

## EESTI ETTEVÕTETE KÄITUMISMUSTRID VÄÄRTUSAHELA PERSPEKTIIVIST: MÕNED STRATEEGIA PROBLEEMID<sup>1,2</sup>

Maaja Vadi, Kulno Türk  
Tartu Ülikool

Eesti majandus on sel sajandil kiiresti kasvanud, kuid viimasel aastal on toimunud järsk aeglustumine, mis viitab ohtudele majanduse arengu jätkusuutlikkuses. Ammendumas on senised kasvuallikad ning viimane aeg on otsida uusi teid ja võimalusi arengu jätkamiseks. Eesti majanduskasvu oluliseks allikaks on selle konkurentsivõime ja müügiedu maailmaturul, mis sõltub üha enam majanduse võimest struktuuriselt kohaneda maailmaturu muutustega.

Käesolevas artiklis püüame vastata järgmistele küsimustele: Millised on Eesti ettevõtete käitumismustrid ja missuguseid muudatusi võib neis prognoosida? Missugust rolli etendab ettevõtete arengus ja konkurentsi tõstmises väärtusahel ning mil määral on Eesti ettevõtjad valmis ja võimelised seda laiendama? Mida tuleks ette võtta, et tagada ettevõtete arenguks soodsad tingimused? Käesoleva artikli eesmärgiks on hinnata, missugusena Eesti ettevõtted (ettevõtete juhid) mõistavad oma positsiooni väärtusahelas ning mil määral nad on nõus ja suutelised väärtusahelat laiendama.

Selleks uurisime esmalt väärtusahela kui ettevõtte strateegilise juhtimise ühe olulisema komponendi teoreetilisi käsitlusi, selgitades välja selle rolli ja suundumused arenenud organisatsioonides. Uurisime ettevõtete käitumismustreid, intervjuuerides selleks 14 ettevõtte tippjuhti ning kogudes 25 eksperthinnangut erineva ettevõtte kohta, tuginedes varasemalt läbi viidud intervjuudele ja uuringutele. Saadud tulemuste põhjal üldistasime Eesti ettevõtete arengustrateegiaid ning pakkusime välja soovitusi ettevõtete strateegia ja poliitika muutmiseks. Analüüsisime, millised on ettevõtete käitumismustrid strateegiate valikul ning mil määral nad on valmis muutusteks, mis võiksid tõsta ettevõtete konkurentsivõimet uuenevas majanduskeskkonnas.

Globaliseerivas keskkonnas on ettevõtete üks olulisemaid strateegilisi valikuid, kuidas oma konkurentsivõimet säilitada ja tõsta. Muudatusi tuleb teha ettevõtte lisandväärtuse tagamise ja suurendamise nimel paljudes valdkondades, sealhulgas tegevuse fookuses, suhtumises tehnoloogiasse ja turgu (tarbijasse), väärtusahela pikendamises jm. Kui ettevõtte soovib tegevust tõhustada, on vaja otsustada, kuivõrd soovitakse ja suudetakse kulusid vähendada, tulusid suurendada ning juhtimistõtetega oma tegevust muuta, sh muuta fokuseeritust ja laiendada väärtusahelat.

Väärtusahela käsitlus baseerub sellel, et hinnatakse ettevõtte osalusmäära toote/teenuse valmimisprotsessis algpunktist (sh alates toorainest ja toormaterjalist) kuni lõpptarbijani välja. Väärtusahela kontseptsioon aitab ettevõttel teadlikult ja perspek-

---

<sup>1</sup> Fulltext article “The value chain perspective on the Estonian enterprises’ behavior patterns: some hints to the strategic issues” can be found on the CD attached.

<sup>2</sup> Artikkel on valminud ETF grandii 7018 raames.

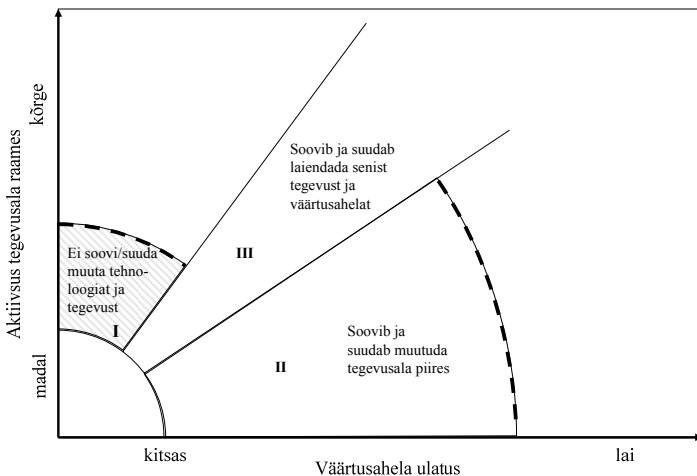
tiivselt fikseerida oma positsioon ja võimalused äristrateegia realiseerimisel kogu väärtusahela piires konkreetse toote/teenuse osutamisel. Koht väärtusahelas tõuseb siis, kui jõutakse lõpptarbijale lähemale ehk lisatakse tarbija jaoks uut väärtust või osaletakse senisest enam sisendite (tooraine, materjalide ja tehnoloogia) loomisel. Selle eelduseks on parem turu ja tarbijate tundmine ning teadmine sellest, mida viimased aktsepteerivad väärtusena. Väärtusahela laiendamine võimaldab luua head eeldused suurema lisandväärtuse loomiseks ja sellest osa saamiseks.

Ettevõtete käitumismustrite süstematiseerimise aluseks võetakse kaks fookust: esiteks, kuidas aktiivne ollakse oma tegevusvaldkonnas, ja teiseks, mil määral soovitakse ja suudetakse väärtusahelat laiendada. Uuringu käigus jaotatakse ettevõtteid tinglikult kolme rühma (käitumismustrisse), lähtuvalt tegevuse aktiivsusest ja positsioonist väärtusahelas (vt. joonis 1):

**I tüüpi** ettevõtteid ei soovi ja ei suuda märkimisväärselt muuta sisendit (sh tehnoloogiat) ja kohta väärtusahelas ning rakendavad probleemide ilmnemisel lihtsaid või passiivseid käitumisviise (odava tööjõu eelise säilitamiseks tööjõu palkamine välismaalt, tootmise ümberpaigutamine odavama tööjõuga piirkondadesse jne.).

**II tüüpi** ettevõtteid soovivad ja suudavad muutuda antud tegevusala raames ning loovad täiendavaid ressursse, mis kindlustavad ettevõttele konkurentsieelise. Tähelepanu pööratakse kulude ja tulude juhtimisele ning ettevõtte juhtimissüsteemi täiustamisele.

**III tüüpi** ettevõtteid soovivad ja suudavad laiendada väärtusahelat ning muuta põhitegevuse fookust, mis eeldab ettevõttelt senise tegevusharu väljumistökete ja uude harusse sisenemise barjääride ületamist.



**Joonis 1.** Lisandväärtuse loomisel madala, keskmise ja kõrge tootlikkusega majandusharude ettevõtete käitumismustrid (I, II, III tüüp).

Uuringute tulemuste alusel jagasime ettevõtete potentsiaalsed strateegiad kolme gruppi vastavalt sellele, missugust starteegiat rakendab ettevõtte ning kuivõrd ta on valmis seda muutma. Esimest tüüpi ettevõtteid ei soovi muuta tehnoloogiat ja kohta väärtusahelas ning jagunevad kaheks: need, mis kasutavad vananenud tehnoloogiat ja mille lisandväärtus on väike, ning need, mis kasutavad kaasaegseid tehnoloogiaid ja mille lisandväärtus on käesoleval hetkel piisavalt suur. Teist tüüpi ettevõtteid on valmis tegema oma strateegias olulisi muutusi tulude suurendamise, kulude vähenemise või juhtimise arendamise teel, jäädes samas oma tegevusharu ja väärtusahela raamesse. Kolmandat tüüpi ettevõtteid on valmis suunduma enda jaoks uuele tegevusalale ja pikendama väärtusahelat. Enamus ettevõteteid kasutab korraga mitut strateegiat, mis pole üksteist välistavad.

**I tüüpi** ettevõtteid püüavad suhteliselt väikeste muudatuste ja lihtsate võtetega toime tulla ning on lisandväärtuse loomise poolest madala tootlikkusega. Vaadeldavas grupis on ettevõtete tegevusmuutrite mitmekesisus kõige suurem. Nende hulgas on ettevõtteid, mis otsivad aktiivselt lahendusi (uuritud ettevõtetest *Ilves-Ekstra*, *Toom Tekstiil Nonwovens*, *Fein-Elast Estonia OÜ*), ja ka mitu ettevõtet, kus suuremat tähelepanu pööratakse kõrvaltegevusele (sh kinnisvara realiseerimisele).

Näiteks üks mööblitootja ekspordib mööblit Saksamaale, Inglismaale, Soome jm peamiselt vahendajate ja edasimüüjate kaudu. Müügistrateegia on passiivne ning ettevõttele saadetakse vahendaja (kliendi) tellimused ja joonised. Kuigi loomeprotsess toimub Eestis, võib niisugust tootmist käsitleda ka allhankena. Selles tööstusharus on väga suured probleemid, mis on tingitud eelkõige maailmaturu nõudluse vähenemisest. Tööstusharus on vaja ilmselt radikaalselt vähendada töötajate arvu ning samaaegselt tõsta müügivõimet, mis eeldab suuri muudatusi mööblitööstuse väärtusahelas, liikumist tarbijale lähemale ning valmistoodangu osakaalu suurendamist toodangus.

Lisandväärtuse loomisel madala tootlikkusega ettevõtete hulka kuuluvad suured **tekstiilitootmisettevõtteid**, mis pole suutnud oma senist strateegiat sobitada uue majandusolukorraga, mil EL on avanud oma tekstiilituru Aasia tootjatele ning Eesti töötajad on samal ajal läinud palju kallimaks. Tootmisvõimsus lubab toota rohkem, aga tellimuste maht kahaneb. Uuritud **jalatsitööstusettevõttes** selgus, et senini pole veel turundusega aktiivselt tegeletud. Eestis naha-, jalatsi-, tekstiili- ja õmblustööstusettevõtete lisandväärtuse tase ei kasva, kuid kasvab kiiresti tööjõukulude osakaal. Tegemist on riigi jaoks paljude ettevõtete ja töötajatega. Kindlasti on neis ettevõtetes turunduse arendamine vajalik, kuid sellega oleks tulnud alustada tunduvalt varem. Jalatsitööstusettevõtetes tahetakse säilitada odava tööjõuga seotud eeliseid ning planeeritakse töötajate palkamist teistest maadest. Tööjõukulu ja tööjõu kvaliteediga seotud probleeme peeti selles rühmas tõsisemaks. Neil ettevõtetel on raske konkureerida Hiinas toodetud kaupadega. Pääseteena nähakse isegi majanduslangust, mis võimaldaks tööjõudu kergemini leida.

**II tüüpi** ettevõtteid keskenduvad kulude kokkuhoiule, tulude suurendamise ja juhtimise tõhustamisele ning on lisandväärtuse loomiselt keskmise tootlikkusega. Ka kulude kokkuhoiul on oluline roll, kuid mitmel juhul osutub see lisandväärtuse

kasvatamise barjääriks. Erandiks osutusid *Estiko Plastar* ja *RPM*, kus ilmnis tulude suurendamisele suunatud mõtteviis ja kus tootearendust püütakse viia kvalitatiivselt uuele tasemele. Ka piimandussektori tootjad ja töötajad otsivad aktiivselt võimalusi oma koha parandamiseks väärtusahelas ning on säilitanud kriitilise vaatepunkti. Paljud ettevõtted ei suuda üksinda kaubandusesindusi avada ning seda oleks vaja teha koos partnerite ja konkurentidega. Kuni poole võrra oma toodangu odavamalt müümine vahendajatele on liialt suur erakluse hind ja ettevõtted võiksid teha enam koostööd. Selle rühma ettevõtted toovad välja mitmeid ressursidega varustatuse probleeme (tooraine, tööjõud) ja piiranguid (EL kvoodid). Paljud ettevõtted kurdavad tooraine puuduse üle. Näiteks Eesti puit on muutunud defitsiitseks ja kalliks, kohati isegi kallimaks kui Inglismaal, Soomes ja Rootsis.

Kvalifitseeritud spetsialistide (näiteks disainerid, trüki- ja kiletööstuse asjatundjad) ja tööliste puudumine on tõsine probleem. Uuritud ehitusettevõtetes on tehtud samme võõrtööjõu rakendamiseks. Ehitussektor on just see, kus lähiminevikus loodi kõige enam uusi töökohti, mis mõjutas kõige enam tööjõuturgu. Samas on nii läbi viidud intervjuudes kui ka statistilistes aruannetes selgeid märke, et selles kiirelt kasvanud sektoris on märgata aeglustumist, mis vähendab vajadust ehitajate järele.

Turundusmeetmetest on oluliseks probleemiks kujunenud firma kaubamärk. Eesti ettevõtete prestiiži ja usaldusvääruse tõstmine nii tootjana kui partnerina on võtmeküsimuseks enamuse toodete müügil. Oma brändi kujundamisega on edukalt toime tulnud näiteks *Baltika* ning suutnud selle abil minna klientidele lähemale.

**III tüüpi** ettevõtted soovivad ja suudavad muuta oma tegevusvaldkonda ja laiendada oma väärtusahelat, keskenduvad eelkõige tulude suurendamisele ning on lisandväärtuse loomise poolest kõrge tootlikkusega. Osa vaadeldava grupi ettevõtteid laiendavad väärtusahelat, sh näiteks *Balti Laevaremonditehas*, ja *Baltika*, mis vähem lisandväärtust loovast majandusharust (õmblustööstus) on jõuliselt liikunud jae-kaubandusse. Positiivse näitena saab nimetada ka *Regiot*, kus traditsioonilised lähtekompetentsid ja -tehnoloogiad on integreeritud uute tehnoloogiatega.

Ka traditsioonilistes tööstusharudes on võimalik pidevalt muutuda. Näiteks *Kunda Nordic Tsement* laieneb pidevalt ja võtab kasutusele uusi tehnoloogiaid. Kõrge tootlikkusega majandusharude ettevõtted ei sea esiplaanile madalat hinnataset, vaid kõrgemat kvaliteeti või toote ühitamist teenusega, mis viib ettevõtet tarbijale lähemale ja võimaldab laiendada väärtusahelat. Mõistetakse, et lisandväärtust pole võimalik kasutada personali väärrika kompenseerimise ning vajaliku arendamiseta (*Haapsalu Uksetehases*, *Viking Window*-sis jm.). Ka *Tartu Maja* tegevus on suunatud teadlikumate töötajate kujundamisele.

Samas on murettekitav, et mõned nende majandusharude juhid käsitlevad organisatsiooni staatilisena. Alati ei osata hinnata või pole üldse mõeldud sellele, millises arengufaasis (kasvu-, stabiilsus- või langusfaasis) on ettevõtte või tema erinevad tegevusvaldkonnad. Vähekriitiliselt suhtutakse ka juhtimise arendamisse, mis võib tuleneda senisest edutundest. Võib öelda, et kõrge lisandväärtusega majandusharude

ettevõtetes tehakse küll pingutusi uute võimaluste leidmiseks, kuid ei teadvustata piisavalt juhtimise arendamise vajadust ning võimalusi.

Kui paluti välja tuua, mis takistab tööjõu tootluse viimist arenenud riikide tasemele, siis vaid ühes intervjuus märgiti töökultuuriga seonduvat. On ilmne, et tööetika suunamisega on võimalik tootlikkust tõsta, mis eeldab omakorda juhtide arendamist ja nende pädevuse tõstmist. Tööjõu tootlikkust aitab tõsta kõrgetasemeline juhtimine, sh näiteks motivatsiooni- ja tulemustasustamise süsteemide rakendamine. Ettevõtetel on veel piisavalt reserve tootmise tõhustamiseks ning töötajate arvu vähendamiseks, jättes palgafondi samale tasemele, mis võimaldab tõsta töötajate keskmist palka.

Oluliseks probleemiks on ebapiisav koostöö ühelt poolt ettevõtete endi vahel ning teiselt poolt koostöö riigiga. Ettevõtted väljendavad oma ootusi riigi suhtes erinevalt. Osa ettevõtteid on kasutanud EAS-i toetusi ning selle varal edendanud mõne valdkonna tegevust.

Käitumismustrite iseloomustamiseks rõhutame üldistatult järgnevat:

- Liialt vähe on ettevõtteid, mis aktiivselt otsivad võimalusi lisandväärtuse suurenendamiseks ning **väärtusahela laiendamiseks** või parema positsiooni saavutamiseks selles.
- Organisatsiooni keskkonna potentsiaalsetest arengutest ollakse erineval määral teadlikud. Mõnes ettevõttes hinnatakse globaalseid ja lokaalseid suundumusi, kuid valdavalt ei selgu, milliseks hinnatakse **keskkonna muutlikkuse määra**.
- **Kõrge tootlikkusega** majandusharude ettevõtetes mõeldakse peamiselt sellele, kuidas **tulusid suurendada**.
- **Madalama tootlikkusega** majandusharude esindajad otsivad lisandväärtuse suurendamise võimalusi aga eelkõige **kulude vähendamise** abinõudest.
- **Juhtimise ja organisatsiooni probleeme** teadvustatakse vähe. Juhtimist ja organisatsiooni käsitletakse staatilisena ning ei mõelda piisavalt organisatsiooni muutumisvõimelisusele kui konkurentsivõimet toetavale tegurile.
- **Koostöö** ja kollektiivse teadmuse loomine ning ressursside ühiskasutus on ebapiisavad.

Senise globaalse majanduse kõrval tuleb enam tähelepanu pöörata ka **harupõhisele majandusele**. See aitab välja selekteerida tugevad ja konkurentsivõimelised majandusharud ja valdkonnad, millele riik peaks keskendama oma tähelepanu ning toetused