii lähedal ja me teame neist palju, kuid nende töötegemise tavad on hoopis teistsugused. Sa pead ise olema avatud ja valmis omaks võtma nende käitumisviise. Näiteks ei tohi ärritada, kui otsustusprotsess võtabki seal meie jaoks tavatult kaua aega.

Ettevõtte Projekt Kuubis kogemus kinnitab, et igal juhul tasub kaasata eksperte, kes on kohalike oludega tuttavad, mitte hakata jalgratast leiutama ja kõike omal nahal läbi elada. Ekspert ei peagi olema sinu valdkonnast, pigem peaks ta olema tuttav sealse keskkonnaga.

### **Tee end meeldejäävaks**

Suurt rõhku pani Projekt Kuubis sellele, et pakkumine näeks lisaks tugevale sisule ka ilus ja esteetiline välja; et kogu lugu oleks atraktiivne ja jääks vaatajale meelde. Kui esimesel korral sinu pakkumist veel läbi ei loeta, aga midagi sellest jääb meelde, siis järgmisel korral võib juba paremini minna, sest asi tundub tuttav ja kuskilt nähtud. Pisasju, nagu logo kena presenteerimine ja õiges formaadis telefoninumbrid dokumendi jaluses, ei tohiks samuti alahinnata.

### **Small talk ja keeleoskus**

Välisriiki minnes tuleb arvestada sellega, et suhtlus peab toimuma sealse keeles. Olu-kord, mis Eestis on tavaline – kõik eestlased pingutavad välismaalasega inglise keelt rääkida, mujal maailmas ei tööta. Samal ajal ei ole välisriigis oluline perfektne keeleoskus, vaid pigem see, et suudad suhtlemisbarjääri ületada. Kõik muu saab tõlkide abil korraldada, aga *small-talk* ja mõned sobilikud naljad peavad suus olema. Projekt Kuubis on viimaste aastate jooksul päris palju keeleõppele panustanud ja tööpoolest ka terve kollektiiviga sihtriigi anekdoote pähe õppinud.

### **Jälgi tähtaegu**

Eesti turul kipub olema pigem mõtteviis, et alati saab tähtaegu pikemaks venitada, selgitada, et midagi ootamatut tuli ette. Mujal on aga tähtaeg tähtaeg ja sellega peab arvestama. Turule sisenevad firmad peavad teadma, et isegi kui esimese projekti tähtajaline lõpetamine tähendab rahalist kahju näiteks lisaresursi kaasamise näol, tuleb seda siiski teha, kui tahad edaspidigi töid saada. Põhjamaade lepingutes on iseenesest vähe punkte, väga oluline on hea tava, mida ühiskonnas kõik järgivad.

### Messide kaudu kaugemale

2011. aastal osales Projekt Kuubis ka esimest korda Londonis messil Ecobuild, maailma suurimal jätkusuutliku projekteerimise ja ehituse messil. Ühel ja samal messil peaks käima kaks–kolm aastat järjest, et potentsiaalsetele koostööpartneritele oma jätkusuutlikkust ja usaldusväärsust tõestada, seda juhul kui varasemast antud turul soovitusel puuduvad.

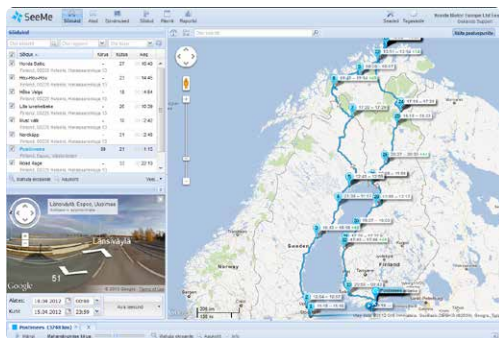
### Kokkuvõtteks

Teenuste eksportimine kõrge kvaliteeditasemele turule on positiivses mõttes sundinud meid pidevale arendusele, et vastata ootustele ning ületada neid. Meie meeskond ja teenus on läbi teinud tohutu arenguhüppe ning meie tegevus muutunud endisest mõtestatumaks. Olles läbi löödud ühel turul, on järgmistel turgudel juba kindlasti lihtsam.

## Oskando: valisime partneriks kõige „näljasemad“

Kui panna autodesse targad seadmed (GPS/GSM seireseadmed), mille abil saab jälgida arvutiekraanilt nende teekonda, külastatud sihtkohti ja kütusekulu ning saada nende andmete põhiseid analüüsiraporteid, võib vähendada kulusid kuni 30%. Nõnda kinnitab tagasiside Oskando klientidelt, kes firma SeeMe autoparkide haldamise rakendust kasutavad.

See on suur võit iga autoparki omava firma jaoks, seepärast otsustas Oskando 2007. aastast alustada SeeMe teenuse eksporti ka Skandinaaviasse ning Kesk ja Ida-Euroopasse, kuna koduturu võimalused on sellist tüüpi IT-lahenduse jaoks piiratud. Hetkel on SeeMe veebirakendus kasutusel 17 riigis ja juba 20 keeles. 2013. aastal ühines Oskando Taani



**GPS seire rakenduse ekraanivaade**

VISIITKAART



**Nimi:** Oskando OÜ

**Tegevusala:**

IT põhiste GPS seire ja Autoparkide Halduslahenduste arendus ja müük

**Riigid, kuhu eksporditakse:**

Rootsi, Soome, Läti, Leedu, Poola, Tsehhi, Slovaki, Ungari, Horvaatia ja Venemaa

**Ekspordimaht:** ca 40% käibest

**Millal alustati ekspordi:** 2007

**Koduleht:** [www.seeme.eu](http://www.seeme.eu)

sama valdkonna firmaga Autolog – selle tulemusel muudeti brändi nimi Ecofleet'iks, firma strateegias muutus koduturuks kogu Skandinaavia ja Baltikum, osteti ära ka üks edukas edasimüüja ning tänaseks on oma



kontorid olemas juba kõikides nende piirkondade riikides. Tänu ühinemisele saadi kohe ka otsene juurdepääs Skandinaavia turgudele, kus senini müük kõige edukam ei olnud.

### **Riigiti on kliendi jaoks tähtsad täiesti erinevad asjad**

Oskandole sai kiiresti selgeks, et klienti huvitavad eri riikides üsna erinevad asjad. Seda tuli arvestada nii edasimüüjatega suheldes kui kodulehtede tegemisel. Ida-Euroopa kliendi eesmärk on Ecofleet/SeeMe tarkvara kasutades püüda kinni kütusevargad ja tuvastada firma auto mittesihipärane kasutamine, Skandinaavia klienti huvitab aga hoopis see, et autot kasutatakse efektiivselt ja säästaks vähem. Seega on slogan ja veebilehed riigiti erinevad, ehkki tehniline osa on ikka üks ja seesama.

### **Turule sisenemise eelarve kõigub kaks–kolm korda**

Iga uue turu puhul püüab Oskando ette kujutada, mitu kuud sinna sisenemiseks kulub, ja kalkuleerida, kui palju see maksma võib minna. Samas tegelikus elus kõigub eelarve ja aeg kaks kuni kolm korda, oleneb sellest, mitu inimest mitu korda peab kohal käima ja milline partner on leitud. Kordade arv on riigiti olnud väga erinev, vahel õnnestub esimese korraga, vahel tuleb kolm korda käia.

Võimalikke partnereid on Oskando esimeses etapis otsinud eelkõige Google'i kaudu. Teise etapina võib käia kohapeal erialamessidel või küsida messikorraldaja käest vastava valdkonna firmade nimekiri – korraldajad jagavad neid heameelega. Algne edasimüüjate nimekiri sisaldab 20–30 firmat, Oskando sõelale jääb neist tavaliselt 5–10, kellelega tuleb püüda kindlasti nende kodulinnas kohtumiseni jõuda. Vaadata neile firmadele/inimestele otsa, näha nende kontorit ja saada võimalikult palju infot selle riigi ja turu kohta, enne kui otsustada, kellelega koostööd teha. Veebilehtedel oleva info kaudu saab teada ainult umbes 20–30% tõde tegeliku olukorra kohta.

### **Turuliidrid, „inetud pardipojad“ ja „näljased“**

Kui kohapeal on käidud, jääb pikast nimekirjast tavaliselt järele lühike. Esimese hooga ei maksa kedagi nendest nimedest maha kanda. Päril mitmel turul on nii-öelda inetu pardipoeg osutunud õigeks partneriks. Vahel võib takistuseks saada keelebarjäär. Aga kui tahe on suur, saab sellest üle. Valitud firma võib osutada väga heaks ja tugeva müügikogemusega partneriks, kellel on suur huvi seda tööd teha.

Kui firmade nimekirjas on turuliidrid, siis peab kindlasti ka temaga kokku saama. Ta on kõige ülbem, arrogantsem, aga samas kõige jutukam. Ta kiidab iseennast, kuid samal ajal räägib, kuidas turul asjalood on: kes on konkurendid, kelle toode on halb, kelle oma hea. Tehingu sõlmimiseni temaga muidugi üldjuhul ei jõua. Parimad partnerid ongi turu ülejäänud esiviisiku tegijad, neil on kasvuruumi, nad on „näljased“ ja partnerlusest huvitatud.

### **Eksklusiivõigust pole mõtet anda**

Oskando on partneritele alati öelnud, et otsib turul teisi partnereid veel. On selge, et sellistel turgudel nagu Poola või Ungari, kus on 40 või 20 miljonit inimest, ei ole reaalne ühe edasimüüjaga toimetada ja üldiselt saavad kõik sellest aru. Kindlasti tuleb välja selgitada, kui palju partneril reaalselt müügi jõudu on ja kas ta katab ikka kogu riiki või ainult teatud piirkonda.

### **Edasimüüjad võib ninapidi kokku lasta küll**

Ka parim turu-uuring ei asenda isiklikku kontakti. Kui keegi on välja valitud, tuleb ta teha n-ö pereliikmeks. Sa pead teadma tema eraeluliselt tähtsaid asju ja rääkima igasugustel teemadel. Äri teevad inimesed, mitte lepingud. Selle aja ja raha peab leidma, et kohapeal käia, inimestega suhelda ja nendega inimlik suhe luua – ja seda regulaarselt. Kuivõrd turule sisenemine peaks tipnema lepingu sõlmimisega, siis on Oskando õppinud

seada, et kui annad mingis asjas järele, küsi kindlasti ka partnerilt milleski järeleandmist.

Küsimus, kas tutvustada üksteisele eri riikide esindajaid ning soodustada nende omavahelist suhtlemist, pani alguses oskandolased mõtlema. Järsku levib niimoodi laiali näiteks hinnainfo, mis võib regiooniti olla erinev ja see tekitab hoopis kahju. Pooleteise aastaga oli selge, et varjamine on mõttetu – maailmaturul suhtlevad kõik omavahel niikuinii ja EL seaduste järgi ei tohigi teha eksklusiivlepinguid. Oskando on aga hakanud korraldama lausa edasimüüjate iga-aastaseid kohtumisi igas piirkonnas: Skandinaavias, Baltikumis ja Kesk/Ida-Euroopas. See võimaldab edasi anda oma sõnumit ning vastata korraga kõikidele küsimustele. Õhtune ühissöömine-õllejoomine on samuti väga oluline – nii te-

kib inimlik suhe kõigi erinevate osakondade töötajate vahel. Firmas käivad mõtted suure ühisürituse korraldamisest kõikide regioonide esindajatele, näiteks suvel Saaremaal.

Oskando avas algul ka suletud Facebooki grupi (mis tänaseks on kolinud LinkedIn-i), kus kõik saavad üksteisele küsimusi esitada, jooksvalt suhelda-kommenteerida ja Oskando platform arendajana tootearendus ja turundusuudiseid jagada. Sealt on tulnud vähemalt 15 head uut arendusideed, lisaks konkreetseid ei-vastuseid mõnede uuendustele, mille juurutamist on Oskando kaalunud.

Igal juhul on kahju, mis võib avalikust suhtlemisest tekkida, võrreldamatu selle kasuga, mida Oskando on sealt saanud.

## Defendec: ärge edu puhul fookust kaotage

Kui Jaanus Tamm pärast eraettevõtlust palgatööle läks, jäi tal hing ikkagi kripeldama: tahaks teha midagi suurt, mis muudaks maailma. Koos mõttekaaslastega jälgis ta internetis järjekindlalt uusi tehnoloogiatreende, kuni tähelepanu köitis arupuru, Smart Dust tehnoloogia. Just arupuru tehnoloogia võimaldas luua andurid, mis tähendab tulevikus suure tõenäousega seda, et auto suhtleb vabalt valgusfooriga, jalakäija vöötrajaga ning jope kliimaseadmega.

Pärast hulka katsetusi eri valdkondades jõuti intelligentsete turvaandurite juurde, mis peavad kaitsma riigipiire illegaalsete immigrandide ja salakaubitsejate eest, samuti kriitilist taristut (alajaamad, naftatorud jne). Toote teeb oma nišis eriliseks see, et andurid töötavad väga kulusäästlikult (ilma patareisid vahetamata kuni paar aastat) ning selle ülespanekuks kulub vaid kaks minutit.

Eksporditurgude uurimist alustati 2009.

VISIITKAART



**Nimi:** Defendec OÜ

**Tegevusala:**  
IT-alased turvalahendused,  
elektroonilised piirivalvurid

**Riigid, kuhu eksporditakse:**  
2015. aasta seisuga on ettevõtte ekspordinud 20 riiki sh Mehhikosse, Kolumbiasse, Kesk-Aasiasse ja Rumeeniasse, Bulgaariasse jne.

**Ekspordimaht:** 90% käibest

**Millal alustati ekspordi:** 2010

**Koduleht:** [www.defendec.com](http://www.defendec.com)

aastal ning müügitööga 2010. aastal, praegu kasutatakse toodet seitsmes riigis, neist avalikult Eestis, Ukrainas, Moldovas, Albaanias ja Singapuris. Jaanus Tamm on aga juba harjunud sellega, et ta lennujaamades ikka ja jälle kõrgendatud turvakontrolli kutsutakse, kuna tema hõbekohvrike tootenäidistega näeb välja kui tuumakohver *action*-filmides.

### **Eesti Piirivalve julgus olla esimene**

Defendec on algusest peale loodud rahvusvaheliseks, sest ainult kodumaine turg oleks liiga väike olnud. Defendeci turvaandurite puhul on tegu pigem ühekordse suurema diili kui pidevat sissetulekut tiksuva artikliga. Tugi- ja lisateenused annavad pikaajalise, kuid pigem väiksema sissetuleku võrreldes projektimüügiga.

Ent selleks, et alustada ekspordiga, peab B2B turul olema esimene klient piisavalt suur ja mõjukas, et ta järgmistele mõju avaldaks. Defendec suutis veenda piirivalveametit oma tehnoloogiat proovima. Esimesel aastal katsetati süsteeme ilma mingi lepinguta, mõlemad pooled usaldasid üksteist. Nii varajases faasis ei ole Eestis kellelgi innovatsioonirahasid, mida selliste projektide peale kulutada. Selles mõttes oli see piirivalveametil väga julge samm – suur tänu neile! Ilma nende soovituseta oleks olnud keerukas, kui mitte lausa võimatu ekspordiuksi avada.

### **Turu väljavalimise kunst**

Väga vähesed kliendid, nii umbes vaid 2%, on nõus riskima ja innovaatilise toote ostma. See väike protsent tulebki üles leida. Sihtrühmade esmasel valikul otsustati, et sõelale jäävad need Euroopa Liidu piiririigid, kes kõige positiivsemalt reageerivad. Selle uurisime välja ekspordiuuringut tehes ehk nendega reaalselt kohtudes ja vastukaja analüüsid.

Turu uurimisel oli oluline välja selgitada valmisolek:

- » psühholoogiline (kas uuendusteks olakse valmis või mitte),
- » materiaalne.

Sellest johtuvalt on võimalikud järgmised variandid:

- » valmisolek on, kuid pole finantse (tuleb mingi aja pärast tagasi minna),
- » finantse oleks, aga pole nõus katsetama/riskima (vaja rohkem soovitajaid),
- » on nii valmisolek kui ka finantsid (läheb äriks).

Esimesed kliendid tulid raske töö abil. Oli vaja kohale lennata ja ennast isiklikult või oma kohalike partnerite kaudu tutvustada. Kuigi Eestil on reeglina virga ja tööka väikeriigi maine, tekitab mõne riigi jaoks siiski kõhklust, et tullakse Ida-Euroopast. Teise jaoks on jälle Eesti liiga kaugel, ja kolmandal on hirm, kas toode on ikka töökindel, mis saab tulevikus jne (kuidas integreerida uuendusi, kas toodet pakkuv firma on jätkusuutlik). Avalikus sektoris on sisenemisbarjäär kõrge – sõidud sihtrühkidesse on kulukad, lisaks on turul ees kohalikud pakkujad. Selleks et ennast vahele pressida, tulebki minna mingi väga innovaatilise tootega, seejuures oluline on kliendile mitte valetada ehk lubadustel peab olema kate. Suhtlema peab paljude isikutega: lõppkasutaja, otsustaja, eelarve omaja ja mõjutajatega.

### **Leia asjatundjad ja investorid**

Defendecil õnnestus Connect Estonia kaudu saada oma tiimi Norra sõjatööstusfirma Thalese üks endine tippjuht *advisory board*'i liikmena. Temast on hästi palju abi olnud, sest ta on varem selliste klientidega samas valdkonnas tegelenud.

Andurite tootmine on kulukas. Esimesed investorid kaasati Eestist ning nüüd jätkab Defendec investorite ja *know-how*'ga inimeste otsimist välismaalt. Selleks et suuri diile teha, on enamasti vaja suuri partnereid, sest neil on reeglina olemas tugivõrgustik n-ö otsustajate tasandil.

### **Tubli partner on pool võitu**

Mida suurem ja kaugem on turg, seda suurem on vajadus oma esindaja järele. Amee-

rika ja Aasiaga on (meie jaoks) ekstreemsete ajatsoonide tõttu kohalikud esindajad eriliselt olulised, sest (potentsiaalse) kliendi jaoks tuleb kogu aeg olemas olla.

Hea partner on see, kes toodab tulemust: vastab su kirjadele, mõtleb aktiivselt kaasa, peab lubadustest kinni. Lepingutes tuleks ennast ära kaitsta igasuguste vusserdajate eest (nt põhjendamatud provisjoninõudmised). Partner peab nägema, et ta sinu pealt rikastub – seetõttu ei maksa väga suuri firmasid valida, sest neil ei ole piisavalt motivatsiooni, kui tehingud liiga väikseks jäävad või partneri käibest alla 10% moodustavad. Samas võib aga liiga väike partner olla sinust liiga sõltuv. Hea oleks partner, kellel oleks veel mõni koostööfirma (kuid kui neid on rohkem kui kolm, siis oleks optimaalne kuuluda tähtsuselt esimese kolme hulka) ja aega ning motivatsiooni sinu toodet aktiivselt müüa.

### Hoia fookust

Fookuse säilitamine on ääretult tähtis. Defendeci tehnoloogiat võiks kasutada vabalt seitsmes-kaheksas valdkonnas, aga firma on keskendunud vaid ühele, perimeetri sissetungija avastamise süsteemile, mille tutvustamiseks oli vaja kõigepealt saada riikide piirivalvest head soovitusel.

Muidugi kripeldab, kui käeulatuses on võimalus müüa oma tehnoloogiat merenduses ja suurtööstuses või meditsiinis, aga ei tasu end hellitada mõttega, et mujal on rohi rohelisem.

Kiusatus ennast eksportturgudel lõhki rebida on suur. Defendec alustas Euroopast, samas polnud ju mingi saladus, et selles äris oli tohutu potentsiaaliga ka Ameerika, Aasia investeerib meeletult turvalisusse ning samuti ka Lähis-Ida. Kõike tuleb teha samm-sammult ning on oluline, et eelmise turu või segmendi soovitusi saaks kasutada järgmisse sisenemisel.

Vaatamata ahvatlustele tegutses Defendec fookustatult ja võttis regioone ette samm-sammult, muidu oleks kõik sassi läinud. Samas ei

tohi muidugi müügitööd mujal maailmas ära unustada. Sa pead potentsiaalsete klientide ja edasimüüjatega suhteid hoidma ning selgitama, millal ja kuidas sa saad neid aidata, ning turgu uurima ja jälgima, sest konkurendid ei maga. Ütlecki otse: sinu regiooni tuleme järgmisel aastal ja kui oled valmis ootama, siis räägime kindlasti edasi. Üldjuhul ütlevad nad okei.

### Ära vihasta, kui su partnerid arusaamatult käituvad

Päris tublisti tuleb kohandada oma suhtumist, sest kultuurilised erinevused on väga suured. Kui tahad olla asjalik äripartner ja hea kuulaja, pead õppima teise maa kombeid. Nii tuleb näiteks Lähis-Idas arvestada tavatult pikkade teepausidega ehk kolmetunnine sõit ühest linnast teise võib vabalt venida viietunniseks. Aasias loevad peaaasjalikult isiklikud sidemed ja sõbrasuhted – kõigepealt peab äripartner andma uut toodet proovida parimale sõbrale ja alles siis saab ise otsustada. *Small talk* USAs pole aga mitte ainult sõnakõlks, vaid rangelt kohustuslik osa, vastasel juhul oled *rude*, eba viisakas ja ülbe ja seega ka *business'*iks kõlbmatu. Samas peab ärijutt olema konkreetne. Kui sa ei suuda konkreetset kasu või paremat lahendust pakkuda, siis ei taha keegi sinuga rohkem kohtuda ja aega raisata. Kui muidu võib sõbraks saades head äri ajada, siis näiteks USAs on pigem vastupidi – head diili pakkudes võid hiljem ka sõbraks saada. Vahe-meremaades pole kokkulepetel sugugi mitte alati katet – sa võid e-kirja teel kohtumise kinnitada, Eestist kohale lennata ja siis selgub, et äripartnerit ei olegi, soovitatakse ülehomme uuesti läbi astuda. Või pole kohtumise sisu päris see, mis sai kokku lepitud, või pole kohtumisel päris need inimesed, kes lubatud. Peab olema kannatlik ja nõudma viisakalt operatiivselt uut kohtumist ning eestlasliku jonniga ikkagi asjad lõpule viima. Ülbe suhtumisega eriti kaugele ei jõua. Mõnes riigis ei tohi näiteks jõulukinke teha (USA) või võõrustajale tassikest kohvi osta. Teistes riikides on see aga elementaarne, et eksportöör pakub lõunasööki või minnakse koos jalgpalli vaatama.



# Kliendisuhete juhtimine: hoia kasumlikke kliente

---

**Autor:** Janek Kalbin on Rakvere Lihakombinaadi müügidirektor

---

**Järgnev peatükk annab nõuandeid juhuks, kui ettevõttel on juba olemas ekspordikliendid ja koostöö nendega toimib.**



- ☑ **Müüdid, mis ekspordi tuksi keeravad.**
- ☑ **Kuidas meelitada edasimüüjaid boonustega.**
- ☑ **Lahjad ja prisked lehmad ehk milline klient teenib tegelikult sulle kasumit?**
- ☑ **Kliendiinfo kogumine ja talletamine.**
- ☑ **Kuidas leida võimalusi lisamüügiks?**
- ☑ **Krimelte, A. Le Coqi, Rakvere Lihakombinaadi ja Timbeco kogemused**

## Müüdid, mis ekspordi tuksi keeravad

Kohe alustuseks tuleb kummutada päris mitu müüti, mis ekspordiga seotud. Vastasel juhul jääb su edu eksporditurgudel õige üürikeseks.

### **1. müüt: kuna ekspordikliendid asuvad müüjast kaugel, siis ongi nendega mõistlik harva kokku saada.**

Klienti ei huvita müüja aja- ja rahakulud reisimisel ja suhtlemisel. Selleks et edukalt kliendisuhteid hoida, tuleb ekspordijuhile luua võimalused (nii finantsilised kui ka töökorralduslikud) tihedaks suhtlemiseks ekspordiklientidega. Samuti tuleks kehtestada ka baasnõudmised kliendisuhtluse osas: mitu korda kuus/kvartalis kohtutakse ekspordiklientidega; millise regulaarsusega suheldakse telefoni, e-kirjade või Skype'i teel. Firma töökorralduses tuleb vajadusel arvestada ka ekspordiklientide ajavöönditega. Tihti kasutatakse selleks kellasid, mis on kontoris nähtaval kohal ja näitavad klientide kohalik-

ku aega (kellelegi ei meeldi, kui helistatakse öösel kell kolm), samuti märgitakse kalendris klientide vabad päevad, millal neid ei tülitata, ja kohalikud tähtpäevad, mille puhul neid meeles peetakse.

Teise poolega on oluline olla kontaktis isegi siis, kui kõik asjad plaanipäraselt liiguvad. Me ise ei ole harjunud seda tegema, kuid n-ö käehoidmine on paljudes kultuurides oluline (nt „Tulen siis järgmisel nädalal teie riiki, nagu kokku lepitud,“ „Lähnen lennukile, kõik sujub, kohtume homme teie lennujaamas.“)

### **2. müüt: kui on tekkinud ootamatu olukord, mille lahendus nõuab kliendi juurde sõitmist, pole vaja seda teha, sest järgmine kliendivisiit on planeeritud kuu aja pärast.**

Ekspordiklientide eest vastutaja peab olema valmis kas või üleöö kliendivisiiti tegema, selleks tuleb luua ka vastavad töökorralduslikud võimalused. Professionaalsel ekspordijuhil on alati kohver pakitud, et reisi alustada, ning ta suhtub kliendivisiitidesse kui töö normaalsesse osasse, mitte kui lisakohustusse.

### 3. müüt: ekspordijuht on järgmised kaks nädalat kliendi juures Ameerikas ja tegeleb näiteks Skandinaavia probleemidega siis, kui ta tagasi on.

Tegelikult kliendid ei oota, või vähemalt ei tee seda su konkurendid. Seda olukorda on võimalik lahendada töökorraldusega: pane paika asendussüsteemid kliendivisiitide ajaks ja varusta ekspordijuhid vastavate võimalustega klientide teenindamiseks reisimise ajal – tänu 3G internetiühendusele ja sülearvutile saab ekspordijuht ka reisides kliente teenindada.

### 4. müüt: tähtis on töö sisu, mitte ametinimetus.

Mõnele maale peab tippjuht siiski kaasa sõitma, sest ekspordijuhist – ükskõik kui hea ta ka ei ole – ei piisa. Näiteks Venemaal jt endise Nõukogude Liidu maades on klientidele tähtis, et nendega suhtleks võimalikult kõrge positsiooniga isik. Siin võib muidugi edumeks olla ka müügijuhi nimetamine müügi-direktoriks.

### 5. müüt: meie ettevõtte puhkab juulis ja jõulude ajal.

Euroopalik elu- ja töökorraldus on ainult osake maailma tavast. Eksporditurgudel aktiivne ettevõtte kohandab oma töökorralduse tähtsamate klientide vajaduste järgi. Samuti on mõnedel eksporditurgudel olulised teised kõrg- ja puhkeperioodid, mida tuleb töökorralduses arvestada.

## Ostuboonus – esimene asi, millega oma välispartnerit meelitad

Arvestades, et väiksemad ettevõtted kasutavad väliturul tavaliselt edasimüüjaid, on nende puhul vaat et kõige tähtsamaks motiveerijaks ostuboonus. Kui tahad tagada stabiilseid ja planeeritud müügimahtusid, siis edasimüüjate ja vahendajate motiveerimisel sa ilma ostuboonusteta hakkama ei saa. Klient

di seisukohalt võimaldab ostuboonus kokkulepete täitmisel teenida lisatulu. Tal võib olla mitmeid sarnase toote ja teenuse tarnijaid ning ostuboonus on lisaargumendiks kindla müüja eelistamisel.

Ekspordiklientidega ei ole suhtlus tavaliselt nii tihe kui kodumaistega, nii lükkavad ostuboonuse kokkulepped kliendisuhet soovitud suunas, isegi kui ettevõtte müügijuhid tegelevad teiste turgudega. Ostuboonuse rakendamisel pea aga meeles mõned olulised asjad, millest kohe juttu tuleb, ning ole valmis olukorraks, kui ostuboonus tõesti tulebki välja maksta.

#### NÄIDE

*Kui kliendi ostumaht on aastas vähemalt üks miljon eurot, siis ettevõtte maksab talle ühe kuu jooksul aasta lõppemise järel ja eesmärgi täitmisel 10% käibe-eesmärgist tagasi. Tegelikuses tähendab see sel juhul ettevõtte tagasimakset kliendile 100 000 eurot.*

Müüja seisukohalt on vaja enne ostuboonuste sõlmimise kokkulepet objektiivselt hinnata:

- 1) kliendi võimalik müügimaht. Eesmärgid peavad olema suured, kuid täidetavad. Parim kokkulepe on see, mida mõlemad pooled aktsepteerivad ja mille nimel ka realselt pingutavad. Kui eesmärk on kättesaamatu, pärsib see motivatsiooni; kui liiga madal, tuleb boonust välja maksta ka juhul, kui loodetud müügikasvu ei tulnud. Riskide maandamiseks saab koostada ka boonuse eesmärkide redeli, kus eesmärkide kasvades kasvab ka boonus. Sel moel maandavad nii müüja kui ostja omapoolseid riske. Kuna reeglina on ekspordiklientidega silme ees pikem koostöö, saab kohe kokku leppida,

et näiteks boonuse protsendid on igal aastal samad, aga eesmärgid vaadatakse vastavalt reaalsele oludele üle. Sellise süsteemiga saab müüja täpselt planeerida oma võimalikku kulu, mis võiks näiteks alustuseks olla koduturuga samas suurusjärgus. Tähelepanelik tuleks aga olla sellistel turgudel (lähimatest näiteks Läti ja Leedu jaeturg), kus ostjad ootavad väga kõrgeid allahindlusi või boonuseid – siis tuleb seda arvestada turule sisenemisel toote või teenuse algses hinnakujunduses;

- 2) Teiste sarnaste sihtturul pakutavate boonussüsteemide suurusjärg. Eriti uuele turule sisenemisel peaks müügitegevuse käigus kompama klientide soove, mitte kohe esimesel võimalusel oma ettepanekuga välja tulema. Samuti saab turul oodatavaid koostöötingimusi testida vähem oluliste või lausa mittepotentsiaalsete klientide peal koolituse eesmärgil;
- 3) vajadus siduda boonus ka teiste oluliste näitajatega: maksedistsipliin, logistika vms.

Siiski ei piisa hea boonussüsteemi ehitamiseks ainult ambitsioonikate eesmärkide seadmisest.

**Esiteks**, mõlemal poolel peab olema ka reaalne tegevusplaan, kuidas eesmärk saavutada. Sinu firma peab olema valmis täiendava kauba kohaletoomiseks ja müügitoetuseks ning edasimüüja peab tõesti kauba mahamüümise nimel pingutama.

**Teiseks**, eesmärkide täitmist peab saama üheselt mõõta. Kuna boonuste väljamaksmine tähendab suurte rahade liikumist, on tähtis, et eesmärkide täitmisest arusaamine osas ei tekiks vaidlusi. Lisaks rahalisele kaotusele võid segaselt sõnastatud eesmärgi tõttu kaotada superhea edasimüüja!

**Kolmandaks**, ostuboonus tuleb panna kirja järgmise kvartali (aasta)eelarvesse, sest boo-

nussumma makstakse edasimüüjale välja alles siis, kui pikaajalised eesmärgid on täidetud.

## Petlikud kasumilehmad: tee selgeks, milline klient sulle tegelikult raha teenib

Kui eksport on käima läinud, on hästi oluline saada selge pilt, kuidas eksport tegelikult edeneb. Selleks tuleb teha vähemalt kord aastas klientide põhjalik analüüs. Selleks kogutakse kokku müügitulemused: käive, müügikasum, maht (tükkides vms). Lisaks kogutakse kokku ekspordiklientidega seotud otsesed ja kaudsed teeninduskulud. Ekspordiklientide puhul võivad need olla võrreldes koduturuga märkimisväärselt suuremad. Näiteks kaasnevad ekspordiklientidega järgmised kulud, mis ei pruugi eksporti plaanides üldse silma torgatagi:

- » **Kliendisuhklus.** Oodatust suuremad müügipersonali ja spetsialistide lähetuskulud, ekspordiklientide vastuvõtu- ja pidutsemiskulud nii sihtriigis kui ettevõttes; videokonverentsi seadmete soetamise kulud jne.
- » **Logistika.** Võib juhtuda, et piiri taga asuva kliendi vastu võetud kaup ei vasta ootustele ja tagastamine või väljavahetamine on kulukas. Lisaks tuleb arvestada ka näiteks kindlustuskuludega.
- » **Kohalik edasimüüja või vahendaja.** Lisaks otsestele müügiga seotud kuludele tuleb arvestada ka näiteks koolitusega, kliendikaebustega jms.
- » **Müügitoetus.** Näiteks meie kodukaupade jaekett, kes lootis Eesti jaoks toodetud telereklaami kasutada tõlgituna ka Leedus, pidi tootma uue telereklaami, kuna leedulaste arvates olid näitlejad heledate juuste tõttu liiga võõramaised. Seda juhtub tihti, ei piisa ainult olemasoleva materjali tõlkimisest ja tuleb valmistada täiesti uued materjalid.



- » **Maksud.** Selleks et konkureerida kohalike hindadega, peab eksportija mõnikord osaliselt või täielikult kompenseerima impordimaksud, alandades hinda või leides mõne muu viisi.
- » **Osa üldkuludest.** Mõned ekspordikulud võivad olla peidus ka üldkuludes. Kui näiteks ettevõtte sekretäri tööajast kulub 50% ekspordiga seotud küsimuste lahendamisele, tuleks ka seda ekspordikliendi kasumlikkuse hindamisel arvesse võtta.

Tabelis 1 toodud andmete järgi saab täpse ülevaate, kuidas jagunevad müügiimahud, käive, müügi- ja käivebaas ekspordiklientide lõikes. Tihti võib näiliselt väga kasumlik ekspordiklient olla vähe kasumlik lisakulude tõttu, mida esmapilgul ei arvestata.

Ettevõtte saab oma kasumlikkust oluliselt tõsta, kui vähendab suure käibega, kuid veel suuremate kuludega kliendi käivet või suurendab näiliselt madala käibega, kuid tegelikus madalate teeninduskulude tõttu suure kasumlikkusega kliendi müüki.

Kliendiportfelli analüüs ei pea alati ilmingimata midagi sinu ettevõttes muutma, pigem on see lisainfo otsuste ja plaanide tegemisel, muuhulgas olulisemate ekspordiklientide valikul, investeringute suunamisel ja eelarvete tegemisel.

## Miks tuleb kliendiinfot koguda

Kui ettevõttel ei ole kliendiinfo kogumiseks ja säilitamiseks kindlat süsteemi, siis asub osa kliendiinfost müügi- ja teenindusmeeskonna peas, osa nende arvutites ja märkmetes ning osa väärtuslikku infot ei koguta üldse, kuigi igapäevane koostöö pakub selleks võimalusi.

Kliendiinfo kogumise ja haldamise süsteemis talletatakse reeglina järgnev info:

1. Info edukate ja mitteedukate pakkumiste kohta, keeldumiste põhjused – see on võimalus õppida enda ja konkurentide vigadest. Näiteks mõned ehitusäris tegevusevad ettevõtted koguvad infot ka konkurentide võidetud hangete kohta (tooted, hinnad) – järgmine kord sama firmaga konkureerides on parema pakkumise tegemise tõenäosus palju suurem, kui on, mida ajaloost analüüsida.
2. Info kliendisuhtluse ja kliendikontaktide kohta (sh kliendi võtmeisikute kontaktid, vastutusvaldkonnad ja taustainfo) võimaldab vältida seda, et sama asja räägitakse mitu korda ühele inimesele, või vihjata ühele-teisele, kui nendest juttu tuleb. Vastasel juhul tekitab kliendis negatiivse fooni: „Ah,

TABEL 1

### Kliendiportfelli analüüsi mudel

Klient / osakaal	Maht (tk, kg, m vms)	Käive	Müügi-kate	Müügi-kulud	Müügi-kasum
Klient 1	50%	40%	25%	60%	21%
Klient 2	40%	30%	25%	15%	23%
Klient 3	10%	30%	50%	25%	53%

seada te juba ju kord rääkisite". Suhtlust kliendiga on hea alustada lausega, et toode X küll ei sobinud neile, aga meil on nüüd toode Y, mis vastab nende vajadustele.

### 3. Info konkurentide kohta.

Kliendiinfo kogumise ja haldamise süsteemi kohta kasutatakse sageli terminit CRM (*customer relationship management*). Siinkohal jätame kõrvale tehnilised lahendused, sest sisu on vormist tähtsam: millised andmed on müügi jaoks olulise tähtsusega ning kuidas neid osatakse ära kasutada.

Kriitilised edutegurid efektiivse kliendiinfosüsteemi loomisel on info kaasajastamine – keegi peab võtma oma südameasjaks regulaarselt üle vaadata, et kogutakse ainult neid andmeid, mis on vajalikud müügi kasvatamiseks või klientide vajaduste paremaks mõistmiseks.

Teine elutähtis asi on müügi- ja teenindustöötajate motiveerimine – süstemaatiline kliendiinfo kogumine on suur ülesanne, kuna inimesed ei tunneta selle tähtsust, eriti alguses. Välistatud pole pingete tekkimine, sest eriti juurutamise etapis tundub, et info sisestamine pigem segab tööd ja lisakoormus on suurem kui sellest saadav kasu.

## Millise kivi alla on kliendiinfo peidetud

Kõige tähtsam kliendiinfo allikas on *klient ise*. Nii ametliku kui mitteametliku suhtluse käigus (kohtumised messidel, konverentsidel, vastuvõttudel vm) on võimalik hankida infot, mida ettevõtte vajab – näiteks, kas klient ikka on kaubaga rahul ja mida talle veel müüa saaks.

Kui kliendikohtumisel osaleb ettevõttest mitu inimest, lepatakse eelnevalt kokku, millele iga osaleja keskendub. Hiljem kokkuvõtteid

tehes on võimalik infokildudest tervikpilt koostada. Analüüsitakse nii edukate kui tagasi lükatud tehingute põhjusi ja kontrollitakse oletusi.

Reeglina tuleks järjepidevalt koguda järgmist kliendiinfot:

- 1) kliendi tagasiside ettevõtte toodete või teenuste kohta,
- 2) info toodete-teenuste ja nende mahtude kohta, mida klient ostab hetkel või planeerib osta tulevikus,
- 3) info kliendi peamiste praeguste partnerite kohta,
- 4) kliendi ostustrateegia põhjaluste mõistmine (ehk mis on talle kõige tähtsam, kas hind, kvaliteet, tarnekiirus vm).

Kõike ei saa ega jõua kliendilt küsida. *Meedia regulaarne monitooring* sihtturul on efektiivne võimalus hoida end kursis sihtturgude ja -klientidega, millega ollakse vähem seotud või mis asuvad teises kultuuriruumis. Vajadusel on võimalik kasutada ettevõtete teenuseid, kes jälgivad meediasõnumeid.

Kindlasti tuleb regulaarselt hankida ja analüüsida *kliendi teadaandeid* (pressiteated, aastaruanded, börsiteadaanded), mis annavad hinnalist teavet tema mineviku ja tuleviku kohta. Sihtturu ja valdkonna kohta saab infot ka *statistikast ja uuringutest*.

## Kuidas olemasolevate klientide abil müüki kasvatada

Hästi toimiv ja usalduslik kliendisuhe pakub müügi kasvatamiseks mitmeid võimalusi. Selleks on suurem müük olemasolevale kliendile, kuid nende soovitude abil saab leida sihtriigis ka uusi kliente.

Müügimahtude kasvatamine olemasoleva kliendi kaudu on reeglina efektiivsem kui uute kliendisuhete arendamine – tähelepa-

nu peaks suunama eeskätt neile klientidele, kus ettevõtte kliendisine turuosa on madal. Kui sa suudad välja uurida, kui palju ostab klient sarnast kaupa või teenust sinult ja su konkurentidelt kokku, saad hinnata, kui suure osa sellest moodustab sinu kaup ehk määrata kliendisese turuosa. See on kasulik mitmel põhjusel: tänu sellele suudad mõista paremini klientide käitumist – nad soovivad reeglina hajutada riske ja osta tooteid-teenuseid mitmelt partnerilt. Seetõttu, kui su firma turuosa on juba kõrge, ei pruugi näiteks konkurendi kasuks otsustamise põhjuseks olla mitte halb pakkumine, vaid kliendi strateegiline otsus hoida ühe partneri osakaal kindlal tasemel.

Kliendisine turuosa võimaldab hinnata ka kliendisuhete tugevust – mida kõrgem turuosa kliendi juures, seda suurem on olnud kliendi usaldus ja seda paremat tööd on tehtud kliendisuhete arendamisel. Kuid see sisaldab ka riske – kõrge kliendisine turuosa annab küll püsivad müügitulud, kuid edu võib ka uinutada ja konkurentide rünnak või mõni lisanduv klient on siis sellevõrra ootamatum.

Hea kliendisuhe võib kasvada ka heaks inimestevaheliseks suhteks. On ju vana tõde, et äri tehakse inimeste, mitte ettevõtete vahel. Sain hiljaaegu kõne ühel vanalt äripartnerilt Lätist, kellest ei olnud juba aastaid kuulnud. Nüüd selgus, et tal on uued äripartnerid Venemaalt, kes tunnevad huvi minu müüdivate toodete vastu.

Võõrsil suureneb inimeste kodumaatunne. Eestlasi on päris palju kas ajutiselt või päriks eri maadesse tööle ja/või õppima läinud ning mitmed kohalikud kogukonnad hoiavad ühte – teevad koos üritusi või vahetavad

## Koostöö lõpetamine

Ärisuhteid aitab korrektsena hoida aus ja avatud suhtlus. Kui selgitada oma seisukohti ja otsuseid partnerile arusaadaval moel, siis on ka suhete lõpetamine normaalsel viisil võimalik.

Mõttekas on kasutada tähtjalisi lepinguid, mis võivad koostöö sobides kas pikeneda või siis lõppeda. Samuti saab lepingutes paika panna, mis asjaoludel ja mil viisil koostöö lõpetatakse. Ükskõik, mida kirjalik leping ka ei ütle, ole koostöö lõpetamisel kompromissivalmis, sest pole välistatud, et koostöö lõpeb vaid ajutiselt. Kui sa tahad samal turul edasi tegutseda, on vaja ausa ja õiglase äripartneri imago säilitada. Samuti tuleb koostöö lõppedes omapoolsed kohustused korrektselt täita - kõik pikema turul tegutsemise huvides.

infot internetifoorumites. Uuele turule sisenemisel võib nendest kontaktidest palju kasu olla. Näiteks Riias elavad eestlased kohtuvad päris regulaarselt ja sealt võib Läti turu kohta abi, nõu ja infot saada.

Aga kuldne reegel on see, et hoi oma klientid kinni – ole ise korrektne! Nii levinud on tarnetega hilinemine – mis see nädal-paar ikka teeb! Aga teeb. Eriti siis, kui jätab sellest teatamise viimasele minutile. Kui probleemid tekivad, anna kohe teada.

# Näited elust: Krimelte, A. Le Coq, Rakvere Lihakombinaat, Timbeco

## Kuidas need firmad kliente hoiavad

## Krimelte: kas sinu klient on juba su peresõber?

Kunagised ebaõnnestumised Paekivitoodete Tehase, Mateki ja Parmeki müügimehe töös ehmatasid hilisemat Krimelte ühte asutajat Jaan Puusaagi kõvasti. „Mulle öeldi, et ma ei saa hakkama.“ Nii asutaski ta Krimelte-nimelise firma, uskudes, et on rohkem ettevõtja tüüp. Tal oli õigus: Krimelte eksport tundub suisa pidurdamatu, firma vuugihirmeetikuid müüakse juba ligi 50 riigis Uus-Meremaast kuni Brasiiliani. Üks ettevõtte ärifilosoofia alustaladest on eriliste suhete hoidmine klientidega. Sest sul võib küll olla parim toode, aga kui sa inimesena oled sealjuures mittemidagiütleval, vahetatakse sind suhteliselt kergekäeliselt välja.

### Kiiksuga müügimehed, kes fännavad hokit ja jalgpalli

Kuigi eestlane kipub loomult olema kinnine ja mitte ülemäära sotsiaalne, on siiski küllalt neid, kes suudavad hea suhtlemisoskusega kliente pikaajaliselt siduda. Müügiinimese isiksus peab äratama huvi – ta peab olema heas mõttes kiiksuga (harrastama näiteks võitluskunste vms) või olema meelde jääv kas või väljanägemiselt. Loomulikult on müügimehe üks ülesandeid enne uut kohtumist välja uurida, millest potentsiaalne müügipartner tööväliselt huvitub. Ladina-Ameerikas on jalgpallist rääkimine väga kindla peale mi-

VISIITKAART

# KRIMELTE

**Nimi:** Krimelte OÜ

**Tegevusala:** vuugihirmeetikute ja ehitusvahetude tootja

**Riigid, kuhu eksporditakse:** ligi 50 riiki Euroopa Liidust Jaapani ja Lõuna-Ameerikani välja

**Ekspordimaht:** 2010. aasta baasil moodustab eksport kogukäibest 97%

**Millal alustati eksporti:** 1994

**Koduleht:** [www.krimelte.ee](http://www.krimelte.ee)

nek, Venemaal hoki. Õpi pähe hokimängijate nimed või fraase vene kirjandusklassikast. Ütled seda küll oma aktsendiga, kuid see mõjub kohe.

Lähedased suhted kliendiga on müügi- ettevõtte jaoks võtmetegur. Iga müüja peab

teadma, mida klient mõtleb, mida ta vajab, millised on ta hovid. Kliendiüritustest olulisemgi on meelespidamine ja tähelepanu, näiteks kas või lihtne telefonikõne küsimusega „Kuidas läheb?“ või õnnitlus sünnipäeva puhul. Krimelte on üle elanud kaks kriisi ning esimesest tulidki nad välja paljuski seetõttu, et klientide jaoks oldi partner, kellega taheti pikaajaliselt koos töötada. Kriisid elatakse üle just koos sellise kliendiga, kes on müügimehe perekonnasõber.

### **Suured kliendid armastavad hoolitsust**

Lojaalsele kliendile tuleb kogu aeg häid tingimusi pakkuda. Kusjuures ei pea olema ilmtingimata parem kui konkurent, piisab sellest, kui oled vähemalt sama hea. Sellega nullid nende põhjuse end välja vahetada, sest kliendid hindavad stabiilsust.

On turge, kus Krimelte viis klienti moodustavad 50% sealsest käibest. See tundub iseenesest loomulik, et olulistele klientidele tuleb rohkem panustada. Kuid elus võib tihti juhtuda nii, et ülejäänud klientide peale läheb ajaliselt viis korda rohkem tööd. Tuleb olla tähelepanelik, et suurtele pühendatud aeg liiga väikseks ei jääks. Suure turu väike klient võib olla ka palju suurem kui väikse turu suur klient.

Ise kaheksat eri keelt purssiv Puusaag nimegab oma lemmikeksportturuks Brasiiliat ja seda mitte ainult caipirinha ja karnevali tõttu. See on 200 miljoni elanikuga riik, kuhu on potentsiaalselt võimalik palju müüa. Lisaks käimasolevale ehitusvahtude müügile uurib Krimelte võimalusi edasiseks laienemiseks teistes tootegruppides. Kohapeal on abiks Eestist pärit inimene, kes kohalike oludega hästi kursis. Kaugel olevale kliendile ei ole võimalik öelda, et keegi tuleb kuue kuu pärast, ja siis vaatab seda asja. Kui sa reageerid kiiresti, siis võtab see probleemide korral palju pingeid maha.

Klientidega otsekohtumised on Krimeltes regulaarsed, kolme kuu või poole aasta tagant. Käia tuleb, ja mitte ainult siis, kui on vaja hinnatõusust rääkida. Igal aastal küsitakse klientidelt ka tagasisidet, mille juures on abiks kliendi rahulolu vorm. Lisaks korraldab ettevõtte eri riikides tegutsevatele diileritele igal aastal seminari. Mullu edukalt käivitunud Wolf Club ehk edasimüüjatele suunatud lojaalsusprogramm pakub oma liikmetele võrgustikku, kus teineteiselt õpitakse ja kogemusi vahetatakse.

Aga selle kõige juures tuleb mees pidada üht lihtsat reeglit, mille näiteks räägitakse Krimeltes järgmist lugu: nende Rootsi klient ei väsinud Krimeltet ülivõrdes kiitmast selle eest, et päringutele vastatakse kiirelt ja kaup liigub tähtaegselt. Võiks ju eeldada, et see on tavaline, aga järelikult ei ole.

### **Edasimüüja või tütarfirma – siin reeglit pole**

Ühtset reeglit, millise mudeli järgi eksporditurul tegutseda, Krimeltes ei ole. Ettevõttel on nii 100% tütarfirmasid, kohalike firmadega loodud ühisettevõtteid kui lihtsalt edasimüüjaid. Kõige kindlam, kuid samas kõige kallim variant äri tegemiseks on oma tütarfirma. Kui edasimüüjale saad maksetähtaja suhtes nõudmisi esitada ning kohaliku müüja pankrot on pigem edasimüüja mure, siis tütarfirma puhul pead ise kogu ringluses olevasse kaup investeerima, mis võib tähendada vähemalt kolm korda suuremat investeringut ja kõiki riske.

On juhtumeid, kus Krimelte on oma tütarfirmast loobunud, sest distantisilt on raske seda elus hoida. Samuti on juhtunud, et 100% tütarfirma on toote turul piisavalt tuntuks teinud ning sellega oma ülesande täitnud ning edasi müüdnud. Kokkuvõtteks: asjasse tuleb suhtuda paindlikult ja arvestada muutuvate asjaoludega.

## A. Le Coq: kliendiportfell räägib palju

Ehkki Tartu on olnud õllelinn pea kogu viimase aastatuhande jooksul, pole A. Le Coq ainult õlle juurde pidama jäänud. Tooteid on valikus kümmekond, alates veest ja lõpetades gin *long drinkiga*, ning 1998. aastal alustati tõsisemalt nende ekspordiga. Auväärset kogemust peaks ju A. Le Coqil jaguma: just A. Le Coq sai 1912. aastal Vene keiserliku õukonna-varustaja tiitli ning *Imperial Extra Double Stout*, millel kiri „Brewed in Dorpat“, rändas raudteed pidi üle kogu tsaari-impeeriumi, Poolast Siberi ja Kaug-Idani.

### Analüüs olgu põhjalik ja pidev

Kliendi tooteportfelli analüüs ütleb tema kohta palju, selle põhjal saab teha mitmeid järeldusi. Analüüsiga tuleb aktiivselt tegeleda juba kliendi otsimise käigus ja jätkata hiljem, kui koostöö on alanud. Kliendiportfelli puhul tuleks hinnata järgmist:

- » Sortimendi suurus: liiga palju brände valikus eeldab head organiseeritust nende turustamisel. Ainult sinu toodetega tegelev firma panustab rohkem aega, ent üldjuhul vähem vahendeid, ning fookus on ainult ühel tootel. Nii on edasimüüjal kaubanduskettidesse raskem pääseda ja see on ka kulukam.
- » Tuntud brändide olemasolu: hea, kui valikus oleks mõned tuntud maailmabrandid – see lisab usaldusväärsust.
- » Sortimendi valik: milliseid tooteid valik sisaldab, kas ka konkureerivaid. See on hea märk, et kliendil on kogemusi, aga kui sortimendis on ka konkureeriv toode, siis tuleb hinnata, kuidas see sinu toote müüki mõjutab. A. Le Coqi kogemuse kohaselt tuleks võimalusel vältida partnereid, kelle sortimendis on otseselt konkureeriv toode.

### VISIITKAART



**Nimi:** AS A. Le Coq

**Tegevusala:** Joogitootmine

**Riigid, kuhu eksporditakse:**

Soome, Taani, Läti, Leedu, Saksamaa, Austria, Tsehhi, Ungari, Ukraina, Inglismaa, Kanada, Kreeka, Tai, Sveits, Itaalia, Rootsi, jt.

**Ekspordimaht:** 15%

**Millal alustati ekspordi:** 1998

**Koduleht:** [www.alecoq.ee](http://www.alecoq.ee)

Parim on, kui kliendil on konkreetse valdkonna (A. Le Coqi puhul alkoholi müümise) kogemus, ent selle puudumine ei tohiks takistuseks saada, sest hea koostöö ja tahtmise korral on hea tulemus siiski väga reaalne. Näiteks ei ole ettevõtte ühel suurimal toodete importijal alkoholimüügi vallas üldse kogemusi.

Müügi arengu hindamiseks tuleb kõigepealt hinnata oma väljamüüki kliendile. Selleks peab sul turu kohta infot olema: maht, trendid, konkurendid ja nende tegevused antud perioodil. Neid andmeid omavahel võrreldes saab kliendi tegevusele esmase hinnangu anda, soovitatav oleks olu-

korda koos temaga analüüsida ja seejärel oma järeldused teha.

Kliendist loobumist aga tasub ettevõtte hinnangul kaaluda järgmistel juhtudel:

- » Maksehäired: uuri välja põhjused, korduva rikkumise puhul maanda riskid, ettemaks jms.
- » Huvi kadumine sinu toote vastu: kui klient ei panusta ja pole huvitatud, ta suks koostöö võimalikult kiiresti lõpetada, sest see võib brändile halvasti mõjuda.
- » Ebasobivad tingimused: tingimuste muutmises või kokkuleppimises ei jõuta üksmeelele.
- » Turu tingimuste muutumine ebasobivaks: nt maksud muutuvad või seadus ei luba seda toodet enam müüa.

### **Olulise kliendiga tuleb suhelda iga nädal**

Aktiivsete partneritega – nendega, kes ostavad korra kuus – tuleb A. Le Coqis suhelda iga nädal. Eks siin sõltub palju ka partnerist, mõni ei tahagi kohtuda, sest on väga hõivatud ning eelistab hoopis e-kirju või telefonivestlust. Aga üldiselt kohtub firma ekspordijuht olulisemate välisklientidega silmast silma kaks korda aastas nende juures ja kord aastas võõrustatakse omakorda neid. Väiksemate klientidega kohtutakse kord aastas või isegi harvemini, mõne väikese ja passiivse kliendi juurde jõuavad müügimehed teinekord alles aasta-paari jooksul. Ja mõni partner tahabki ainult suhelda, kunagi tehinguni jõudmata.

On ka selliseid kliente, keda ekspordijuht pole kunagi oma silmaga näinud. Teoorias ei peaks nii olema, aga ajanappusel tuleb seada prioriteedid vastavalt sellele, kes on oluline. Tegelikult on kaks korda aastas suuremate klientidega kohtumist liiga vähe, seda võiks sagedamini olla, et tekiks rohkem võimalusi ühise puutepinna tekkimiseks. Siis on ka konflikte vähem, e-kirjadega ja telefonitsi suheldes lükkuvad lahendused aina edasi.

## **A. Le Coqi ekspordijuhi kaheksa käsku kliendisuhete hoidmisel**

- » Sa pead olema avatud, nii suhtlemises kui hinnakalkulatsioonis.
- » Ole abivalmis ja kliendile vajadusel alati toeks.
- » Kindlasti ei tohi unustada reegleid – need peavad paigas olema ning neist tuleb kinni pidada.
- » Sinu ja kliendi vahel peab olema usaldus – usalda teda ja ole ise usaldusväärne. Teie vahel peab tekkima n-ö sõbrasuhe.
- » Lojaalsus – ära reeda klienti.
- » Lahenda konfliktid õiglaselt ja nii, et klient selle õiglusest ka aru saaks.
- » Ole asjaajamistes korrektne.
- » Pea meeles, et klienti tuleb ka lõbustada! Igasugused õhtusöögid, peod ja muud kohtumised on tegelikult väga olulised, sest nii õpid sa teda hoopis paremini tundma kui töölaua taga. Ja mida lähemal kliendile, seda paremini te üksteist tunnete ja seda hõlpsam on ka koostööd teha.

Pealegi saab kohapeal käies ideid, kuidas teistsiti-paremini teha, ning kohe asju kliendiga arutada. Väliturule minnes viid sinna oma tooteid ja tood sealt kaasa sama palju tooteid-ideid, nii et asi on tasakaalus.

### **Probleemide lahendamisel ole suuremeelne**

Muidugi tekib kliendisuhete juhtimisel teinekord ka probleeme. Siis on väga oluline lahendada konflikt nii, et mõlemad osapoo-

led on rahul ja midagi ei jää kripeldama. Lahendus peab olema selgelt lahti räägitud. Jah, seda on teinekord üsna raske saavutada ja kuigi see nii olema ei peaks, tuleb sul vahel ise suuremad kahjud-kulud enda kanda võtta. Kliendil peab jääma hea tunne. Siinkohal

tasub taas rõhutada sõbrasuhteid – need on üliolulised. A. Le Coqil on see osalt ka õnnestunud ning nende klientidega on asjaajamine tunduvalt lihtsam. Muidugi ei tohi ka üle piiri minna, nii et kliendid hakkavad sulle nädalavahetuse viisi õhtuti helistama.

## Rakvere Lihakombinaat: eksport on täppisteadus nagu mäng börsil

Eesti seajalad Aafrikasse, filee Rootsi, nahad Itaaliasse? Nii palju, kui kulub! Ülemaailmne lihaäriõrgustik, kus Rakvere emaettevõtte kaudu osaleb, sarnaneb börsiga. Varustanud end värskeima infoga, müüb ja vahetab Rakvere üleilmsel turul märkimisväärse koguses kaupa, mis muidu üle jääks. Seega on turgu võimalik leida kõigele, kui olla aktiivne ja süstemaatiline. Ning kuigi kundega suheldakse tihti ainult üks kord elus, tuleb pakkuda vaid parimat kaupa – petturid langevad süsteemist välja.

Kuid Rakverel on lisaks globaalsele ärile ka regionaalsed (Soome, Rootsi, Vene) ja Baltikumi kliendid, kes nõuavad täiesti erinevat lähenemist. Ettevõtte on sellega ka toime tulnud – 50% mahuga on nad Eestis oma valdkonna kõige kõvemad eksportijad.

### Kohale mine vähemalt kolmeks päevaks

Lähiregioonides sõltub kõik edasimüüjast. Selliseid edasimüüjaid on Rakvere Lihakombinaadil teadlikult mitte rohkem kui paarkümmend, et jõuaks kõigiga süsteemselt ja sügavuti tegeleda. Mitmed suhted ulatuvad tagasi ettevõtte tõsisema eksporditegevuse algusesse aastal 1991, mil valmis uus tootmisüksus. Nii et edasimüüja huvi üleval hoidmine on müügiosakonna jaoks eesmärk number üks.

Vähemalt korra kuus kohtub müügiimees

VISIITKAART


RAKVERE

Nimi: Rakvere Lihakombinaat AS

Tegevusala:

liha ja lihatoodete tootmine ning turustamine

Riigid, kuhu eksporditakse:

globaalselt, lisaks regionaalsed turud (Venemaa, Ukraina, Soome, Rootsi jt); Baltikumi peetakse koduturuks, kuna tootmine asub ka Lätis.

Ekspordimaht:

2011. aasta baasil on eksport kogukäibest ca 30%.

Millal alustati ekspordi:

tõsisemalt 1991

Koduleht: [www.rlk.ee](http://www.rlk.ee)

partneriga isiklikult, kusjuures eelistatult mitte vaid õhtusöögil, vaid jäädes sihtturule mitmeks päevaks. See on kasulik, et tabada maksimaalselt kohalikke olusid, kuid veelgi



olulisem selleks, et edasimüüjad tunnetaksid selgelt Rakvere olemasolu ja tuge. Kunagi ei maksa unustada, et konkureeritakse ju kohalike tootjatega, kelle jaoks on märksa lihtsam olla pidevalt kättesaadav – seetõttu tuleb eksporditurgudel iseäranis tugevalt pingutada, et edasimüüjail oleks sama hea tunne ka suhetes Rakverega.

Kliendisuhete arendamise käigus kasutavad vahendid sõltuvad turu iseärasustest. Venemaal ja Ukrainas on näiteks väga tähtis olla kursis kohaliku päevapoliitikaga, mis suuresti määrab ära nii soovituslikud kui vältimist väärt jututeemad.

### **Kui juba küsid kliendilt nõu, siis võta seda ka arvesse**

Olulisel kohal on ühine tootearendus koos kliendiga, kus arvestatakse edasimüüja soovitude ja maitsetestide tulemustega. Arvesse tuleb mõistagi võtta kohalikkude maitse-eelistust, mis võib kohati üsna palju meie omast erineda. Meist lääne pool eelistatakse näiteks järjest enam seakaelakarboonaadi asemel fileetükke või süüakse pigem hoopis veiseliha. Samal ajal näiteks ida pool, Venemaal ja Ukrainas, on küll maitse üldjoontes sama, kuid tihti teevad toote edukaks just nüansid ja seega on täiesti tavaline, et pärast väljatöötamist areneb toode edasi vastavalt kohalike tarbijate maitsetestide tulemustele.

Tähtsal kohal on ka kliendi harimine. Rakvere ekspordib oma sortimendist vaid väikest osa ning selleks, et valik välisturgudel laieneks, korraldatakse seal hulgaliselt lühemaid ja pikemaid koolitusi. Toimuvad ajurünnakud, viiakse läbi ühiseid kampaaniaid ja võetakse osa edasimüüjate investeerimisprojektidest – kõike seda edasimüüja parema kaasatuse nimel.

Kui Rakvere ekspordikogemus kokku võtta, võib öelda, et Eesti toiduanetööstuse ettevõtetel on ilmselt lihtsam läbi lüüa pigem lähiturgudel, kus maitse-eelistused on sarnasemad ning ka kultuur lähedasem. Ukrainas ja Venemaal on kaup kohati suisa identne või vähemalt analoogne, Rootsis ja Soomes võib see küll veidi erineda, aga konkurentsieelise annab omakorda hea hinna ja kvaliteedi suhe ning toote odavam omahind. Samas on meie toiduainetööstusel tõeliselt keeruline läbi lüüa Aasias, kus inimeste maitse on lihtsalt nii teistsugune ja kus süüakse ära need komponendid, mida meie eelistame ära visata. Selleks et sealsetel turgudel läbi lüüa, tuleks märgatavalt juba oma protsesse ja prioriteete muuta.

### **Võitma peavad mõlemad pooled**

Iseäranis kriitiline on loomulikult ka käitumise probleemide korral. Isegi kui lepingu järgi ei oleks Rakvere Lihakombinaadil kohustust reageerida, on väga ebamõistlik jätta partner oma murega üksi – sa ei tohi unustada, et kliendisuhe läheb pidevalt edasi ja pikal perioodil saadav ühine kasu ületab üpris kindlasti lühiajalise ühe osapoole kasu. Kui tahes ahvatlev see ka poleks, ei ole absoluutne võit konkreetse tehingu puhul mõistlik. Kliendid reeglina hindavad seda väga, kui oportunisti asemel seatakse esikohale ühine tulevik.

### **Tagasiside kogumine on protsessi lahutamatu osa**

Üks vana tõde, mida Rakvere näide veel kinnitab: edukate suhete ettevõtete vahel jõuab heade suhete kaudu inimeste vahel. Sellepärast hoiavad kliendisuhet mõlemal poolel tavaliselt pikka aega ühed inimesed ja nende vahetamisega ollakse ettevaatlik. Püsiva kliendisuhete jooksul kogutud teadmised partneri, tema turu, kohalike olude või kas või keele osas on eraldi väärtuseks, mida Rakvere kõrgelt hindab.

# Timbeco: otsi oma kundedega ühisosa

Timbeco Woodhouse, mis Tõdval juba 1993. aastast puitmaju valmistab, tegi viimase suurema valiku sihtturgude osas aastal 2007, mil otsustati keskenduda pigem vähestele turgudele, kuid tegutseda seal tugevalt ja järjepidevalt. Arvesse võeti nii senist kogemust eri riikides, turgude meelestatust puitmajade suhtes kui eeldatavat ettevõttesisest suutlikkust vastavas kultuuriruumis ja keeles tegutseda.

Turgude kohta koostati muuhulgas põhjalikud SWOT analüüsid, et läbi mõelda peamised ohud ja võimalused. Planeerimisprotsessi tulemusena jäi sõelale viis sihtriiki: tähtsaim neist Jaapan, kuid strateegilisteks turgudeks peetakse veel Norrat, Rootsit, Suurbritanniat ning mõistagi ka Eestit. Positiivsete soovitusete abil ning passiivsete kanalite kaudu, nagu ettevõtte kodulehekülj või veebiturundus, müüakse maju loomulikult ka mujale, kuid süsteemse ja aktiivse müügiga tegeleb Timbeco vaid neil viiel turul.

## Pikk perspektiiv ennekõike

Majad on pika vinnaga äri, kus tehinguni jõudmine võib võtta aastaid. Seega on juba sektori tõttu Timbeco jaoks kliendisuhded



**Sellised majad saadab Timbeco Inglismaale.**

## VISIITKAART



**Nimi:** Timbeco Woodhouse OÜ

**Tegevusala:** puitmajade ja elementkonstruktsioonide projekteerimine, tootmine ning püstitamine

**Riigid, kuhu eksporditakse:** fookus on viiel turul: Jaapan, Rootsi, Norra, Suurbritannia, Soome.

**Ekspordimaht:** 2011 aasta baasil on ekspord kogukäibest ca 95%

**Millal alustati ekspordi:** tõsisemalt 2007

**Koduleht:** [www.timbeco.ee](http://www.timbeco.ee)

reeglina pikaajalised. Selleks et siin edukas olla, kasutatakse tervet rida põhimõtteid ja tegevusi, millest ehk olulisimaks peab firma müügimeeskond hea isikliku suhte tekitamist ja hoidmist edasimüüja esindajatega. Vähemalt kaks korda aastas püütakse kõigil partneritel külas käia ja võtta omakorda neid Eestis külalislahkelt vastu.

Sääraste visiitide ajal on klientide põhjalik tundmaõppimine maksimaalse edu saavutamisel täiesti asendamatu, sest lisaks sellele, et nad on täiesti erineva kultuuritaustaga, on neil ka oma huvid ja soovid. Näiteks külas käigul mõne väikese Norra oru edasimüüja juurde ei olegi ehk ärijutt ise nii oluline –

tähtis on hoopis teha partner rõõmsaks selle üle, et tema juurde tuldi. Pärast golfi ja sauna võivad ärijutud kiiresti aetud saada, aga seda ainult eeldusel, et golf ja saun kavva ikka ära mahtusid ning usalduse ja läheduse tekitamisele kaasa aitasid.

Samamoodi tahab mõni välismaa diiler näiteks Tallinna vanalinna pubides käia või ööklubisid külastada ja kuigi need tegevused ei tundu esmapilgul majade müümisega just kõige paremini seotud olevat, võib Timbeco kogemuse järgi sihtturu, partneri või konkurentide kohta kõige väärtuslikumat informatsiooni saada just n-ö muuseas, lihtsalt edasimüüjaga aega veetes.

### **Stabiilsus tagab edu**

Pikaajalise hea suhte saavutamisel on üks võtmekomponent ka Timbeco-poolne stabiilsus. Ilma väga hea põhjusega ei hakata partnerite siinset kontaktisikut välja vahetama, kui just partner seda ise ei soovi. Samas kui vahetus on tingimata vajalik, siis püütakse teha seda sujuvalt: inimene läheb müügiesindajaga kliendikohtumisele kaasa, et temaga tutvuda. Kui vaja, võib üleminekuperioodiks kliendi igapäevaseks kontaktisikuks hakata ka mõni juhatuse liige või suisa omanik, kes tegeleb kliendiga niikuinii ühise müügistrateegia koostamise ja planeerimise küsimustes.

Suhtluse sujuva jätkuvuse tagamine on üks Timbeco müügimeeskonna põhieesmärkidest, seega hoitakse ka tiimi sees üksteist suhtluse ja saavutatud kokkulepetega hästi kursis. Otsest kliendisuhete juhtimise tarkvara (CRM) küll ei kasutata, sest selle järele puudub otsene vajadus ja seni on lihtsamalt hakkama saadud. Põhiliseks info hoidmise vahenditeks on Timbecos e-kirjad ja kliendisuhetlust kokku võtvad memod.

### **Leia ühisosa**

Lähedase kliendisuhete arendamise üheks tähtsamaks eesmärgiks on muuhulgas võimalikult täpse info hankimine edasimüüja

tegeliku seisukorra hindamiseks. Aasta lõpus teeb Timbeco müügimeeskond suurema ülevaate partnerite hetkeseisust ja arengupotentsiaalset järgmisel aastal. Kusjuures ei tohi unustada, et vähe ostev edasimüüja ei ole veel tingimata nõrk edasimüüja, vaid väga tõenäoline on, et Timbeco ei ole lihtsalt antud partneriga kogu potentsiaali rakendada suutnud ja piisavat ühisosa leidnud. Sellepärast on väga oluline detailselt teada saada, milline osakaal kliendi ärist Timbecol üldse on; kes on kelle jaoks olulisem ja kuidas end kliendi portfellis järjest tähtsamaks muuta.

Selle analüüsi juures aitab palju kaasa ka turgude spetsiifika täpsem tundmine. Timbeco müügiinimesed loevad perioodiliselt sihtturu meediat, hoiavad end kursis sealse seadusandluse ja praktikatega, kasutades vajadusel ka kohalike konsultantide abi. Oluline on aru saada ka turu hinnaloogikast. Kuna eri turgudele jõudmise kulud, samuti tarbija valmisolek maksta on erinevad, siis ei saa kõikide edasimüüjate puhul üldjoontes sama hinnastusloogikat kasutada. Tähtis on aga see, et sisseostuhind peab nende jaoks olema motiveeriv, sest Timbeco mudelis ostavad edasimüüjad reeglina majad ise välja ja müüvad siis edasi, võttes seega mõnevõrra kõrgema riski, kui kannaks vaid agent.

### **Kindlust lisavad soovitused**

Üks kliendi tavalistest hirmudest on näiteks elamu Ida-Euroopa päritolu, eriti kui varasemad kogemused selles piirkonnas on olnud negatiivsed. Sellisteks juhtudeks kogub Timbeco hoolikalt kohalike klientide soovitusi – rootslase hea sõna teisele rootslasele maksab tihti märkimisväärselt rohkem kui Timbeco parimad püüdlused kliendile oma väärtust selgitada. Nii ongi tavaks saanud, et kui klient on tootega rahul, siis küsitakse kohe, kas tema sõnu ja andmeid võiks kasutada Timbeco soovitusete baasis. Parimal juhul õnnestub veenda klienti ka oma maja potentsiaalsetele huvilistele avama – see aitab tarbijakindluse kasvatamisele iseäranis hästi kaasa.

**Lõpuks taandub kõik tootele**

Samas ei suudaks kui tahes hea kliendisuhtlus pikaajaliselt kompenseerida keskpärast toodet ja seega on pidev areng tootmises täpselt sama vajalik kui järjest tugevamad suhted partneritega. Kõige parem oleks loomulikult need kaks küsimust ühendada ja koos partneritega tagasiside abil neid arendada. Hinna ja kvaliteedi suhe peab pidevalt paranema niikuinii, aga kui turg või partnerid näitavad

head potentsiaali, ei pruugi konkreetse turu müügi suurendamiseks ka uue majatüübi väljatöötamine või kas või tütarfirma asutamine sihtturul sugugi probleem olla. Sääraste otsuste tegemise eelduseks on loomulikult suurepärase informeeritus. Ja selle saavutamiseks tuleb ühtviisi hästi tunda nii oma klienti kui turge, millel tegutsetakse. Seal ongi eduka kliendisuhtluse võti Timbeco jaoks.



# Eksporditehingu riskid, üheksa korda mõõda, üks kord lõika

---

**Autor: Tiit Tammemägi** on Eesti esimese väliskaubandust õpetava eraõppeasutuse EMI EWT asutaja ja juht. Alates 2011. aasta septembrist Rahvusvahelise Kaubanduskoja – ICC Eesti peasekretär.

---

**See peatükk tõestab veenvalt, kuidas kehv eksporditehing muudab nulliks kogu su eelneva ponnistuse ekspordi alustamiseks, ja veel enam – paiskab raskustesse tugeva firma. Just täiuslik dokumenditöö maandab riskid kauba saatmisel ja raha saamisel.**



- ☑ **Eksporditehing kui lepingute ja dokumentide kogum**
- ☑ **Ekspordilepingute sõlmimise peamised riskid ja põhimõtted**
- ☑ **Incotermsi tarneklauslid, selged ja lihtsad reeglid**
- ☑ **Makseviisid ja -vormid**
- ☑ **12 Eesti firma kogemused**

Juriidiliselt kehtivat (poolte jaoks siduvat) eksporditehingu on äärmiselt lihtne sõlmida. Piisab, kui üks pooltest (müüja või ostja) teeb teisele telefonitsi või e-kirja teel ettepaneku sõlmida müügileping ning teine annab sellele nõusoleva vastuse – aktsepti. Ja juba ongi leping offerdi (pakkumuse) ja aktsepti (nõustumuse) vormis sõlmitud! Tehingu sõlmimise lihtsus tekitab aga paradoksaalse olukorra: kuna seda on ülilihtne teha, jääb mulje, et tehing on ka oma sisult väga lihtne. Mõned inimesed arvavadki nii. Tegelikult on eksporditehing, olgugi et väliselt väga sarnane riigisisese müügitehinguga, tunduvalt keerukam.

See avaldub eelkõige kolmes aspektis. Eksporditehing on:

- mitme all-lepingu kogum,
- kõrgendatud riski kogum,
- enamasti dokumendirohke.

## Eksporditehing kui lepingute kogum

---

*„Eksporditehing on lepingute sümfoonia, kus dirigendiks on müügileping.”*

*Guillermo C. Jiménez, New Yorgi ülikooli väliskaubanduse professor*

Eksporditehingu tegelikku keerukust selgitab joonis 1 lk 88, kus on näha, et tehingu keskmes asub müügileping ehk „lepingute sümfoonia dirigent”, nagu tsitaat piltlikult väidab.

Ühe eksporditehingu raames tuleb sõlmida veel teisigi kaasnevaid ehk all-lepinguid. Kuid juba toodud näidetest piisab, et väita: eduka eksporditehingu tagatis on hästi koostatud müügileping, milles pooled on osanud ette näha kõiki all-lepinguid.

Rahvusvahelisi müügitehinguid reguleerib ÜRO 1980. aasta konventsioon rahvusvaheliste kaubamüügilepingute kohta. See 101 artiklist koosnev normdokument on põhiline rahvusvahelisi müügitehinguid reguleeriv õigusallikas.

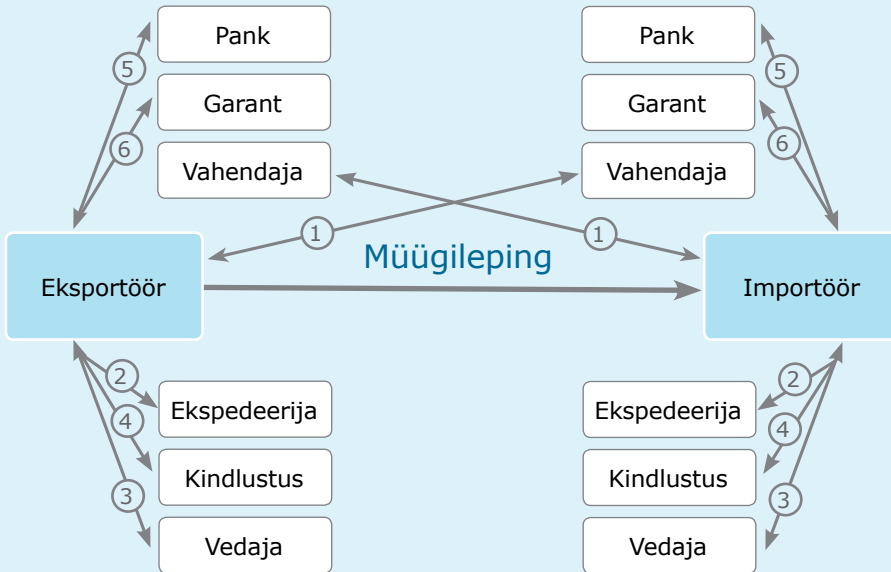
## Millised riskid sind varitsevad

---

Iga müügitehing kätkeb endas teatud riske. Rahvusvahelise tehingu puhul riskid võimenduvad, mõnel juhul isegi kordades. Riskide ja ootamatute olukordade nimekiri võiks olla õige pikk, sest nende taga on mitmesugused tegurid.

## Eksporditehing – lepingute sümfoonia

### Ära unusta müügilepingut sõlmides ka olulisi all-lepinguid



- » Pooltevahelise **müügitehingu** osalised on tihti ka vahendajad. Nii võib müügilepingule eelneada, sellega kaasneda või selles sisalduda **vahendusleping (1)**.
- » Kaup on vaja kohale viia. Selleks sõlmitakse **ekspedeerimisleping (2)**. Kumb pooltest, ostja või müüja, selle sõlmib, selgub müügilepingust. Ekspedeerija ise ei vea, vaid korraldab veo.
- » Kui ekspedeerija teenuseid ei kasutata ja pöörduakse otse vedaja poole, siis sõlmitakse **veoleping (3)**. Veolepingu detailid, aga ka see, kes peab selle sõlmima, määrab müügileping.
- » Müügilepingust selgub, kus lõpeb müüja ja kus algab ostja vastutus kauba eest: millal ja kummal poolel lasub **kauba kindlustamise vajadus (4)**.
- » **Suhted pangaga (5)** on samuti lepingusuhted, kuid see, millist arveldusvormi kasutatakse ja kumb pooltest pangaga lepingusuhtesse astub, selgub jällegi müügilepingust.
- » Tihti on väliskaubandustehingute puhul kasutusel ka täiendavad garantiid. Näiteks **makse- või avansi tagasimakse garantii (6)**. Milline nendest, seda ütleb taas müügileping.

- » **Veo maksumus** – tegelikud kulutused võivad olla oodatust hoopis suuremad. Näiteks laevaveo puhul: veotariif on teada, kuid vedaja on juurde arvestanud kas kütuse kallinemise või valuutakursi muutumise lisatariifi (BAF – Bunker Adjustment Factor; CAF – Currency Adjustment Factor)
- » **Vedaja vastutus** – veo tellija saab alles pärast kauba kahjustumist teada, et tegelikult on vedajatel piiratud vastutus. Juhul kui tegelik kahju oli suurem vedaja vastutuse piirmäärast, jääb osa või kogu tekitatud kahju tellijale hüvitamata. Õpetlik näide oli Leedu parvlaeva Lisco Gloria põleng 2010. aasta oktoobris. Laeval oli umbes 80 veokit ja 150 pooltreilerit, neist kümnekond Eestist. Nii veokid kui kaup hävisid tules. Enamik Eesti kauba saatjaid/saajaid olid jätnud oma kauba kindlustamata, lootes vedaja vastutusele. Rahvusvahelise autokaubaveo konventsiooni järgi on autovedaja vastutuse piir 8,33 SDRi (umbes 10 eurot) kauba brutokilogrammi kohta. Aga kui veokit veetakse mingi osa teekonnast teise veoliigiga ja kauba kahjustus on tingitud just sellest veoviisist, siis rakendub selle vedaja vastutus. Laevaveol on vastutuse piir 2 SDRi kauba brutokilogrammi kohta ja pealegi, meritsi vedaja ei vastuta tulekahjustuste eest. Kaubaomanikud jäid ilma oma kaubast, saamata mingit kompensatsiooni. Kuid sellega asi ei piirdunud: neil tuli koos teistega ka laeva päästetööde eest maksta. Nii läks kõigil kaubaomanikel, kes olid jätnud veosekindlustuse tegemata.
- » **Veosekindlustus** – oht, et valitud kindlustus ei kata kõiki olulisi riske kaubaveol. Tihti jäetakse veosekindlustus tegemata nagu ülal toodud näites. NB! Vedaja vastutuse kindlustus ei asenda veosekindlustust!

- » **Partneri taust ja usaldusväärsus** – risk, et ostja ei maksa kauba eest.
- » **Valuutarisk** – maandamata valuutariski korral võib tehingu hinna või maksevaluuta kursi muutumine kogu tehingu kasumi ära süüa.

Rida riske johtub poolte kultuuri- ja keeleerinevustest, õigussüsteemist, intellektuaalse omandi vargusest, vääramatu jõuga asjaolude mitmeti tõlgendamisest, aga ka lihtsalt rahvusvahelisest petturlusest. Kahjuks ei ole petturlus kuhugi kadunud ja iseloomulikult täheldatakse just keerulistel aegadel petturluse kasvu. Lisaks on tavapärane, et rahvusvahelise tehingu puhul on tehtud täiendavaid investeeringuid. Seega võib lisanduda ka investeeringute risk.

Tavaliselt saavad ettevõtted kauba füüsilise üleandmise ja selle eest tasumisega hakkama, kuid dokumendivahetus, mis algab müügilepingu sõlmimisest ja jätkub vajalike kauba- jt dokumentide vormistamisega, käib üle kive ja kändude. Kuna kohtus on mõlemad asjaolud tähtsad, jääb vaidlustes kaotajaks see, kelle dokumenditöö on tehingus puudulik. Meile juba tuttav Guillermo Jiménez ütleb: „Ära tiku rahvusvahelisse kaubandusse, kui sa ei salli dokumente – eksport on mäng dokumentidega!”

## Ekspordilepingute sõlmimise põhimõtted

Müügitehing on keeruline, aga kui vaadata seda skeemi siin all (joonis 2), mida ma olen pika aja jooksul õppetöös kasutanud, muutub keeruline lihtsaks. Liiati avab see paremini ka eksporditehingu valitsevad seosed.

Siin on kõik eksporditehingu olulised osalised. Näidatud on mõlemad tehingupooled: **eksportija** (müüja) ja **importija** (ostja). Joonise alumine pool (liikudes vastupäeva



eksportijast kuni importijani) näitab, kuidas liigub kaup. See on **tarneahel** – selles ahelas toimub kauba tarne ehk üleandmine müüjalt ostjale. Kaubale vastupidises suunas, ostjalt müüjale, liigub raha ehk makse kauba eest. See on **makseahel**.

See skeem aitab müügilepingus määrata müüja ja ostja kohustused kauba tarnimisel ning ostja ja müüja kohustused kauba eest tasumisel.

Tarneahela osas on tähtis fikseerida:

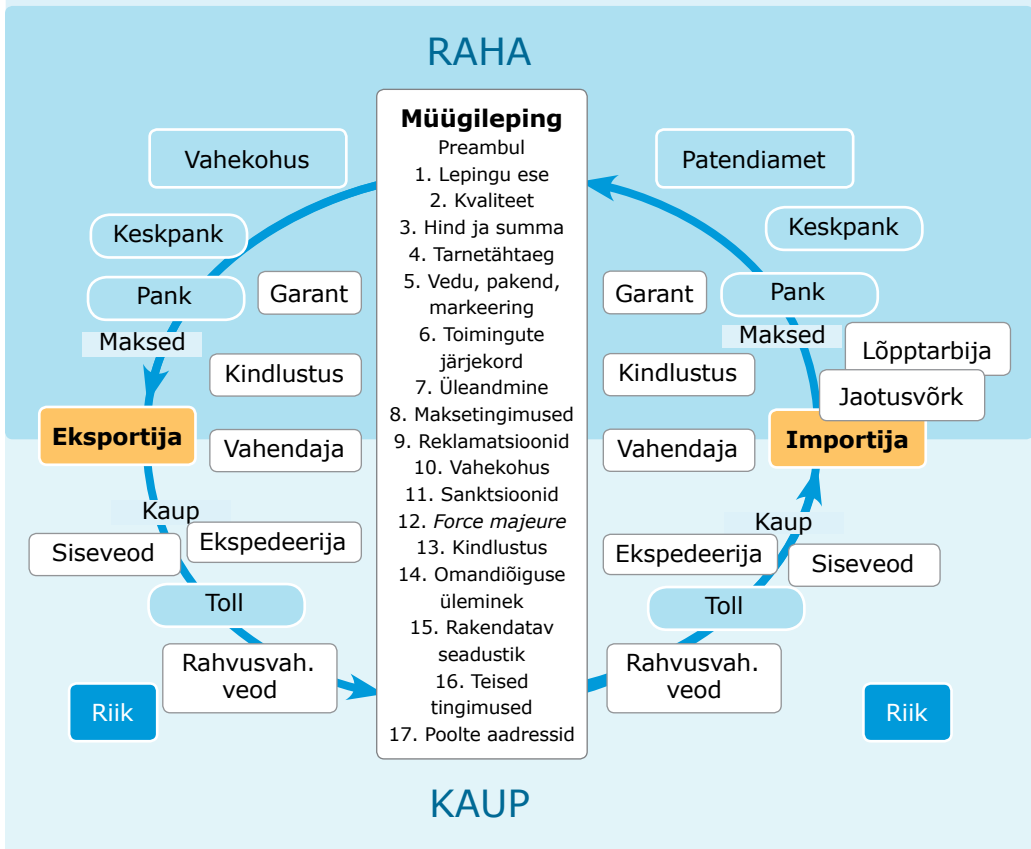
1) tarnekoht, -viis ja -aeg;

- 2) kauba kadumise ja kahjustamise riski ülemineku koht (hetk) müüjalt ostjale; tavaliselt toimub riski üleminek tarnega ühel ajal, s.o kauba üleandmisel;
- 3) kaubaga seonduvate kulude ülemineku koht (hetk) müüjalt ostjale;
- 4) kasutatav veoviis ning see, kelle ülesanne on sõlmida veoleping;
- 5) kelle kohustus on ekspordi, impordi ja transiidi tolliformaalsuste täitmine;
- 6) kauba laadimise kord ja milliseid teateid tuleb vastastikku edastada;
- 7) tarneõendina väljastatavad dokumendid;

JOONIS 2

## Väliskaubandustehing ja selle osalised

### Kauba ja raha liikumine eksportija ja importija vahel



- 8) poolte vastastikused kohustused kauba kindlustamisel;
- 9) kes tasub tarnel vajalike kontrolloperatsioonide ehk inspeksioonide kulud;
- 10) müüja kohustused seoses pakendi ja markeeringuga;
- 11) kohustused vastastikuse abi osutamisel.

Makseahela osas on pooltel vaja fikseerida:

- 1) kauba hind ja selle liik – kas see on püsihind, liikuv, libisev või määratakse hiljem;
- 2) milliste pankade vahendusel maksed toimuvad;
- 3) makseviis;
- 4) maksevorm (avatud arve, dokumendi inkasso, akreditiiv);
- 5) maksevahend (raha, tšekid, vekslid);
- 6) kas ja milliseid täiendavaid garantiisid peetakse vajalikuks.

Tavaliselt on müügitehing täide viidud, kui ostja saab kätte kauba ja müüja tasu tarnitud kauba eest ning kõik see toimub nii, nagu pooled lepingut sõlmides ette nägid ja võisid põhjendatult oodata. Kuid tegelikkus võib oodatust teistsuguseks kujuneda ja seetõttu tuleks ühes heas lepingus paika panna ka vaidluste lahendamise kord:

- 1) pretensioonide esitamise kord,
- 2) sanktsioonid,
- 3) vääramatu jõuga asjaolud,
- 4) vahekohtu- või kohtualluvus,
- 5) rakendatav õigus,
- 6) lepingu lõpetamise eritingimused.

Vettpidava müügilepingu koostamiseks peavad pooled fikseerima väga palju momente nii kauba tarne, makse kui ka vaidluste lahendamise korra kohta. Kõike seda lahti kirjutada on töömahukas ja keeruline ülesanne.

Üks levinumaid abinõusid keerulise olukorra lihtsustamiseks on kasutada Incotermsi tarneklausleid. Rahvusvahelise Kaubanduskoja ametlike reeglite viimane versioon on „Incoterms® 2010“, mis hakkas kehtima 1.

jaanuarist 2011 (loe lähemalt lk 93 ja vt lisa lk 118).

## Ekspordilepingu sõlmimine offerdi-aktsepti vormis

Rahvusvahelises praktikas on väga levinud müügilepingu sõlmimine offerdi ja aktsepti vormis. Skeem on väga lihtne: müüja (või ka ostja) ehk oferent esitab teisele poolele (aktseptandile) pakkumuse. Aktseptant saadab oma nõusoleva vastuse (aktsepti) ära. Sel hetkel kui oferent vastuse kätte saab, on müügileping sõlmitud.

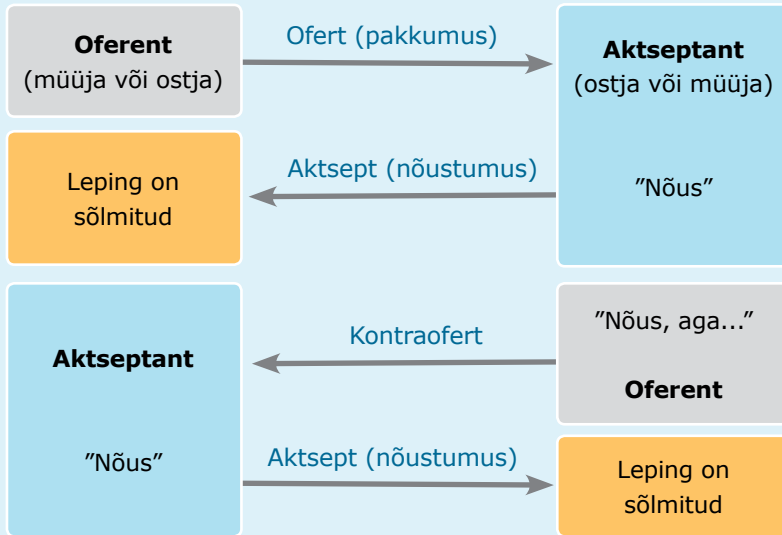
Joonisel 3 lk 92 on näha lepingu sõlmimise käik. Oferent saadab konkreetsele isikule oma pakkumuse – offerdi. Kui aktseptant on tingimustega nõus, siis ta saadab oferendile oma nõusoleva vastuse (variant a), st nõustumuse ehk aktsepti. Sel hetkel, kui oferent saab nõustumuse kätte, on poolte vahel sõlmitud müügileping. Oferti saab tagasi võtta oferendi teatega, kui adressaat saab teate kätte enne või vähemalt samal ajal offerdiga.

Erijuht on see, kui offerdi saaja esitab olulisi lisatingimusi (hinna, maksmise, kvaliteedi jms kohta) – sel juhul on tegemist kontraoferdiga. Leping on sõlmitud hetkel, kui vastuofferdi esitaja omakorda teise poole aktsepti ehk nõusoleku kätte saab (vt joonise alumist poolt).

Miinimumnõuded offerdile on väga napid. Lepingu kehtivuseks piisab kokkuleppest kauba ja hinna osas. Siin valitseb tõsine oht, et pooled ei oska miinimumnõuetele vastavat offerdi siduvaks pakkumuseks pidada ning ühele või isegi mõlemale poolele ootamatult sõlmitakse rahvusvaheline müügileping, milles on lepingu täitmise seisukohast olulised poolte kohustused jäetud fikseerimata. Näiteks fikseeritakse offerdis küll kaup ja selle hind, kuid ei pandud kirja tarnetähtaega, rääkimata teistest olulistest tingimustest nagu maksetingimused ja riskide üleminek.

## Lepingu sõlmimine offerdi (pakkumuse) ja aktsepti (nõustumuse) vormis

### Kokkuleppeni jõudmise käik



Rahvusvahelises kaubavahetuses on välja kujunenud teatud tavad offerdi sisu kohta. Selle põhjal peaks ofert sisaldama järgmisi andmeid:

- 1) juriidilise akti nimetus, milleks pakkumine tehakse, näiteks müügilepingu sõlmimiseks;
- 2) sõlmitava lepingu pooled, st oferendi ja adressaadi nimed;
- 3) offerdi objekt ehk sõlmitava lepingu ese;
- 4) tarnetähtaeg;
- 5) tarnetingimused;
- 6) kauba hind või hinna määramise meetod;
- 7) maksetingimused;
- 8) viide üldistele lepingutingimustele – viivised, garantiikohustused, vääramatute jõud, vaidluste lahendamine;
- 9) eritingimused: pangagarantiid, varud, optioonid, alternatiivid jms;
- 10) offerdi kehtivuse aeg;
- 11) kuupäev ja allkiri.

Küllalt levinud on offerdi esitamine kirjana, millele on lisatud *proforma* (esialgne, informatiivne) kaubaarve. Sellisel juhul teatakse kirjas, et adressaadiga soovitakse sõlmida müügileping *proforma* arves esitatud tarne-, makse- ja muudel tingimustel.

Kuna oferte ja aktsepte vahetatakse tavaliselt kirja (faksi, e-kirja) teel, siis peaksid nii sõlmitud lepingud olema võimalikult lühikesed. Selleks et niisuguses rahvusvahelises müügilepingus oleks fikseeritud ostja ja müüja kõik olulised kohustused-õigused, võetakse appi Incotermsi tarneklauslid.

## „Incoterms“

Rahvusvahelise Kaubanduskoja (ICC) koostatud „Incoterms“ esitab tarnetingimuste kasutusreeglid, 11 tarneklauslit, mida tähistatakse kolmetäheliste lühendite abil. Need katavad pea kõiki tänapäeval mõeldavaid tarneviise. See on väga loogiline, kergesti omandatav. EASi kodulehelt ([www.eas.ee](http://www.eas.ee), otsing „Incoterms“) saab tasuta alla laadida põhjaliku „Incotermsi“ kasutamishise. Uusima „Incoterms® 2010“ versiooni eestikeelne tõlge ja ingliskeelsed originaaleksemplarid on saadaval Rahvusvahelise Kaubanduskoja ICC Eesti veebilehel ([www.icc-estonia.ee](http://www.icc-estonia.ee)). Viimane korraldab koostöös koolitusfirma EMI EWTga ka vastavaid koolitusi.

Iga tarneklausel fikseerib, millised kulutused sisalduvad müügilepingu hinnas. Seetõttu võib ühe ja sama kauba hind sõltuvalt kasutatud tarneklauslist olla väga erinev. Järelikult ei ole korrektne võrrelda eri kaupade hindu, teadmata, millised on olnud konkreetse kauba tarnetingimused.

„Incotermsi“ tarneklauslite kasutamine muudab ekspordi-impordilepingute sõlmimise tunduvalt lihtsamaks, samal ajal on leping aga palju täiuslikum. Valides ühe 11st („Incoterms 2000“ puhul 13st) kolmetähelisest täheühendist (FCA, CPT, DAP, FOB jne), saab lühikeses vormis fikseerida pooltele sobivad tarnetingimused väga laiaast tüüptingimuste valikust, näiteks nõnda: „Müüja müüb ja ostja ostab 100 eksemplari raamatut „Incoterms“ tarnetingimusel FCA, Tallinn, A. H. Tammsaare tee 47, ICC Eesti, Incoterms® 2010.“

Klausel FCA tähendab, et kõik kaubaga seotud kulud ja riskid lähevad müüjalt üle ostjale nimetatud aadressil. Soovitatakse kasutada täpset aadressi ning ära tuleb märkida, milline „Incotermsi“ versioon on aluseks võetud. „Incoterms 2010“ tarneklauslite ni-

metused ja lühendid on toodud lisa lk 118, tabel 2 ja 3.

„Incotermsi“ tarneklauslitega määratakse:

- 1) kus, kuidas ja millal peab müüja tarnekohustuse täitma;
- 2) kus, kuidas ja millal läheb kauba kadumise või kahjustumise risk üle müüjalt ostjale;
- 3) kus ja millal lähevad kaubaga seonduvad kulutused üle müüjalt ostjale ehk milliseid müüja kulutusi sisaldab müügilepingu hind;
- 4) millised on poolte kohustused ning kulutused tolli- ja turvanõuete täitmisel;
- 5) kes sõlmib ja kelle kulul sõlmitakse veoleping;
- 6) kes sõlmib, kelle kulul ja kelle kasuks sõlmitakse kauba kindlustusleping;
- 7) kes, millal ja mis teatiseid peab teisele poolele andma;
- 8) kes kannab kauba inspekteerimise ja kontrollimise kulud;
- 9) kuidas peab kaup olema pakitud ja markeeritud;
- 10) millised on poolte muud kohustused tolli- ja turvaklaarimisel abi osutamisel ja kes kannab asjaomased kulutused.

Loetletust selgub, et „Incotermsi“ reguleerimisvaldkond hõlmab suurt osa müügilepingu tingimustest ja poolte kohustustest, kuid siiski mitte kõiki. „Incoterms® 2010“ (ka 2000) ei käsitle:

- 1) kauba hinna kujundamist,
- 2) omandiõiguse üleminekut,
- 3) valuuta- ja finantstingimusi, arvelduste korda,
- 4) lepingu rikkumist, sanktsioone ja poolte vastutust kohustuste täitmata jätmise korral,
- 5) pretensioonide esitamise korda,
- 6) vaidluste lahendamist ja kohtualluvust,
- 7) rakendatavat õigust jm.

„Incotermsi“ tarneklauslite kasutamise suures eelis on see, et see lihtsustab tunduvalt müü-

gilepingu koostamist. Tarvitseb vaid lepingusse märkida paarisõnaline tarnetingimus ja ongi suur hulk lepingu tingimusi ja poolte kohustusi paika pandud.

## Maksetingimused

Eksporditehingu maksetingimused puudutavad tervet valuuta-finantstingimuste kompleksi:

- 1) tehingu hind ja hinna liik, hinnavaluuata ja hinnasoodustus, kui seda on rakendatud;
- 2) maksevaluuta, mis võib erineda hinnavaluuutast;
- 3) kursitingimus – millise noteeringuga minna hinnavaluuutalt üle maksevaluutale, kui need on erinevad;
- 4) kaitsetingimus – kuidas lepingu pooled kaitsevad ennast maksevaluuta kursi muutuste vastu;
- 5) makseviis – millal toimub makse;
- 6) maksevorm – kuidas toimub makse;
- 7) maksevahend – kas makstakse rahas, tšekkide või hoopis vekslitega;
- 8) kaitseabinõud teise poole mittemaksmise vastu – pangagarantiid.

Pikaajalistes ja mahukates lepingutes kasutatakse kõiki nimetatud tingimusi. Käsiraamatu mahtu arvestades piirdun siin kõige olulisemaga: makseviiside ja -vormidega.

## Makseviisid

Lepingu makseviis vastab küsimusele, millal maksed toimuvad. Orientiiriks on tarneaeg:

- 1) makse enne tarnet on **ettemakse** ehk **avanss** (ingl *advanced payment, prepayment*);
- 2) pärast tarnet toimuvad maksed võib aga jagada:
  - a) **kohemakseteks** (ingl *immediate payment, cash payment*),

- b) **edasilükatud makseteks** (ingl *deferred payment*); kui edasilükatud makse tähtaeg on 180 päeva või rohkem, nimetatakse seda ka kommertskrediidiks.

**Avanss** on müüjale kõige mugavam viis riskide maandamiseks. Tarne toimub siis, kui ostja on müüjale kogu arve tasunud. Kuid selline olukord on ebaõiglane ostja suhtes, sest jätab ostja müüja ees kaitsetuks. Kogenud ostjad nõuavad müüja avansinõude peale avansi tagasimakse garantiid, et kaitseda ennast juhuks, kui müüja kaupa ei tarni ja avanssi ei tagasta.

Kõige levinum makseviis on **kohemakse avatud nõude vormis** (*open account*), see tähendab, et müüja tarnib ostjale kauba ja saadab arve koos kaubadokumentidega. Ettenähtud maksetähtajal sooritab ostja makse, edastades panka maksekorralduse. Avatud nõude maksevormi käsitleme järgmises peatükis. Kui pikk aeg aga on kohe? Tavaliselt on see kuni 30 päeva, aga see võib olla ka näiteks 14 või 20 päeva, nii nagu pooled kokku lepivad. Eriolukordades kasutatakse ka **hetkemakset** (ingl *spot payment*), mis tähendab makset 48 tunni jooksul.

**Edasilükatud tähtajaga maksed** (90–180 päevase tähtajaga) on kasutusel ka edasimüüjate puhul, et anda neile võimalus kaup edasi müüa enne, kui saabub ostu maksetähtaeg. Maksetähtaegade puhul üle 180 päeva räägitakse juba kommertskrediidist ehk järelmaksumust (ingl *commercial credit, või trade credit*), mida müüja on ostjale võimaldanud. Tihti krediteeritakse ostjaid näiteks seadmete ostu puhul. Praktikas ei ole välistatud juhtumid, et ühes ja samas tehingus on kasutusel kõik kirjeldatud makseviisid, nt pärast lepingu sõlmimist maksab ostja 20–30% avanssi, sama palju makstakse pärast tarnet kohemaksena ja ülejäänud 40–50% maksmiseks annab müüja ostjale pikendatud maksetähtaja 1–2aastase kommertskrediidina.

## Maksevormid

### Avatud nõue (konto, arve)

Avatud nõue (ingl *open account*) on kõige levinum maksevorm heade partnerite vahel. See on kõige lihtsam, kiirem ja odavam, kuid müüjale ka kõige riskantsem, sest müüja on kaitsetu ostja mittemakse vastu, eriti kui see johtub viimase maksevõimetusest. Skemaatiliselt on avatud nõude maksevorm kujutatud joonisel 1 lk 120.

Ingliskeelne termin *open account* on laiemalt kasutusel alles viimastel aastatel, seetõttu pole ka praegu veel head eestikeelset terminit. Kasutatud on mõistet *avatud arve*, kuid see ei näita asja olemust õigesti. Arvet välja kirjutades avaneb müüja raamatupidamises konto nõudega ostja vastu ja see jääb avatuks, kuni ostja arve tasub. See selgitab ingliskeelse termini tähendust ja viitab sellele, et eesti keeles oleks õigem kasutada terminina *avatud nõue* või *avatud konto*.

### Dokumendiinkasso (ingl *documentary collection*)

Kui ettemakse pakkus maksimaalset kaitset müüjale ja avatud nõue ostjale, siis inkasso ja akreditiiv kaitsevad mõlemat poolt. Oluline erinevus avatud nõude maksevormist on inkasso puhul see, et kaubadokumendid ei liigu müüjalt ostjale mitte otse, vaid pankade kaudu. Seega on kaubadokumendid panga kontrolli all ja ostja pank väljastab dokumendid ostjale ainult makse või käskveksli aktsepti vastu.

Eristatakse kahte dokumendiinkasso liiki:

- 3) **dokumendid makse vastu** (D/P – *documents against payment*),
- 4) **dokumendid aktsepti vastu** (D/A – *documents against acceptance*).

Sageli kasutatakse esimesel juhul lühendit **CAD** (*cash against documents*), makse dokumentide vastu.

Teisena märgitud inkassovormi, dokumendid aktsepti vastu (D/A), kasutatakse eelkõige siis, kui müüja on andnud ostjale komertskrediiti. Sellisel juhul kirjutab müüja välja nii mitu käskvekslit, kui mitmes osas on maksete tegemine kokku lepitud. Koos kaubadokumentidega saadetakse ostjale pankade kaudu ka nimetatud käskvekslid. Vekslite aktsepteerimine tähendab, et neile kirjutab alla ostja ehk võlgnik. Tagastanud allakirjutatud vekslid pangale, saab ostja pangalt kaubadokumendid kätte. Joonisel 2 lk 121 on kujutatud dokumendiinkasso toiminguid, inkasso tüübiks on D/P-dokumendid makse vastu.

Eelmises punktis kirjeldatud avatud nõude maksevormiga võrreldes on siin müüja positsioon palju kindlam. Pank loovutab dokumendid ostjale ainult makse vastu, kuid pank ei taga ostja makset, olgu siis lihtsalt tegemist ostja keeldumise või tema maksevõimetusega. Kuna pangad rahalist vastutust ei kannu, on inkassoarvelduse tasu tunduvalt madalam kui dokumendiakreditiivi korral. Läbirääkimiste puhul võib inkasso olla mõlemat poolt rahuldav alternatiiv. Näiteks kui ostja soovib maksta avatud nõude vormis, oleks müüja pakutav alternatiiv dokumendiinkasso.

### Dokumendiakreditiiv (ingl *documentary credit*)

**Akreditiiv** on maksevorm, mis pakub eespool kirjeldatud maksevormidest mõlemale poolele kõige tõhusamat kaitset. Ent see on ka kõige kallim maksevorm, sest ostja pank on akreditiivi avades võtnud endale kohustuse maksta akreditiivis loetletud dokumentide vastu akreditiivis märgitud summa akreditiivis nimetatud isikule. Dokumendiakreditiivi toimingud on kujutatud joonisel 3 lk 122.

Akreditiivi tüüpe on mitu. Rahvusvahelises kaubanduses on valdavalt kasutusel just tagasisivõtmatu akreditiiv. Tagasisivõtmatu akreditiiv (ingl *irrevocable documentary credit*) on avaja panga kohustus, mida ei saa selle avamise

järel enam tühistada ega muuta ilma kõigi osaliste nõusolekuta. Kui akreditiivis puudub märge, kas see on tühistatav või tühistamatu, peetakse akreditiivi tühistamatuks.

Akreditiivi liike on mitu (näiteks kohe makstavad ja edasilükatud maksetega akreditiivid, ülekantavad akreditiivid jt), nende kohta saab lähemat infot küsida pankadest.

## Make Trade Simple! ja tüüplepingud

Rahvusvahelise äri juhtorganisatsioon ICC (International Chamber of Commerce) on välja arendanud heal kaubandustaval rajaneva kaubandusreeglistiku. Loodu lipulaev on Incoterms, lisanduvad arvelduste (inkasso, akreditiiv), nõudegarantiide, vahekohtu- jt reeglid ning ICC näidislepingute sari.

*Make Trade Simple!* on õpetus sellest, kuidas ICC instrumentariumit kasutades on võimalik:

- » keeruline lihtsaks teha;
- » parendada eksporditehingute kvaliteeti – teha need selgemaks, siduvamaks, lühemaks ja lihtsamaks;
- » suurendada ekspordi tehingukindlust ja vältida arusaamatusi ning kadusid tarneel.

Hinnates rahvusvahelisi kaubandustehinguid juriidilisest küljest, oleks justkui olemas kaks väliskaubandust. Üks on juristide väliskaubandus oma keerukate ja detailideni viimistletud lepingutega, kus tehingu komertssisu võib hägustuda juriidilises kõrgpilotaazhis.

Teine on ärimeeste väliskaubandus, kus tehinguvormistus on minimaalne ja väga lihtne, kuid sageli ei ole sellised tehingud n-ö kohtukõlbulikud, sest kirjepandu pole juriidiliselt siduv.

ICC algatuses on väärtuslik praktiline sisu. Eesmärk on tõsta kaubatehingute juriidilist kvaliteeti, muuta lepingud pooltele siduvaks ja vajaduse korral ka (vahe)kohtus vaieldavaks, samas säilitades lepingu sõlmimise lihtsuse ja kiiruse. Kõige olulisem on see, et niisuguseid lepinguid peavad suutma sõlmida tehinguosalised – ärimehed – ise, ilma et nad vajaks õigusbüroode kallist, aga tihti ka liiga ajamahukat abi.

*Make Trade Simple!* seisab kolmel sambal:

- » „Incotermsi“ hea tundmine;
- » põhiliste makseviiside valdamine;
- » Rahvusvahelise Kaubanduskoja (ICC) tüüplepingute kasutamine tehingute sõlmimisel.

Head lepingut iseloomustab poolte õiguste ja kohustuste tasakaal. Firmade, aga ka erialaliitude tüüplepingute kohta ei saa seda alati öelda. Koostaja enda huvid on sedavõrd mõjuvad, et paratamatult kaldub lepingu õiguste ja kohustuste jaotus tema kasuks. Niisugune leping on tunnistus partneri madalast lepingukultuurist ja seda ei tohiks sõlmida. Tasakaalustamata lepingud on pikas perspektiivis igal juhul kaotus-kaotus-lepingud.

Rahvusvahelise Kaubanduskoja (ICC) tüüplepingud on poolte õiguste ja kohustuste jaotuselt hästi tasakaalustatud. Praeguseks on ICC välja töötanud 14 tüüplepingut (sh viis vahenduslepingut). Lisaks tasakaalustatusele kajastavad nende lepingute üldtingimused üldtunnustatud kaubandustavasid, samuti on koostajate eesmärgiks lepingu sõlmimise lihtsus.

Kaubamüügi tüüpleping on eelkõige ette nähtud kasutamiseks tööstuslikult valmistatud ja edasimüügiks mõeldud kauba müügi puhul. Seda võib siiski kasutada ka seadmete, toorme jms müügil. Oluline on, et mõlemad pooled on tüüplepingu kasutamises kokku leppinud ja tehingu eripärast tulenevad lisatingimused lepingule lisanud. Eestis

on ICC tüüplepingute ja reeglistike levitajaks ICC Eesti, kes korraldab ka nende kasutamise koolitusi ([www.icc-estonia.ee](http://www.icc-estonia.ee)).

## Mida veel arvestada müügilepinguga kaasnevates lepingutes

Rääkisime, et eksporditehing on lepingute sümfoonia, kus dirigendiks on müügileping. Rõhutame veel kord, et tehingu õnnestumise pant on hea müügileping, mis kõige muu kõrval fikseerib kõigi kaasnevate lepingute tingimused. Oluline on, et see müügilepingu pool (müüja või ostja), kes ühte või teist kaasnevat lepingut sõlmib, ei läheks vastuollu müügilepingus kokkulepituga. Mida siinkohal tuleks arvestada?

### Arveldusleping

Müügilepingus fikseeritud maksevorm määrab arvelduslepingu liigi. Kui selleks on dokumendiakreditiiv või -inkasso, tuleb erilist tähelepanu pöörata arvelduslepingus loetletud kaubadokumentidele, mida müüja peab pangale esitama. Pank kontrollib väga hoo-

likalt esitatavate kauba- ja veodokumentide vastavust arvelduslepingus loetletule.

### Ekspedeerimisleping või veoleping

Tähtis on, et see pool, kes ekspedeerimis- või veolepingu sõlmib, ei läheks vastuollu müügilepingu tarneklausliga. Ei tohi unustada, et vedaja (ekspedeerija) vastutus on piiratud. Autoveol on vastutuse piir 8,33 SDRi kauba brutokilogrammi kohta. Ehk kui vedaja süül kaup hävib, siis ta heastab tekitatud kahju kallima kauba puhul ainult osaliselt.

### Kindlustusleping

Ei tohi segi ajada vedaja (ekspedeerija) vastutuse kindlustust ja veosekindlustust. Vedaja vastutuse kindlustus kaitseb vedajat. Veosekindlustus maandab aga kauba saatja või saaja riske. Müüjal või ostjal on kindlustuse vajadus, kui kauba kadumise või kahjustamise risk on tema kanda. Kuni tarneni on kindlustusvajadus müüjal, pärast tarnet ostjal. Müügileping võib ette näha ka kindlustuskohustuse.

Lõpetuseks olgu öeldud, et eksporditehingute õnnestumiseks on vaja nii head müügilepingut kui tasemel kaasnevaid ehk all-lepinguid.



# Riskid ja proovikivid

## Eesti firmade soovitused, milliste riskidega arvestada

### A. Le Coq: ole kursis otsustega välisriigis

Iga väga suur projekt ja väike firma (reeglina üks mees) selle taga tekitab küsimusi – kas äri läheb käima ja kui suur on sel juhul ajakulu. Selliseid n-ö ärimehi on terve maailm täis ja üsna raske on terasid sõkaldest eristada: kes tegelikult on projektiks võimeline ja kes mitte. Iseasi, kas see firmale just riskantne on, aga aega võtab küll palju ära.

Tuleb veenduda oma partneri usaldatavuses, sest on tähtis, et ta ajaks pärast ekspordi tõestavad paberid korda. Seda tuleb aegsasti teha ja nõuda temalt niipea, kui kaup sihtkohta jõuab. Alkoholiäri puhul on oluline, et igasugused paberid ja lepingud ilmuksid õigel ajal õigesse kohta, vastasel korral võib eksporditehing tegemata jääda.

Kindlasti tuleb kursis olla oma äri mõjutavate poliitiliste otsustega välisriigis. On näiteid, kus riik tõstab toote maksu, meie puhul alkoholi aktsiisi, 300%, mis teeb äritegevuse väga raskeks. Näiteks sisenes A. Le Coq Taanis kiirelt kasvavale siidriturule siis, kui see haripunktis oli. See tähendas, et tootjaid oli palju ja kõik lootsid, et turg kasvab edasi. Ühel hetkel aga tõstis riik tooterühma aktsiisi. Terve tootesegment kukkus ligikaudu 40–60%, mis tähendas, et keegi neist, kel olid ootused ja lootused, polnud selleks valmis. Oleks me seda ette aimanud, oleksime saanud tegevusi ette plaanida. Halb oli see, et plaanitav tulu jäi saamata ning meile jäi kätte tooteid ning materjale, mida on sel turul väga keeruline müüa. Seega tuleb sageli kohapeal käia, poliit-

tikaga tihedalt kursis olla ja suhelda inimestega.

### Projekt Kuubis: kingitustega ole ettevaatlik

Avaliku sektoriga suheldes tasub kingitustega ettevaatlik olla. See, mis Eestis võib tunduda sobilik, ei pruugi seal seda sugugi olla. Kommikarp tuleb tehingule pigem kahjuks, mis sest, et selle väärtus on praktiliselt olematu. Päris vältima kingitusi ja meeneid ei pea, kuid tuleb olla väga ettevaatlik.

Riskide maandamiseks tasub oma tegevust kindlustada, selleks on olemas tsiviilvastutuskindlustus. Suuremate projektide puhul ei ole see kindlasti kokkuhoidmise koht.

### Oskando: vali partnerit väga hoolikalt

Õige partneri valik on alati risk. Kas see firma on suuteline sind niivõrd hästi esindama, et toode oleks turul tuntud ja toimuks reaalne müük? Tal peab olema müügi jõudu ja müügioskusi. Loomulikult tuleb ka ise teda väga palju koolitada. Partneritega on seotud veel ka teine risk – kui neile on pakutud riigiti väga erinevaid tingimusi, siis võib see mingil hetkel kätte maksta. Tuleb jälgida, et ei tekiks väga suurt erinevust riikide (eriti naabermaade) vahel.

Alati on ka makserisk. Esimene tehing/sisseost võiks olla kindlaksmääratud suuruse ja ettemaksuga. Krediidipoliitika peab paigas

olema: kui tekib üle kahe kuu pikkune võlgnevus, tuleb kohe midagi ette võtta.

Ecofleet/SeeMe puhul tuli üllatavana sellise platform kasutamise seadusandlik risk. Autode jälgimine on väga tõsine teema näiteks kogu Skandinaavias. Kohalik seadusandlus ütleb, et firma ei tohi järelevalde abil isegi mitte näha, sihilikust kontrollimisest rääkimata, mida töötaja teeb firma autoga väljaspool tööaega. Nende jaoks tuli teha tarkvarale lisaarendus - kellaaja piirang, et inimeste privaatsusnõuded oleksid tagatud.

Üldse võib arvestada sellega, et mida arenenumasse riiki lähed, seda keerulisemaks muutuvad inimeste privaatsuse küsimused ja vastavus kohaliku seadlusandlusega.

## Chemi-Pharm: arvesta kultuurierinevustega

---

Chemi-Pharmi jaoks, kes müüb Aiasse desinfektante, on sealsetel turgudel kohatud takistused peamiselt olnud seotud toodete sertifitseerimisega. Reeglid on karmid ja keerukust lisab ka lokkav korrupsioon. Selleks et sääras keskkonnas edukamalt tegutseda, on Chemi-Pharm sihtturgudel asutanud oma tütarfirmad ja kaasanud ka kohaliku väärika isiku, vastasel juhul on sertifikaatide ja kinnituste hankimine väga keeruline ning kasvab ka tõenäosus sattuda kohalike kopeerijate sihtmärgiks.

Väheolulised ei ole aga ka kultuurilised eripärad, mis võivad võrdlemisi lihtsalt kujuneda takistuseks koostöös. Kuna muuhulgas tegutsetakse islamimaades, tuleb väga hoolikaks olla näiteks alkoholiga – kindlam on seda üldse mitte juua, isegi kui juhuslikult pakutakse. Chemi-Pharmi puhul kandub alkoholiga seotud problemaatika edasi ka toodetesse, sest moslemite alkoholikeeld tähendab tihti suisa seda, et arstid ei ole nõus desinfitseerima alkoholipõhise desinfektandiga.

Lisaks mängivad rolli õiged tervitused, suutlikkus hoida end rahulikuna, kiirustamise vältimine, nimekaardi õige andmine jpm. See nimekiri võiks olla lõpmatu, aga mõte on üks – Aias töesti ei maksa kultuurierinevusi alahinnata. Chemi-Pharmi inimesed näiteks lugesid enne esimest visiiti läbi viis-kuus selleteemalist raamatut.

Juhtuda võib aga ka midagi eriti kummalist, näiteks on Aias tavapraktikaks see, et kohalikud valitsusliikmed istutavad ettevõtetesse hea palga peale oma pereliikmeid. Chemi-Pharmil säärast kogemust küll veel ei ole, aga tegemist on suurepärase näitega sellest, et meile tuttavad standardid ei pruugi Aias isegi ligilähedaselt kehtida. Seega ei maksa minna proovima ilma tugeva kohaliku toeta.

## Defendec: ajatsoonid muudavad suhtlemise keerukaks

---

Valuutakursid ja tollimaksud võivad oluliselt vähendada kasumit, seega on ehk mõttekas viia tootmine riiki, kus on juba olemas suur turg. Ka Defendec ei välista, et tulevikus toimub osa nende riist- ja tarkvara tootmisest mujal.

Ebameeldivaid üllatusi on olnud kauba saatmisega, näiteks on isegi ajutise ekspordi puhul tulnud kliendil maksta tollimaksu.

Mida suurem ja kaugem on turg, seda suurem on vajadus oma isikliku n-ö saadiku järele. Ameerika ja Aias on ekstreemsete ajatsoonide tõttu kohalikud esindajad eriliselt olulised.

## LCDVF: täida tollideklaratsioon õigesti

---

Kindlasti on üks riske see, et arved jäetakse maksmata, kuigi meile pole see väga tõsiselt-

võetav oht olnud – meie koostööpartnerite puhul on see pigem erand. Võivad tekkida ka õigusalsed probleemid, sestap on mõistlik enne turule sisenemist vaadata, kas see, mida sa müüd, on sel turul juba patenteeritud. Sest kust inimesed sageli oma toodete jaoks inspiratsiooni koguvad? Eks ikka patente lugedes, seega võib juhtuda, et kui oled midagi mõnest patendist maha viksinud, võid sealse omanikuga vastuollu minna ja kogu su äri läheb juriidilistel põhjustel aia taha. Nii et igasugustes patentide ja kaubamärkide küsimustes vii end enne kurssi. Samuti tuleb endale selgeks teha turgude tehnilised nõuded ja sertifikaadid. Näiteks ühele meie elektroonilisele seadmele on USA turul vaja sertifikaati, mis tõendab, et see pole inimeste tervisele ohtlik.

Suur risk on kindlasti valesti täidetud tollideklaratsioonid. Mõni võib ju öelda, et märgi sinna tegelikust väiksem summa, aga kui maksuameti kontroll tuleb ja sa pead oma iseenesest eduka äri seetõttu kokku pakkima, siis... Sellist mõtetki ei tohi tekkida! Meie pidime algul näiteks maksuametile seletama, et me tõesti ei tegele maksupettusega. Sest hiinlased panid toodetega, mida neilt tellisime, kaasa tegelikust väiksemad arved (mitte meile vastu tulles, vaid oma ekspordinumbrit väiksemana näidates). Hiinas riigistatakse hea ekspordikäibega firmad nimelt ära. Meil oli sellega palju sekeldusi. Muidugi võib kiusatus tekkida, aga hoiu oma import, eksport ja raamatupidamine korras, muidu lähed lõpuks vangi või hullumajja. Ja hangi korralik raamatupidaja.

## Shishi: kasuta ettemaksu

Meie kogemuse järgi on proovikiviks just mäsust tingitud makseprobleemid, ehkki neid oli ka varem. Suurem osa kauplemistest käib ju läbi ettemaksu, kaasa arvatud kas või Frankfurdis. Oleme õppinud, et kui annad mõnele üksikule firmale, ka Lääne-Euroopas, krediti, siis paratamatult seda kuritarvitatakse – sa

võid arvestada, et raha hilineb kindlasti 10 või 15 ja isegi 30 päeva. Ettemaksu kasutavad praegu kõik ja kriisiaastatega kadusid paljud vanad firmad turult. Nüüd ei julgeta enam kedagi usaldada või kui, siis ainult pikaajalisi partnereid.

Lepingute puhul oleme katse-eksituse meetodil kõik sammud läbi teinud – nüüd kasutame alati parimate advokaatide abi.

## ZeroTurnaround: vii end kurssi sihtmaa maksusüsteemiga

Üheks suuremaks riskiks on maade (kliendid 77 riigis) maksusüsteemid: kuidas käibemaksu arvestatakse, kuidas keegi importi omas riigis maksustab, kes peab kulud kandma jne. Näiteks aastaste tarkvaralitsentside puhul on mõni firma pöördunud aasta lõpus ZeroTurnaroundi poole ja öelnud, et nende riik on vaadelnud seda litsentsi mitte kauba, vaid teenusena ja selle eest neile arve esitanud. Sedasi on püütud ZeroTurnaroundi kohustada neid arveid maksuma.

Probleeme võivad tekitada ka maksed panganduses – pank võib raha kinni hoida, nt krediitkaartide maksete puhul.

Lisaks on risk, et mõni teine IT-firma oletab, et su toode on kaudselt seotud tema IP-tootega ja nõuab litsentsi ostmist. Võimalik risk on ka endiste töötajate hagid, näiteks võib mõni ekstöötaja oletada, et tema tööleping ei katnud seda osa, mida ta kunagi öötundide arvelt panustas.

## Timbeco: ära jää loorberitele puhkama

Timbeco Woodhouse, kes ekspordib suurema osa oma puitmajatoodangust välisriikidesse, on kokku puutunud selles võrdlemisi

pika tehinguajaga sektoris peamiselt järgmistele ekspordiriskidega:

- » Enim mõjutab Timbecot majanduskliima, mille teisenemine võib endaga kaasa tuua nii tarbijakäitumise kui riigisektori eelarvepoliitika muutumise, samuti mõjutab see pankade soovi uusi laene anda.
- » Valuutakursside märkimisväärsed muutused mõjutavad oluliselt toodete konkurentsivõimet. Näiteks kriisi ajal, kui SEK, NOK ja GBP oluliselt EUR suhtes langesid, muutus Timbeco väga kiiresti kohalike tootjatega võrreldes hinna poolest paarkümmend protsenti nõrgemaks.
- » Seadused ja regulatsioonid ei muutu küll üleöö, kuid kohati võib mõni teadmata nüanss äri tugevalt mõjutada. Kohalikel ettevõtetel võib näiteks olla parem positsioon garantiide väljaandmiseks või teatud riiklike dotatsioonide rakendamisel.
- » Nagu Eesti ettevõtted on järk-järgult kandadele astunud Soome eksporditajatele, on järjest enam tunda teiste endise idaploki riikide tootjate suutlikkust astuda kandadele meile. Seda peamiselt kasvava oskusteiba ja jätkuvalt madalal püsivate tööjõukulude tõttu. Meie siin ei tohi seega mingil juhul jääda loorberitele puhkama, vaid peame pürgima parimatest parimate sekka, sest nende jaoks on turul alati ruumi.

## Rakvere Lihakombinaat: kodutöö on eriti tähtis

Rakvere Lihakombinaat on ekspordiga seoses kõige enam kogenud tootega seotud riske. Ei ole midagi hullemat, kui saata kallist transporti kasutades teise maailma otsa valesse või ebasobilikku kaup. Võõrkeelne suhtlus suu-

relt distantsilt kasvatab omakorda seda riski, mistõttu on alati mõistlik kõik dokumendid ja info mitu korda üle kontrollida.

Samuti on mõnede eksporditurgudega seoses märkimisväärselt riskiks poliitilised küsimused. Näiteks 2007. aastal jäi pärast pronksiööd Rakvere Lihakombinaadi idasuunaline ekspordipäris mitmeks kuuks halvatuks, vaatamata kohalike edasimüüjate märkimisväärselt püüdlusele normaalne ärikeskkond taastada.

Suuremat ebakindlust on tekitanud partnerite maksedistsipliin ning võimalikud probleemid sõlmitud lepingutest kinni pidamisel. Haruldane ei ole ka regulatsioonidega seotud ebastabiilsus, näiteks võidakse muuta toidukaupade sanitaarõudeid või tollimäärustikke, kehtestada kohalikke tooteid eelistavaid regulatsioone jms. Kuigi sääraseid riske ei saa päris välistada, annab neid hästi tehtud kodutööga ja hoolika planeerimisega oluliselt maandada, mis on kindlasti mõistlik.

## Valemivihik: arenda müügioskusi

Inglismaal on palju keerulisem läbi lüüa kui lähinaabrite juures. Kõigepealt sai selgeks, et olemasolev toode sealsele turule lihtsalt ei sobi. Inglismaa haridussüsteem osutus sootuks teistsuguseks võrreldes nende turgudega, kus Valemivihik oli edukalt hakka saanud. Kui Eestis õpivad kõik õpilased 8. klassis septembrikuus teatud aines ühte ja sama asja, siis Inglismaal võivad eri koolide õpilased ühel ajal absoluutselt erinevate valdkondadega tegeleda. Lisaks on vihikute ostmisharjumused teistsugused – kui meil ostab õpilane vihikud ise, siis Inglismaal on umbes 60% koolidest erakoolid, mis varustavad ise õpilasi koolitarvetega. Hetkel on loodud paar vihiku prototüüpi, mis on mõnedes kaubanduskettides müügil, kuid lõpliku toote disainimine on veel käimas.

Kui eestlane mõtleb, et tahaks minna LONDONisse äri tegema, siis tuleb tal arvestada, et terve ülejäänud Euroopa ettevõtjad mõlgutavad samu mõtteid. Konkurents on meeletu. Suhted ja müük on üliolulised – kui müüa ei oska, siis ei ole seal midagi peale hakata, olgugi et toode võib olla kuldaväärt. *Networking* ja müügioskused on võtmesõnad. Selline müük, et paned toote lauale, ei toimi, sest kõik teised huvilised panevad ka oma toote lauale. Samuti on soovitatav, et võimaliku partneriga läheb läbi rääkima ettevõtte juht või omanik, mitte lihtsalt müügimees – teda ei võeta lihtsalt tõsiselt.

Selleks et kontakte luua ja neid hoida, on aga vajalik pidev füüsiline kohalolek, distantsilt toimetamine on riskantne. Paari-kolme kuuaga Londonis elades saab üsna hästi selgeks, kuidas seal elu käib.

## Valio Eesti: planeeri igat sammu hoolsalt

Välisurgudele sisenedes on protektsionism väga levinud, eriti toiduettevõtetes. Ega meiegi esimese valikuna Läti jogurtit ei osta. Mõni aasta tagasi näiteks ei aktsepteerinud üks suuremaid Euroopa jaekaubanduskeskusi toitu, kus ka meie juust sees oli, sest me pole vana Euroopa riik. Nüüd ehk vaadatakse, et me päris metsast polegi, aga kindlasti on Eesti vähene tuntus komistuskiviks. Samas võib see just huvi tekitada, näiteks

Ameerikaga alustades läks enesemüümiseks – tuli nad siia tuua ja näidata, mida me teeme. Enesemüümine pole aga eestlasele kuigi omane.

Tähtis on kindlasti partnerite valik. Meil on mõnevõrra lihtsam, sest Valiol on tütarfirmasid üle maailma ja me läheneme turgudele nende kaudu. Ent võtmeküsimus on leida see õige tegelane, kelle kaudu turule siseneda.

Kahtlustan, et suuremal osal Eesti toiduainetööstustest pole välisturul oma brändi ehitamiseks piisavalt püssirohtu salves. Näiteks kui tahad Venemaal kampaaniat teha, on miljon eurot väike raha. Võru juustutehase näol on tegu küll Eesti suurima juustutööstusega, ent oma tooteid väljapoole müües võime hammustada liiga suure tüki – Euroopas oleme siiski üsna tillukesed. Seega, iga samm peab olema planeeritud ning riskid hinnatud.

On elementaarne, et kui mingile turule vaadatakse, tuleb kodutöö väga hästi ära teha, et vältida olukordi, kus esimese viie minuti jooksul tehakse selline prohmakas, et hiljem ei taha sinuga enam keegi suhelda. Näiteks see, kuidas sa Hiinas visiitkaarte võtad ja keda esimesena teretad, tuleks hästi selgeks teha, algtasemel kas või internetis. Muidugi saab ka omal nahal õppida, aga vitsad võivad siis valusamad olla.



# Lisad

- ✓ **Kasulikud lingid eksportijale**
- ✓ **Piiperi ja Rooti mudel sihtriiki sisenemiseks**
- ✓ ***Distributor Questionnaire*, esindusmüüja küsimustik**
- ✓ **Ekspordiplaani koostamine**
- ✓ **„Incotermsi” tarneklauslite liigitus**
- ✓ **Maksevormid**
- ✓ **30 riiki SKT *per capita* ostujõu pariteedi alusel**
- ✓ **Suurimad Eesti ekspordipartnerid 2011 seisuga**
- ✓ **Kasulikku lugemist**



## Kasulikud lingid eksportijale\*

**www.eas.ee** – Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus on riikliku ettevõtluse tugisüsteemi üks suuremaid institutsioone, pakkudes ettevõtjatele erinevaid teenuseid, toetusi, nõustamist, koostöövõimalusi ja koolitust.



**www.tradewithestonia.com** – EASi poolt loodud tasuta andmebaas Eesti ettevõtjatele välispartneri leidmiseks.



**www.kredex.ee** – KredEx on finantsasutus, mis aitab Eesti ettevõtetel kiiremini areneda ja turvaliselt välisurgudele laieneda, pakkudes laene, riskikapitali, krediidikindlustust ning riigi garantiiga tagatist.



**www.koda.ee** – Eesti Kaubandus-Tööstuskoda vahendab infot Euroopa riikides avaldatud koostööpakumiste ning Eestist partnereid otsivate välisfirmade kohta; korraldab välisriikidesse ärimissioone ning aitab välispartneri leidmisel. Haldab ingliskeelset Eesti ekspordööri andmebaasi ning korraldab ekspordialaseid koolitusi.



**www.ahk-balt.org** – Saksa-Balti Kaubanduskoda Eestis, Lätis ja Leedus. Pakub ettevõtjatele palju erinevaid teenuseid, mis aitavad uutele välisurgudele siseneda ning seal oma äritegevust üles ehitada. Kuuludes ülemaailmsesse Saksamaa väliskaubanduskodade võrgustikku, on Saksa-Balti Kaubanduskodjal eriline kompetents Saksamaa suunal ja saksa messide esindamisel Eestis.



**www.vm.ee** – info Eesti välisesindustele kohta teistes riikides, samuti Eesti esindustele kohta rahvusvahelistes organisatsioonides, reisiinfo riigiti jm.



**http://epp.eurostat.ec.europa.eu** – Euroopa Liidu statistikaandmebaas Eurostat võimaldab võrrelda potentsiaalseid ekspordiriike Eestiga.



**www.cia.gov** – veebilehel paiknev World Factbook on operatiivselt uuenev põhjalik ülevaade maailma riikidest.



\* Internetiallikate kasutamisel tasub tähelepanu pöörata info värskusele.



**www.executiveplanet.com** – äriprofiilid paljude riikide kohta.



**www.heritage.org** – The Heritage Foundation'i veebileht, kus saab võrrelda riikide majandusvabaduse indeksit.



**www.intracen.org** – International World Centeri põhjalik väliskaubandusala-  
ne statistika.

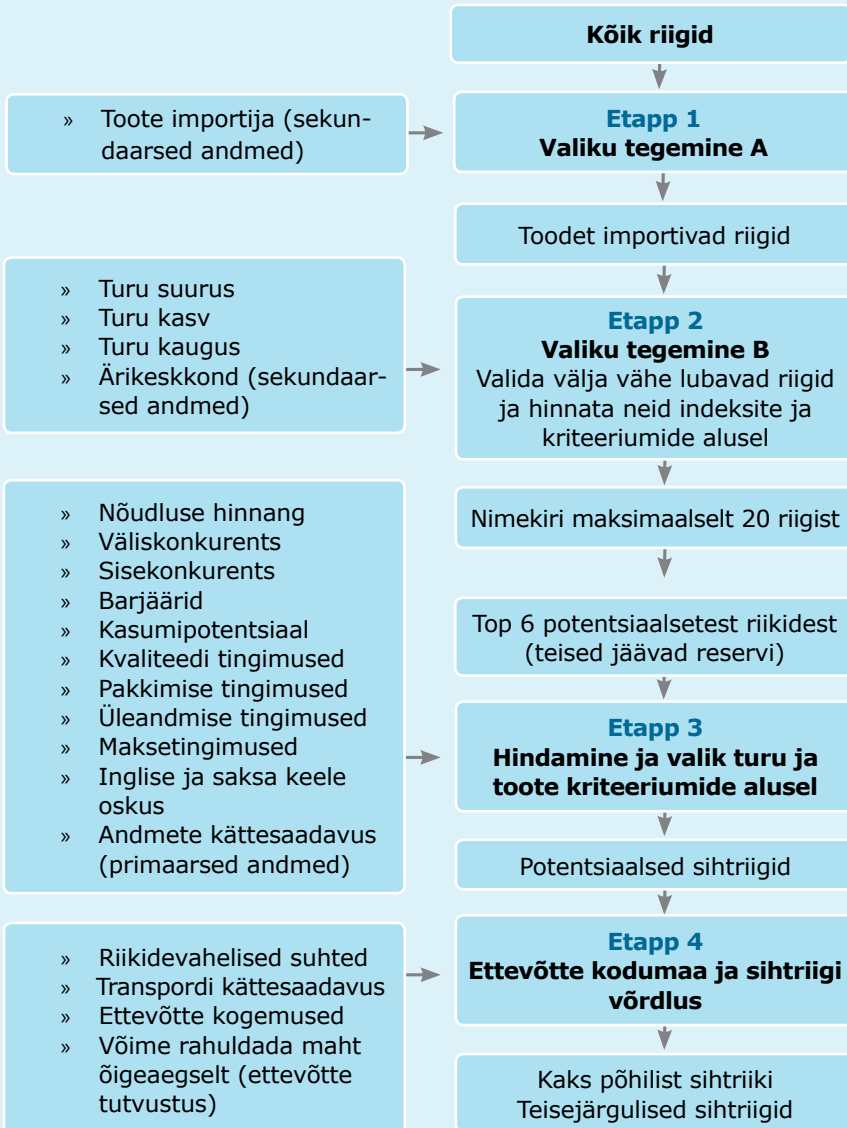


**www.freetheworld.com** – Fraser Institute'i ma-  
jandusvabaduse ülevaated.



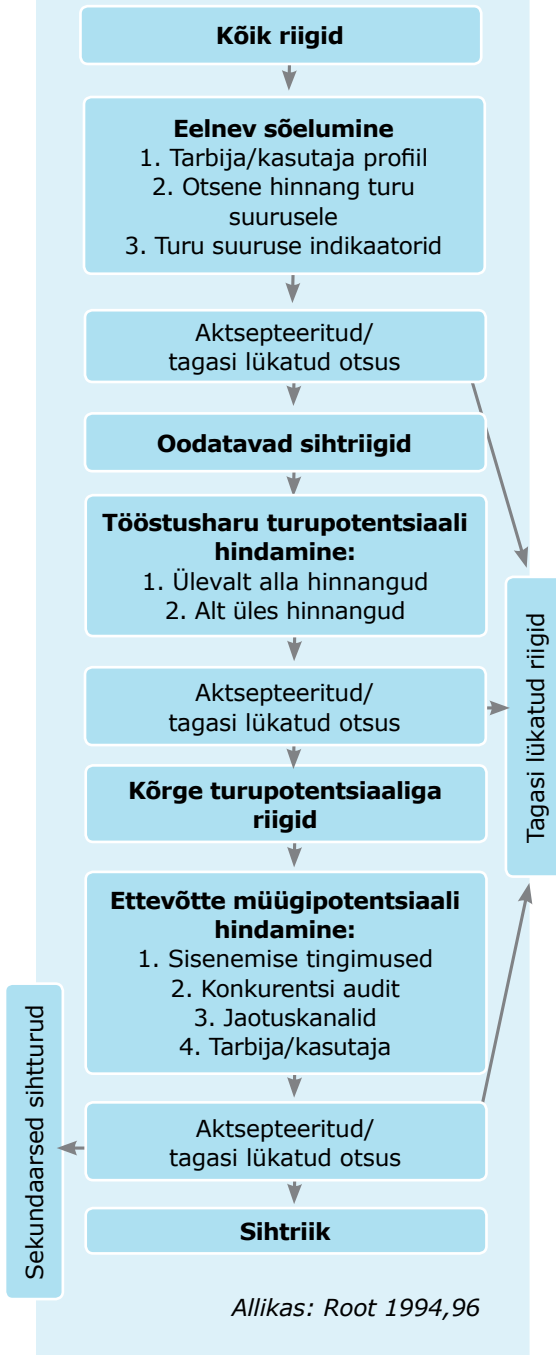
# Piiperi ja Rooti mudel sihtriiki sisenemiseks

## Piiperi sihtriigi valiku mudel



Allikas: Piiper 2001, 75

## Rooti sihtriigi valiku mudel



# Distributor Questionnaire, esindusmüüja küsimustik

## General Information

### (Üldine info)

Name & address of your company (*Firma nimi ja aadress*): \_\_\_\_\_

Phone no (*Telefon*): \_\_\_\_\_

Fax (*Faks*): \_\_\_\_\_

E-mail (*e-post*): \_\_\_\_\_

Country (*Riik*): \_\_\_\_\_

## Type of Organisation

### (Organisatsiooni tüüp):

Corporation (*Korporatsioon*): \_\_\_\_\_ Partnership (*Osalus*): \_\_\_\_\_ Limited Company (*aktsiaselts, osäühing*) \_\_\_\_\_ Company (*Ettevõte*): \_\_\_\_\_

Foundation date (*Asutamise aeg*): \_\_\_\_\_

## Executive Director and/or Owners

### (Tegevjuht ja/või omanik):

Name (*Nimi*) \_\_\_\_\_ Title (*Tiitel*): \_\_\_\_\_

Phone No (*Telefon*) \_\_\_\_\_ E-mail (*e-post*): \_\_\_\_\_

Name (*Nimi*) \_\_\_\_\_ Title (*Tiitel*): \_\_\_\_\_

Phone No (*Telefon*) \_\_\_\_\_ E-mail (*e-post*): \_\_\_\_\_

Name (*Nimi*) \_\_\_\_\_ Title (*Tiitel*): \_\_\_\_\_

Phone No (*Telefon*) \_\_\_\_\_ E-mail (*e-post*): \_\_\_\_\_

Name (*Nimi*) \_\_\_\_\_ Title (*Tiitel*): \_\_\_\_\_

Phone No (*Telefon*) \_\_\_\_\_ E-mail (*e-post*): \_\_\_\_\_

If you are a subsidiary, please list the name and address of your parent company (*Kui olete tütarettevõtte, pange kirja emafirma nimetus ja aadress*): \_\_\_\_\_

Describe your company's major business activities (*Kirjeldage oma ettevõtte peamisi tegevusalasid*): \_\_\_\_\_

List all of your company's branch offices and/or representatives (*Pange kirja kõik ettevõtte harukontorid ja/või esindajad*): \_\_\_\_\_

Please identify the persons in your company, who are responsible for (*Palun märkige, kes vastutab*):

Sales (*müügi eest*): \_\_\_\_\_

Administration (*juhtimise eest*): \_\_\_\_\_

Service (*teeninduse eest*): \_\_\_\_\_

Total no of employees (*töötajate arv*): \_\_\_\_\_

## Technical Information

### (Tehniline info)

Do you have your Customer (*Technical, IT, ...*). Support Team? (*Kas teil on ettevõttes klienditugi (tehnika-, IT-alane)*): \_\_\_\_\_

If not, are you willing to establish one? (*Kui ei, kas olete valmis selle sisse seadma?*) \_\_\_\_\_

Any comments (*Lisakommentaariid*) \_\_\_\_\_

## Other Information

### (Muu info)

How did you learn from our company? (*Kust te kuulsite meie ettevõtte kohta?*) \_\_\_\_\_

What interests you most about our company? (*Mis teid kõige enam meie ettevõtte juures huvitab?*) \_\_\_\_\_

## Financial Information

### (Majandusnäitajad)

Sales (EUR) for last year (*Eelmise aasta käive eurodes*): \_\_\_\_\_

## Marketing Information

### (Turundusinfo)

Are you currently a representative, dealer or distributor of (state your field of business)? (*Kas olete esindaja, vahendaja või esindusmüüja?*) \_\_\_\_\_

Describe shortly these products, including the brand names (*Kirjeldage lühidalt neid tooteid, tuues välja nimetused*): \_\_\_\_\_

How long have you been in this business? (*Kui kaua olete selle äriaga tegelenud?*) \_\_\_\_\_

What is your geographic sales area for the above listed products/services? (*Millistes piirkondades müüte ülal nimetatud tooteid-teenuseid?*) \_\_\_\_\_

Are you ready to promote our products in your country? (*Kas olete valmis meie tooteid oma riigis reklaamima?*) \_\_\_\_\_

Do you have a marketing experience about these products? (*Kas teil on olemas selliste toodete müümise kogemus?*) \_\_\_\_\_

If YES, what channels have you used for that? (*Kui jah, siis milliseid müügikanaleid olete varem kasutanud?*) \_\_\_\_\_

Comments (*Lisakommentaariid*) \_\_\_\_\_

In your opinion, what is the market potential for our products/services in your country over the next 3 years? (*Milline turupotentsiaal oleks meie toodetel/teenustel teie riigis järgneva kolme aasta jooksul?*) \_\_\_\_\_

Thank you for providing us this information about your company. We will keep it strictly confidential. We will take contact with you within 14 days. (*Aitäh, et jagasite meiega informatsiooni oma ettevõtte kohta. Kogu info on konfidentsiaalne. Võtame teiega ühendust 14 päeva jooksul.*) \_\_\_\_\_

# Ekspordiplaani koostamine

Kui tahad, et sinu ettevõtet saadaks sihtturul edu, pead sa oma idee väga põhjalikult läbi analüüsima ja soovitavalt ekspordiplaani koostama. Kui aga soovid taotleda laenu või ekspordi arendamise toetust, on ekspordiplaan lausa kohustuslik lisadokument.

Ekspordiplaani koostamine võtab tavaliselt aega 1,5–6 kuud sõltuvalt järgmistest asjaoludest:

- » kui palju infot on ettevõttel eksporditurude kohta,
- » kas ettevõttel on olemas äriplaan või strateegiline plaan,
- » kui palju on ettevõtte töötajatel aega ekspordiplaani koostamisega tegeleda,
- » kas protsessi on kaasatud professionaalne juhtimiskonsultant.

Eksporditegevuse planeerimine ei lõpe ekspordiplaani koostamisega, planeerimine on pidev protsess. Ekspordiplaani võiks korreegerida vähemalt korra aastas.

## 1. Sissejuhatus

### 1.1 Ettevõtte lühikirjeldus

- » Pannakse kirja ettevõtte arengulugu alates selle asutamisest (tähtsamad sündmused: uue tehnoloogia juurutamine, uute toodete turuletoomine, tootmishoonete moderniseerimine (laiendamine), omanike vahetused, muutused ekspordis ja müügikäibes, olulised tagasilöögid ja nende järelused jne).
- » Tutvustatakse omanikke, kirjeldatakse nende tausta ning senist ettevõtluskogemust.
- » Esitatakse organisatsiooni struktuur (skemaatiline).
- » Kirjeldatakse tegevusvaldkonda, milles ettevõtte tegutseb, samuti tooteid-teenuseid.

- » Kirjeldatakse lühidalt senist eksporditegevust, olemasolevaid eksporditurge ja võtmekliente.

### 1.2 Kokkuvõtte ekspordiplaanist

Kirjeldatakse ekspordiplaani koostamise eesmärki: mida plaanitakse ette võtta ja mida soovitakse saavutada.

Sissejuhatus peaks kirjutama ettevõtte juht.

Tulemused :

- » ülevaade ettevõtte tegevusest ja omanikest,
- » ülevaade juhtkonna äritegevusest ja valdkondlikust kompetentsist,
- » ülevaade ekspordiplaani sisust ja eesmärkidest.

## 2. Visioon, missioon, eesmärgid

### Omanike visioon

Tuuakse esile firma põhiväärtused.

Formuleeritakse firma põhieesmärgid.

Esitatakse tulevikunägemus ettevõttest (miliseks organisatsiooni soovitakse arendada).

### Omanike missioon

Annab vastuse järgmistele küsimustele:

- » Mis äris ollakse?
- » Kellele on toode-teenus suunatud (kes on kasutajad/kelle vajadusi rahuldatakse)?
- » Mida pakutakse (kuidas neid vajadusi rahuldatakse)?
- » Kes soovitakse olla (kelleks soovitakse saada)?

### Eesmärgid

Esitatakse ettevõtte strateegilised eesmärgid (kas strateegia loob unikaalse konkurentsieelise).

Tulemus:

- » ülevaade ettevõtte arengusuundadest

### Eesmärkide püstitamine ja müügiprognoosid

Üheks olulisemaks eesmärgiks on käive, milleni tahetakse valitud eksportturgudel jõuda.

### Käibe-eesmärgini võid jõuda kahel viisil:

- » Kui sul on hea ülevaade turumahtudest ja konkurentidest, võid eesmärgi püstitamisel lähtuda turu kogumahust ning määratleda turuosa, milleni sa soovid antud turul jõuda.
- » Kui sul on hea ülevaade potentsiaalsest klientidest või projektidest, võid eesmärgi püstitamisel lähtuda soovitatavast klientide või projektide arvust.

### Müügieesmärgid:

- » Püstita eesmärgid iga eksportturu kohta eraldi.
- » Võimaluse korral sea eesmärgid suuremate kliendirühmade lõikes.
- » Kui eksporditavad tooted nõuavad mitmete seadmete või töötajate kasutamist või on erineva kasumlikkusega, koosta müügiplaan toodete/tooterühmade lõikes.
- » Kuna eksportturgudele tehtavad investeeringud ei too tavaliselt raha kiiresti tagasi, siis püstita ka müügieesmärgid vähemalt järgmiseks 3–5 aastaks.
- » Kuivõrd eksportturgudele sisenemisel on kriitilise tähtsusega esimesed paar aastat, oleks hea eesmärgid selleks perioodiks kirja panna kuude või kvartalite kaupa.
- » Müügiprognoosides pane kirja nii rahaline (eurodes) kui ka mahuline (tükkides) eesmärk.
- » Eksportturule püstitavad eesmärgid peaks lähtuma mudelist SMART (**S**pecific **M**easurable **A**ttainable **R**ealistic **T**imely)

SMART on lühend inglisekeelsete märksõnade esitähedest, mis aitab neid meelde jätta.

- **Spetsiifilised:** eesmärgid peavad olema spetsiifilised (nt 5,5% turuosa, mitte 5-8% turuosa).
- **Mõõdetavad:** mõtet on vaid sellistel eesmärkidel, mida on hiljem võimalik numbriliselt jälgida.
- **Kokkulepitud:** eesmärgid, mis ettevõtte juht on ekspordijuhile ühepoolsest peale surunud, ei motiveeri teda.
- **Reaalsed:** arvesta eesmärkide püstitamisel seda, kas need on ka reaalselt saavutatavad.
- **Ajastatud:** eesmärgid peaks olema püstitatud konkreetse perioodi (kuu, kvartal, aasta, kuupäev) kohta.

Kui müük välisurgudel on planeeritud palju suurem või väiksem, siis võib see tootmisele probleeme tekitada. Planeeritud väiksemate mahtude korral võivad inimesed või seadmed jõude seista ning vastupidi, kui käive on kasvanud tunduvalt kiiremini, hakkavad tarneajad sageli venima ja tekivad tarneprobleemid. Lisaks müügieesmärkidele oleks seetõttu hea regulaarselt kirja panna ka müügiprognoosid. Müügiprognooside koostamisel lähtu samadest reeglitest. [www.mmc.ee/popFile.php?id=23](http://www.mmc.ee/popFile.php?id=23)

## 3. Eksporditav toode-teenus

Kirjeldatakse: toote-teenuse funktsioneerimise põhimõtteid, toote kasutusala ja kasutajaid, toote kasutamisest saadavat kliendi kasu, kasutatavat toorainet ja selle päritolu, tootearendusalast tegevust, vajalikku tootearendust projekti seisukohast lähtudes. Nimetatakse toote valmistamiseks vajalikud litsentsid, sertifikaadid. Näidatakse toote asend

toote elutsükliks. Kirjeldatakse toote-teenuse omadusi: disain, pakend, garantii, hind, juhendmaterjalid, müügijärgne teenindus jne. Kirjeldatakse tarnetingimusi, tarneaega, partii suurusi, logistikat.

Tulemused:

- » selgub ekspordiks valitud toode,
- » selgub üldine hinnang toote ekspordikõlblikkusele (konkurentsivõimele).

## 4. Tootmis- ja teenindusprotsessid. Toote omahind

Visandatakse ja hinnatakse protsesse (tootmisprotsess, müügiotsess jne).

Kirjeldatakse tootmisressursse (tootmispersonal, vaba tootmisvõimsus, hankijad, tarneajad, laoressurss, materjaliressurss jne). Kirjeldatakse lühidalt võtmetehnoloogiat. Kirjeldatakse hankeahelat (toorme ja komponentide hankijad, teenuse pakkujad, transport, ladustamine). Kirjeldatakse valmistoodangu transpordi ja laadimisvõimalusi (juurdepääsuteed, laadimisplaan). Koostatakse toote-teenuse omahinnakalkulatsioon. Kirjeldatakse tuvastatud kitsaskohti.

Tulemused :

- » selgub toote omahind,
- » selgub vaba tootmisvõimsus (sh tarneaeg),
- » selgub loetelu tuvastatud kitsaskohtadest.

## 5. Potentsiaalsete sihtturgude valik

Leitakse sihtturu valiku kriteeriumid, sh:

- » turu suurus,
- » turu maht,
- » välisriigi majanduspoliitilised tingimused (riikidevahelised suhted ja lepingud jne),

- » kultuuriline sarnasus,
- » majandusgeograafiline asend,
- » konkurents,
- » ärikeskkond.

Projekti meeskond, juhatus (võimalusel ka välisekspert ) valivad välja potentsiaalsed sihtturud. Selgub infoallikate valik.

Planeeritakse vajalikud turu-uuringud. Konkreetne sihtturgude määratlemine toimub pärast täiendavate turu-uuringute läbiviimist.

Tulemused:

- » selgub potentsiaalsete sihtturgude loetelu,
- » planeeritakse vajalikud turu-uuringud (väliseskkonna ja tegevusharu uurimised).

## 6. Ärikeskkonna analüüs

### Väliseskkond

Hinnatakse väliseskkonda (makrokeskkonda), sh majanduslikku, sotsiaalset, poliitilist, tehnoloogilist ja ökoloogilist aspekti.

Leitakse vastus küsimusele, missugust mõju võivad ettevõtte tegevusele avaldada muutused väliseskkonnas. Analüüsitakse võimalikke keskkonna arenguid (muutusi ja nende kiirust) ning nende mõju ettevõttele lühiajalises ja pikaajalises perspektiivis. Analüüsitakse sihtturgude ohte ja võimalusi ning võimalikke riske.

Majanduslik aspekt sisaldab muuhulgas järgmisi osi: majanduskriisid, traditsioonilised majandusharud, pangad, intressid, inflatsioon, keskmine palk, maksud jne.

Sotsiaalne aspekt sisaldab muuhulgas kultuuri, keelt, demograafilist situatsiooni, religiooni, haridustaset, eetilisi tõekspidamisi jne.



Poliitiline aspekt sisaldab muuhulgas rahvusvahelisi lepinguid, makse, seadusi.

Tehnoloogiline aspekt sisaldab muuhulgas tehnoloogilist taset, tehnoloogilise taseme muutuse kiirust jne.

Ökoloogiline aspekt sisaldab muuhulgas kliimat, kliimamuutusi, keskkonna saastatust jne.

Tulemused:

- » selgub sihtturgude valiku õigsus,
- » selguvad sihtturgude võimalused ja ohud,
- » selguvad võimalikud keskkonna arengud/muutused,
- » selguvad võimalikud riskid.

### **Ettevõtte sisekeskkond**

Hinnatakse ettevõtte sisekeskkonda, sh järgmisi aspekte: juhtimine, personal, kommunikatsioon, protsessid (tootmine, teenindus jne), tehnoloogiline tase.

Analüüsitakse ettevõtte sisekeskkonda: ressursse (materjalid, tootmisvõimsus, vaba tootmisvõimsus, reservvõimsus jne), ettevõttes juurutatud kvaliteedistandardeid ja juhtimissüsteeme.

Analüüsitakse ettevõttesisesid protsesse: tootmise juhtimine, personalijuhtimine, müügijuhtimine, tootearenduse juhtimine).

Analüüsi tulemusena kirjeldatakse ettevõtte tuumkompetentsi (ressursid, võimed, oskused). Siin arvestatakse muuhulgas tootmissendeid, sisemisi ressursse, sisemisi väärtusi, eespool toodud aspektide omavahelisi seoseid ning seoseid keskkonnaga.

Selguvad kitsaskohad tootmises. Analüüsitakse investeringute vajadust.

Tulemused:

- » selgub, kas on vaja täiendavaid investeringuid,

- » selgub täiendav ressursivajadus,
- » selgub ettevõtte tuumkompetents.

## **7. Tegevusharu analüüs**

### **7.1. Turg ja konkurents**

Analüüsi käigus selguvad ettevõtte strateegilised võimalused sihtturgudel. Hinnatakse turu atraktiivsust, tegevusvaldkonnast tulenevaid võimalusi ja ohte. Arvestatakse tegevusharu majanduslikke iseärasusi, konkurentsijõude, strateegilisi mõjugruppe, kriitilisi edutegureid.

#### **Turg**

Kirjeldatakse tegevusharu: ekspordi/impordi mahud, turu atraktiivsus, turu maht, trendid, turu kasvutempo, turu küpsusfaas, tegevusharu rentaablus, tegevusharu tootmisvõimsuse ülejääk, eksporditavate toodete hinnatase sihtturul, mastaabiefekt, kapitalivajadus, tehnoloogilised arengud.

Analüüsitakse turueraldusi (geograafiline, väärtuseline, omandiline, informatiivne jne).

Hinnatakse turu arenguperspektiive (perspektiivsed asendustooted, uued konkurendid jne)

Kirjeldatakse võimalikke turustuskanaleid. Kirjeldatakse tegevusharu strateegilisi grupe.

#### **Konkurendid**

Konkurentsianalüüsi käigus koostatakse konkurentide andmebaas (konkurentide arv ja suurus, tugevused ja nõrkused, turujaotus, tehnoloogiline tase, hinnad, käive, finantsnäitajad, turuosa, turundusmix, tootmisvõimsus, konkurentide põhilised hankijad, konkurentide turustuskanalid, konkurentide reklaami- ja infokanalid, suhtevõrgustik jne).

Viaakse läbi võrdlus konkurentidega, leitakse konkurentsieelised.

Hinnatakse konkurentsijõude (varustajate võim, ostjate võim, asendustooted, uued turule sisenejad, konkurents tegevusharus sees).

### Mõjurühmad

Kirjeldatakse võimalikke mõjurühmi: valitsusasutused, ettevõtlusorganisatsioonid jne.

### Partnerid

Kirjeldatakse võimalikke partnereid (nt koostöövõrgustikud).

Tulemused:

- » antakse koondhinnang tegevusharu atraktiivsusele,
- » antakse hinnang senisele strateegiale,
- » selguvad konkurentsieelised,
- » selgub tootearendusvajadus,
- » selguvad võimalikud tehnoloogilised arengud sihtturul,
- » selgub turupositsioon/turuosa,
- » selgub sihturu valiku õigsus,
- » selguvad võimalikud turustuskanalid ning tarnete mahud,
- » selgub toote-teenuse turuhind,
- » selguvad koostöövõrgustikud ja strateegilised grupid.

### 7.2. Kliendid

Analüüsitakse potentsiaalseid kliente: nende ootused ja vajadused (stabiilsus, tootevalik, turu tundmine jne), potentsiaalsete klientide arv, ostetavad kogused, kliendi otsustusahel, turustuskanalid, koostöövõrgustikud. Toimub klientide segmenteerimine ning sobivate sihtgruppide kaardistamine.

Tulemused:

- » selgub potentsiaalsete klientide andmebaas,
- » selguvad klientide vajadused, eelistused, lojaalsus, väärtushinnangud jne

### 7.3. Sisenemisbarjäärid

Analüüsitakse võimalikke sisenemisbarjääre, nende ületamist ning sellega seotud kulusid:

kultuurierinevused (tavad, keeleoskus, traditsioonid, kombed jne), tollimaksud, tariivid, kvoodid, standardid, riikidevahelised kokkulepped, nõuded materjalide päritolule, tootesertifikaadid, sihtriigi seadusandlus, tarnemahud (mastaabiefekt), klientide lojaalsus, kapitalivajadus, juurdepääs jaotuskanalitele jne.

Tulemus:

- » selguvad olulisemad turule sisenemise barjäärid ning nende ületamise võimalused, ajakulu ning maksumus.

## 8. SWOT-analüüs

Sisemised tugevused

Sisemised nõrkused

Välised võimalused

Välised ohud

Tulemused:

- » selgub tootmisprotsesside optimeerimise ja ümberkorraldamise vajadus,
- » selgub vajadus täiendava pädevuse-oskuse järele.

## 9. Turundusstrateegia

### Turundusmeetmed

Kujundatakse turundusmeetmestik, st vahendite/meetmete süsteem, millega soovitakse saavutada püstitatud turunduseesmärke. Arvesse võetakse: hinnakujundus, turustuskanalid, toetus, toode, protsessid, personal.

Kujundatakse sobiv hinnapoliitika, arvestades mh järgmiste teguritega: mastaabiefekt, omahind, konkurentide hinnad, müügihind, allahindlused, maksetingimused ja tähtajad, konkurentide hinnasõda jne.

Valitakse sobivad turustuskanalid, sobiv turusegment ja klientide sihtgrupp.

Kujundatakse toetusmeetmed (turundusüritused, koduleheküljed, messidel osalemine, reklaam, bränding ja positsioneerimine jne).

Selgitatakse välja uute tootmis- või teenindusalaste protsesside loomise või korrigeerimise vajadus ning kavandatakse konkurentsi-eeliste loomine.

Nimetatakse projekti meeskond (vastutusvaldkonnad, suutlikkus plaani realiseerida, ajaressursid).

Kirjeldatakse personali arendamise, värbamise ja täiendava väljaõppe vajadust (kvalifikatsioon, täiendav sertifitseerimine, koolitus, palgatase, alustamise aeg jne).

Valitakse turule sisenemise meetodid. Ajastatakse turule sisenemine.

Tulemused:

- » püstitatakse müügieesmärgid sihtturudel,
- » formuleeritakse turundusstrateegia,
- » koostatakse turundusmeetmestik,
- » esitatakse hinnakujundus,
- » valitakse klientide sihtgrupp,
- » selguvad võimalikud turule sisenemise meetodid,
- » selgub investeringute vajadus,
- » selgub tootearenduse vajadus,
- » selguvad juhtimise ja personali arenduse vajadusega seonduvad kulud,
- » selgub organisatoorse muudatuste vajadus.

### **Valitud sihtturud ja müügieesmärgid riikide ja toodete lõikes**

Nimetatakse sihtturud, turusegmendid, sihtgrupid ning vastavad müügieesmärgid.

## 10. Riskianalüüs

Loetletakse võimalikud riskid, mida saab liigendada makrokeskkonna aspektide järgi:

- » poliitiline risk (sõda, riigikorra muutus, rahvarahutused, korrupsioon, majandussanktsioonid jne),
- » majanduslik risk (valuutarisk, transport, tarnijad, töajad, hinnad, maksud jne),
- » keskkonnaalane risk (loodusõnnetused, keskkonnanõuded, ohutusnõuded, jne).

Hinnata saab muuhulgas järgmisi asjaolusid: kliendi krediitvõime, konkurentide reageering uuele sisenejale, vajalikud hinnaalandused jne.

Tulemused:

- » selguvad olulisemad riskid ja nende maandamise võimalused,
- » selguvad riskide maandamise ja realiseerumisega seotud kulud.

## 11. Finantsprognosis

Esitatakse:

- » müügiprognoos,
- » kasumi ja rahavoogude prognoos (selgitused kasutatud põhimõtete osas),
- » investeringute analüüs,
- » projekti tasuvusarvutused (tasuvuspunkt, tasuvusaeg...).

Tulemus:

- » selguvad vajalikud ressursid ja täiendavate ressursside vajadus.

## 12. Ekspordiplaani elluviimise tegevuskava

Tegevuskavas antakse vastused järgmistele küsimustele:

- » Mida tehakse?
- » Millised on oodatavad tulemused?
- » Kes vastutab tegevuste elluviimise eest?
- » Millised on tegevuste tähtajad?

## Näidis

Jrk	Tegevuse kirjeldus	Oodatav tulemus	Vastutaja/elluviija	Tähtaeg
1	2	3	4	5
1.	Osalemine Pariisi messil	20 potentsiaalse kliendi leidmine. Ülevaate saamine Prantsuse turu konkurentidest.	Toomas Vastutaja	01.01.2009 – 04.01.2009
2.	Reklaamprospektide valmistamine	500 ingliskeelse reklaamprospekti valmimine.	Rein Vastutaja	30.11.2008

### Projekti eelarve

Eksporditurunduse toetuse taotluse lisana koostatakse projekti eelarve, kuhu kantakse turundustegevuste elluviimise kavas nimetatud tegevused ja nende maksumus (sh

selgitused arvesse võetud kulutuste ja kalkulasioonide osas), tegevuse oodatav tulemus (peab olema mõõdetav), tegevuse eest vastutaja nimi ja töö teostamise aeg.

# „Incotermsi“ tarneklauslite liigitus

## „Incoterms® 2010“

Alates 1990. aasta versioonist jagati tarneklauslid nelja rühma: E, F, C ja D, mis on vastava rühma tarneklauslite algustähed. Need neli rühma erinevad ostjale suunatuse astme poolest.

E-rühm sisaldab ainult üht tarneklauslit, kus müüja kohustus on teha kaup ostjale kättesaadavaks oma territooriumil, st tehases, laos, kaevanduses vm. Ostjal tuleb kaubale järele tulla ning ta peab kandma kaubaga seonduvad kulud ja riskid alates müüja territooriumist.

F-rühm sisaldab tarneklausleid, mis on sisult samuti võrdlemisi müüjakesksed. Selle rühma puhul lähevad kõik kaubaga seotud kulud ja riskid müüjalt ostjale üle müüja maal, nimetatud kohas (FCA) või nimetatud lähtesadamas (FAS ja FOB), kui müüja on kauba üle andnud ostja nimetatud vedajale (laevale).

C-rühma puhul peab müüja oma kulul sõlmima veolepingu kaubaveoks nimetatud sihtsadamasse (CFR ja CIF) või sihtkohta (CPT ja CIP). Samal ajal läheb kauba kadumise või kahjustamise risk müüjalt ostjale üle müüja maal, kui müüja on andnud kauba üle esimesele vedajale (CPT ja CIP) või lastinud laevale (CFR ja CIF). Seejuures on võimalik valida kahe variandi vahel: müüja sõlmib kindlustuslepingu ostja kasuks kauba veol kuni sihtkohani (CIF ja CIP) või pole müüjal kindlustuslepingu sõlmimise kohustus (CFR ja CPT).

D-rühma olid koondatud selgelt ostjakesksed tarneklauslid. Kui E-, F- ja C-rühma tarneklauslite puhul toimus kaubatarne müüja maal, siis D-rühma puhul anti kaup üle sihtkohas. Müüja pidi kauba kohale toimetama, kandes kuni kauba üleandamiseni sihtkohas kõik sellega seonduvad kulud ja riskid. Seega

TABEL 1

### Incoterms® 2010 tarneklauslid kõigi veoviiside tarbeks

EXW	EXWorks	Hangitud tehastest
FCA	Free Carrier	Franko vedaja
CPT	Carriage Paid To	Vedu makstud kuni...
CIP	Carriage and Insurance Paid to	Vedu ja kindlustus makstud kuni..
DAT	Delivered At Terminal	Tarnitud terminalis
DAP	Delivered At Place	Tarnitud kohale
DDP	Delivered Duty Paid	Tarnitud, toll tasutud

langesid D-rühma tarneklauslil kauba tarnekoht ja sihtkoht kokku. Müüja pidi kandma kõik kaubaga seotud kulud kuni kauba ülevandamiseni piiril (DAF), laevalt sihtsadamasse (DES), kailt sihtsadamasse (DEQ), nimetatud sihtkohas ostja maal või ostja territooriumil (DDU ja DDP).

Ülal nimetatud tarneklauslite rühmitamine võimaldas suhteliselt kergesti üksikute tarneklauslite erinevused meelde jätta ning muutis „Incoterms 2000“ kasutamise käepäraseks.

## „Incoterms® 2010“

Uus „Incoterms“ jagab kõik 11 tarneklauslit kasutatava veoviisi järgi kahte rühma. Esimese rühma moodustavad klauslid (kokku 7), mida kasutatakse sõltumata veoviisist, st kõik veoviisid, kaasa arvatud laeva- ja multimodaalne vedu (vt tabel 1). Tabelist on näha, et selles on esindatud kõik „Incoterms 2000“

rühmad (E-, F-, C- ja D). Uued tarneklauslid DAT ja DAP kuuluvad mõlemad D-klauslite hulka.

Tabelis 2 on esitatud ainult laevaveol kasutatavad tarneklauslid.

„Incoterms® 2010-s“ on vetelveo (laevaveo) tarneklauslite puhul tehtud suuri muudatusi: vähenenud on klauslite arv, kasutuselt on ära võetud DES ja DEQ, enam ei ole tähtis kasutatava laeva tüüp. „Incoterms 2000-s“ rõhutati, et laevaveo tarneklausleid tuleks kasutada just klassikalisel laevaveol (lo-lo-laevad), kui kaupa lastitakse-lossitakse üle laevareelingu. FOBil, CFRil ja CIF-l ei ole laevareelingul enam tähtsust tarnehetke määramisel – nüüd on nende klauslite puhul kaup tarnitud, kui see on lähtesadamasse laaditud laeva.

Kõigi nelja vetelveo tarneklausli puhul on nüüd ette nähtud toormekaubandusest tuntud teelesaadetud kauba edasimüük (ahelmüük).

TABEL 2

### Incoterms® 2010 tarneklauslid vetelveo tarbeks

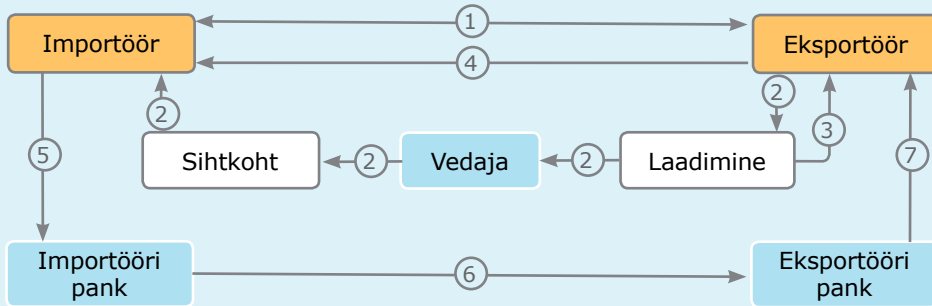
FAS	Free Alongside Ship	Franko laeva kõrval
FOB	Free On Board	Franko laeva pardal
CFR	Cost and Freight	Hind ja prahiraha
CIF	Cost Insurance and Freight	Hind, kindlustus ja prahiraha

# Maksevormid

## Levinumad välismaksete vormid: avatud nõue, dokumendiinkasso ja dokumendiakreditiiv

JOONIS 1

### Open Account, avatud nõue



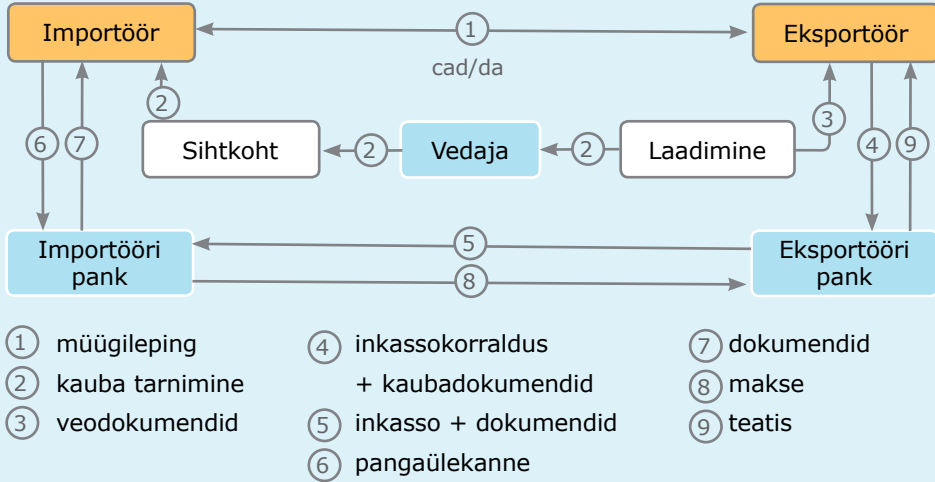
- |                   |                          |                |
|-------------------|--------------------------|----------------|
| ① müügileping     | ④ arve + kaubadokumendid | ⑦ panga teatis |
| ② kauba tarnimine | ⑤ maksekorraldus         |                |
| ③ veodokumentid   | ⑥ pangaülekanne          |                |

Pooled on müügilepingus (1) kokku leppinud, et maksevormiks on avatud nõue. Lisaks sellele lepitakse kokku järgmises: millised kaubadokumendid müüja väljastab ostjale, arve maksetähtaeg ning viivis, kui ostja peaks maksega viivitama. Andnud kauba vedajale üle (2), saab müüja veodoku-

mendi (3), mis saadetakse koos arve jt kaubadokumentidega ostjale (4). Maksetähtajal teeb ostja oma pangale maksekorralduse (5) raha ülekandmiseks müüja pank (6) ja müüja saab teate (konto väljavõtte), mis kinnitab raha laekumist (7).

Joonis 2

## Dokumendiinkasso



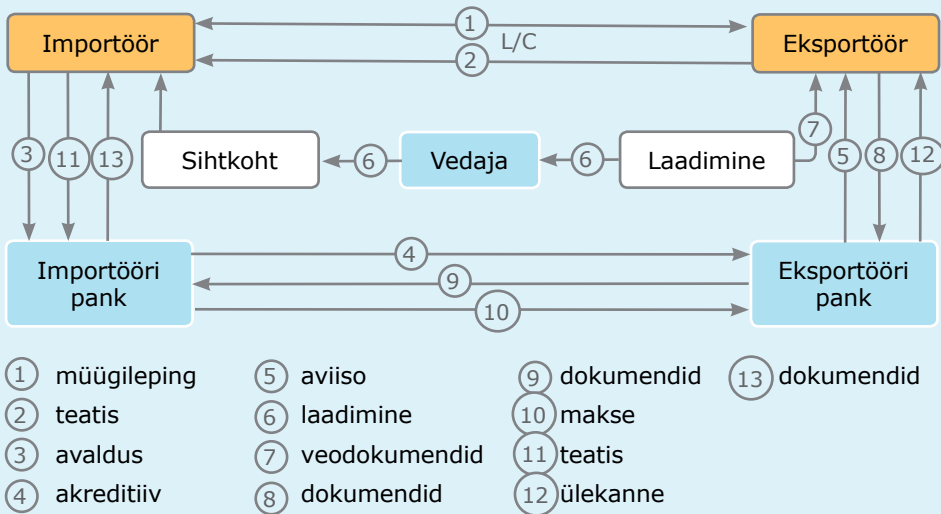
Joonisel 2 on kujutatud dokumendiinkasso toimingu, inkasso tüübiks on D/P-dokumendid makse vastu.

Müüja ja ostja on müügilepingus (1) kokku leppinud, et maksevormiks on dokumendiinkasso. Lepingus loetletakse kõik kaubadokumendid, mis müüja peab ostjale panga kaudu esitama. Märgitakse ära ka pangad: inkassot väljastav müüja pank (ingl *remitting bank*) ning dokumente esitav pank (ingl *presenting bank*) ja inkasseeriv pank (ingl *collecting bank*). Viimased võivad olla üks ja sama ostja pank.

Müüja tarnib vedajale kauba (2), saades vastu veodokumendi (3). Ta vormistab inkassokorralduse, st annab pangale juhise, kuidas pangale üle antud kaubadokumentidega käituda, ja esitab inkasso koos kaubadokumentidega panka (4). Müüja pank edastab inkassokorralduse koos kaubadokumentidega ostja pangale (5). Ostja pank, saanud ostjalt makse (6), väljastab kaubadokumendid ostjale (7). Raha kantakse müüja panka (8) ja müüja saab teatise, et raha on laekunud (9).



## Dokumendiakreditiiv



Joonisel 3 on kujutatud dokumendiakreditiivi toimingud.

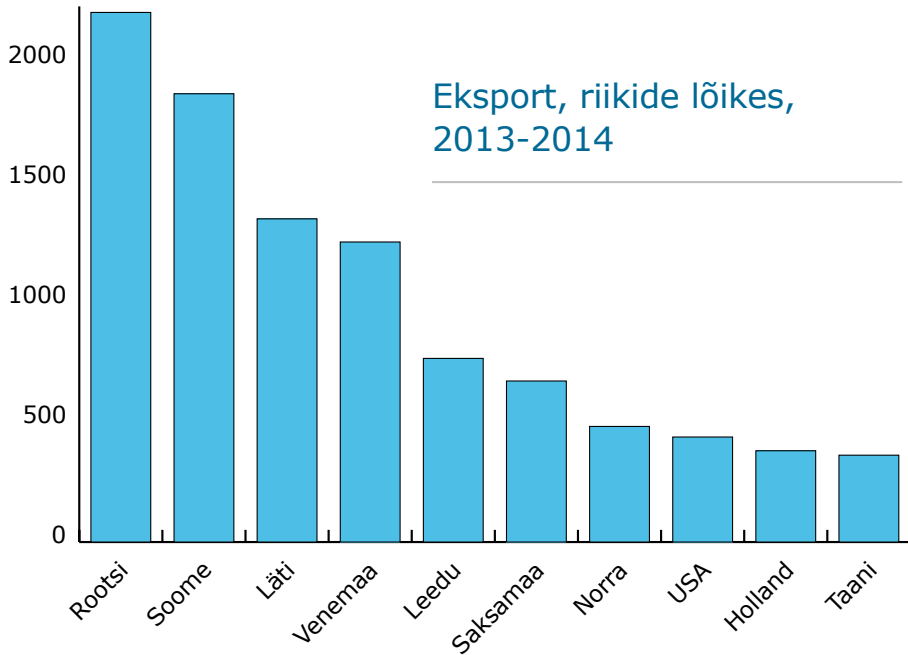
Müüja ja ostja on sõlminud müügilepingu (1), leppides kokku, et maksed toimuvad akreditiivi vormis. Peale selle on vaja kokku leppida, mis tüüpi akreditiiviga on tegemist, kui pikaks ajaks tuleb akreditiiv avada, millised kaubadokumentid peab müüja akreditiivi väljamaksmiseks esitama, millal toimub väljamakse jms.

Müüja saabab ostjale tarnevalmiduse teate (2) ja palub ostjal näiteks 10 päeva jooksul avada akreditiiv. Ostja esitab oma pangale avalduse akreditiivi avamiseks (3). Avaja pank (ingl *issuing bank*) avab akreditiivi ja saadab selle müüja pangale (aviseeriv pank, ingl *advising bank*) (4). Aviseeriv pank saadab teate akreditiivi avamisest müüjale

(5), kes kontrollib, kas avatud akreditiiv vastab müügilepingus paika pandud tingimustele. Veendunud, et akreditiiv vastab kokkuleppele, tarnib müüja kauba (6), saades vedajalt veodokumendi (7). Lisanud veodokumendile kõik akreditiivis loetletud ülejäänud kaubadokumentid, esitab ta need pank (8), kus dokumentidele tehakse põhjalik vastavuskontroll.

Edasine sõltub akreditiivi väljamakse viisist. Kohe väljamakstava akreditiivi puhul saaks müüja makse. Skeemil kujutatud juhul saadab pank dokumentid edasi avajapangale (9), kes teeb pärast dokumentide sobivuse hoolikat kontrolli ülekanne müüja pank (10) ning võtab ostjalt tehtud ülekanndele katte (11). Müüja saab pangast teate raha laekumise kohta (12) ning ostja saab kaubadokumentid kätte (13).

# Suurimad Eesti ekspordipartnerid 2013-2014 seisuga



Sihtriigid	Eksport		
	mln eurot	osatähtsus, %	muutus eelmise aastaga, %
<b>Kokku</b>	<b>12 090,30</b>	<b>100</b>	<b>-1,7</b>
1. Rootsi	2 174,90	18,0	5,5
2. Soome	1 848,90	15,3	-6,8
3. Läti	1 295,70	10,7	1,7
4. Venemaa	1 186,80	9,8	-15,9
5. Leedu	637,20	5,3	-11,2
6. Saksamaa	587,50	4,9	4,2
7. Norra	469,10	3,9	4,9
8. Ameerika Ühendriigid	451,70	3,7	26,1
9. Holland	327,40	2,7	16,1
10. Taani	318,10	2,6	12,2
Muud riigid	2 793,00	23,1	4,1

## 30 riiki SKT *per capita* ostujõu pariteedi alusel



1. Qatar 143,427
2. Luksemburg 92,049
3. Singapur 82,762
4. Brunei 73,233
5. Kuveit 71,020
6. Norra 66,937
7. Araabia Ühendemiraadid 64,479
8. San Marino 60,664
9. Šveits 58,087
10. Hong Kong 54,722
11. USA 54,597
12. Saudi Araabia 52,183
13. Bahrein 51,714
14. Iirimaa 49,195
15. Holland 47,355
16. Austraalia 46,433
17. Austria 46,420
18. Rootsi 45,986
19. Saksamaa 45,888
20. Taiwan 45,854
21. Kanada 44,843
22. Taani 44,343
23. Island 43,637
24. Belgia 42,973
25. Prantsusmaa 40,375
26. Soome 40,347
27. Omaan 39,681
28. Ühendkuningriik 39,511
29. Jaapan 37,390
30. Itaalia 35,486
31. Lõuna-Korea 35,277

Allikas: IMF ühik: international dollar

[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_GDP\\_\(PPP\)\\_per\\_capita](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(PPP)_per_capita)

# Kasulikku lugemist

- Lavin, F., Cohan, P. (2011) **Export Now: Five Keys to Entering New Markets**. John Wiley & Sons. Ettevõtete näitel käiakse aste-astmelt uutele turgudele minek läbi.
- Westwood, J. (2012) **How to Get Started in Export: Prepare your export plan; Manage the risks; Reach new markets**. Sunday Times Creating Success (ilmub 2012 suvel). Eelinfo järgi väga praktiline ekspordigiid, muuhulgas puudutab ka parima sihtturu valikut tootele/teenusele.
- Guillermo C. Jimenez. (2012) **ICC Guide to Export/Import. Global Standards for International Trade**. ICC Publication No. 686E. Väga hea raamat eksporditehingutest ja ekspordis valitsevatest seostest. Saadaval ICC Eesti.
- Albaum, G., Duerr, E. (2011) **International Marketing & Export Management**. Pearson Education Limited, Harlow. Tõeliselt mahukas ja kohati väga detailne, aga väärt lugemine ekspordi ettevalmistamise ja elluviimise kohta.
- Mullin, R. (2010) Sales Promotion: **How to Create, Implement and Integrate Campaigns that Really Work, 5th edition**. Kogan Page. Räägib arusaadavalt ja näidete varal turundajate ja müüjate võimsast relvast – müügi-promotsioonist.
- Peng, M., Meyer, K. (2011) **International Business**. Cengage Learning EMEA, London. Kes armastab teaduslikku ja rasket teksti, sellele sobib – käsitletakse ettevõtluse globaliseerumist, rahvusvahelist kaubandust, välisurgude hõivamist.
- Rein, S. (2014) **The End of Cheap China, Revised and Updated: Economic and Cultural Trends That Will Disrupt the World**. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Põhjalik ülevaade Hiina majanduskeskkonnast. Kasulikud ja praktilised näpunäiteid turule sisenemiseks.
- Pällin, P., (2004) **Välisturule mineku võimalused ja ohud**, Halo Kirjastus 2004. Lihtsas keeles kirjutatud ning näidetega varustatud lühike käsitus ekspordist. Võiks olla iga ettevõtja laual, kes ekspordimise peale mõtleb.
- Lukas, M., Tšatšua, T. (2000) **Protokoll & Etikett – Käsiraamat ärimeestele ja poliitikutele**. 300 lk põhjalikku teksti sellest, mida etikett üldse tähendab ja mida see nõuab, samuti käitumisreeglitest, riietusest, vastuvõttude korraldamisest jm.
- Piik, M. (2008) **Internetiturunduse vajalikkus, võimalused ja praktikad Eesti ettevõtete ekspordi edendamisel**. Magistr töö, EBS. Margus Piik on intervjuueerinud selle ala asjatundjaid ning teinud kokkuvõtte kirjandusest. Töö puudutab internetiturunduse eri vorme, sh otsimootoriturundus. Loe Dreamgrow veebilehelt <http://www.dreamgrow.ee/wp-content/uploads/margus-piik-magistritoo-internetiturundus.pdf>
- Lewis, R. D. (2003) **Kultuuridevahelised erinevused**. TEA kirjastus. Ülevaade sellest, kui palju mõjutab kultuuriruum inimeste väärtushinnanguid ning kuidas see nende käitumist suunab.
- Foster, D. (2002) **Aasia riikide etikett ja tavad**. Kirjastus Ersen. Tutvustatakse Aasia tähtsamate riikide kombeid, harjumusi, maitseid ja käitumisnorme.

Foster, D. (2002) **Euroopa riikide etikett ja tavad**. Kirjastus Ersen. Raamat räägib Euroopa riikide suhtlustavadest, kingituste andmisest, lauakombeist jm.

Foster, D. (2003) **Aafrika ja Lähis-Ida riikide etikett ja tavad**. Kirjastus Ersen. Raamat tutvustab moslemite, juutide, araablaste ja aafriklaste kombeid ja käitumisnorme.

Ekspordi tugevuse ja kasvu eeldustena näen ühtaegu Eesti ettevõtjate paindlikkust ja uuendusmeelsust tootearenduses, aga ka sihtturgude väga head tundmist ja professionaalset müügitugevust. Eestile ei tee keegi enam tema ebaõiglase ja raske mineviku tõttu allahindlust. Täna konkureerime avatud turul.

Oleme oma riigi taastamise, kaasaegse ühiskonna ehitamise ja majanduse ümberkorraldamisega siiani päris hästi hakkama saanud, mistõttu pole mul mingit põhjust arvata, et meie oskused ja leidlikkus oleksid aja jooksul kehvemaks jäänud. Olen kindel, et kümnekonna aasta pärast kohtame teiste riikide kauplustes käies palju seesugust tooteinfot, mis kuulutab kauba päritolumaaks Eesti.

**Toomas Hendrik Ilves,**  
*Eesti Vabariigi president*

Tunnen alati head meelt, kui mõni Eesti ettevõtte on otsustanud minna välisurule ja saavutanud seal edu. Meie kogemuse põhjal on välisurudel edukam see, kes teeb korralikuma kodutöö. Ekspordi käsiraamatu lugejal on suurepärane võimalus õppida esmalt teiste ettevõtjate kogemustest ja ma usun, et igaüks saab siit paraja annuse inspiratsiooni ka oma ekspordiplaani koostamiseks ja elluviimiseks.

**Juhan Parts,**  
*Majandus- ja kommunikatsiooniminister*

ZeroTurnarounds toodete eksporti on aidanud muuhulgas suurendada kohtumised teiste selle valdkonna ekspertidega ja rääkimine sihtgrupiga, nõu küsimine nendelt. Käsiraamat ei asenda silmast silma kohtumist, aga kindlasti annavad teiste sama protsessi läbinud ettevõtete lood ja kogemused sulle inspiratsiooni ja unikaalse tee oma toote ekspordiks.

**Jevgeni Kabanov,**  
*ZeroTurnaroundsi asutaja ja tegevjuht*

Ekspordi alustamise juures on kõige tähtsam selle alustamine, st teha otsus ja alustada selle nimel süstemaatilist tegevust. See raamat annab selged näpunäited selleks, mida see süstemaatilisus tähendab ja kuidas kulutada oma aega ja ressursi õigesti.

**Tarmo Noop,**  
*A. Le Coqi juhatuse esimees*

Sinu meretagune sihtmärk ei tea kahjuks, kui unikaalne on sinu toode ja kui pühendunud on sinu meeskond. Pealegi tüütavad teda päevast päeva kümned sinusugused. Sul on aega 30 sekundit, et huvi äratada, ja 3 minutit, et anda edasi oma sõnum. Kui oled edukas, jätkub juttu kauemaks. Mõtle hästi läbi, aeg läks! Siit raamatust leiad kindlasti mõtteid, kuidas seda kõike teha.

**Jaan Puusaag,**  
*Krimelte asutaja*



ISBN 978-9949-9466-1-7



9 789949 946617