

EESTI ETTEVÕTETE ALLHANKESUHETE ISELOOM JA ARENG

Rünno Lumiste¹

August 2002

Allhangete valmistamine moodustab olulise osa Eesti ettevõtete toodangus. Koos allhankimise arenguga on maailmas, sealhulgas ka Eestis, välja arenenud eriline koostöövorm – koostöövõrgud. Koostöövõrkude arengut peetakse üheks põhiliseks arenduskoostöö mootoriks Läänemere regioonis ja Eesti liitumisel Euroopa Liidu majandusstruktuuridega. Käesoleva uurimuse eesmärgiks on hinnata koostöövõrkude arengut ning Eesti ettevõtete võimalusi ja suutlikkust nendes koostöövõrkudes toimida. Uurimuses vaadeldakse ekspordi seisukohalt selliste oluliste tööstusharude nagu masina-, elektroonika- ja puidutööstuse asendit koostöövõrkudes ning ettevõtete nägemust koostöövõrkudest.

Uurimuse käigus viidi läbi küsitlus ja empiiriline uuring metalli- ja puidutööstuse ettevõtete hulgas. Empiirilise uurimuse tulemusi võrreldi teistes Euroopa riikides saadud tulemustega. Uurimuse tulemused näitasid, et Eesti siseselt on võimalused koostöövõrkude arenguks suhteliselt suured, kuid võimalused kiireks tootlikkuse ja palkade võrdsustumiseks on lähiaastatel suhteliselt piiratud.

Autori e-posti aadress: rynnolumiste@hotmail.com

Toimetise autori arvamused ei pruugi ühtida Eesti Panga ametlike seisukohtadega.

¹ Rünno Lumiste on Tartu Ülikooli majandusdoktorant, kes töötas 2001. aastal Eesti Pangas külalисуurijana.

SISUKORD

1. Sissejuhatus	3
1.1. Põhimõisted	4
2. Töö teoreetilised alused	5
2.1. Tehingukulude ökonoomika	5
2.2. Alternatiivsed teooriad	8
2.3. Majanduslikud sidemed teiste sektoritega	9
2.4. Allhange ja väliskaubandus	10
2.4.1. Väliskaubanduse mudelid	10
2.4.2. Vahekaupade tootmist uurinud kaubandusteooriad	13
3. Empiiriline uuring eesti masina-, elektroonika- ja mööblitööstuse firmade hulgas	13
3.1. Empiirilise uuringu korraldamine ja representatiivsus	13
3.2. Küsitluse tulemused	14
3.3. Ettevõtete lepingud klientide ja tarnijatega	16
3.4. Firmade majandusnäitajad ja edukus	17
3.4.1. Seos kliendistruktuuri ja tootlikkuse vahel	17
3.4.2. Ettevõtte kogemuste seos ettevõtte tulemustega	17
3.4.3. Seos lepingute pikaajalisuse ja tootlikkuse vahel	18
3.5. Koostöö eesmärgid ja koostöö tingimused	19
3.6. Koostöö probleemid ja tulemused ettevõtte jaoks	21
3.7. Ettevõtete tulevikunägemus koostöövõrkudest	23
3.8. Tarneahela positsiooni mõju tootlikkusel	24
 Kokkuvõte ja järeldused	 27
 Kasutatud kirjandus	 29
Lisa 1	
Ankeet ettevõtetele	31

1. Sissejuhatus

Olulise koha Eesti majanduses, teeninduses ja tööstuses moodustab allhankeline tegevus ja teenuste osutamine teistele firmadele. *Allhanget*² valmistatakse nii välismaiste tellijate jaoks kui suurematele Eesti firmadele.

Viimase kümne aasta jooksul on kogu maailmas toimunud allhankelise tegevuse plahvatuslik kasv. Allhanke veduriteks on olnud suured rahvusvahelised firmad, mis on oma tootmise, osa tootmisest või muud tegevused viinud üle emamaalt teistesse asukohtadesse. Üleviimise põhjuseks on sageli olnud tootmiskulutused, kuid mitte ainult. Tootmiskulutused on suures osas seotud töötajate palgakuluga, mistõttu allhangete vool on siirdunud madalamate palkadega maadesse. Antud trendile vastavalt on käitunud näiteks õmblus- ja jalatsitööstus. Selle põhjuseks on suhteliselt lihtsad kaubandustingimused ja tööjõukulude suur osakaal tootmiskuludes.

Allhankijate kasutamisel võivad olla mitmed põhjused, kuid kindlasti on need põhjused tingitud muutuvast majanduskeskkonnast. Majanduskeskkonna olulisemateks muudatusteks (Kristensen 1997: 3) on viimasel kümnendil firmade rahvusvahelistumine ja laienemine erinevatesse regioonidesse, tööstusharusisesed muudatused ja tarbijate eelistuste muutumine.

Allhanke tellija ja allhanke valmistaja suhted on sageli keerulisemad kui lihtsalt kaubanduslik-rahalisel. Koos kaubanduslik-rahalise suhtega liiguvad veel oskusteave ja informatsioon, mis tellimisprotsessis võivad olla määrava tähtsusega.

Allhankesidemete arenguga käib kaasas *koostöövõrgustike* tekkimine. Koostöövõrgustik on oma sisult tootmis-turustusprotsessi juhtimise vorm. Antud juhtimisvormi omapäraks võrreldes eelnevate kontrollimehhanismidega – juhtimine läbi omandisuhete või läbi turumehhanismide – on omandisuhetest tuleneva kontrolli puudumine. Enamasti on allhanke valmistajad tootmisvahendite omanikud ja iseseisvad ettevõtjad. Hea ühtlaselt ja efektiivselt töötav koostöövõrgustik annab selles osalevatele firmadele eelised teiste firmade ees. Koostöövõrgustikud ei teki aga tühjale kohale, nende kujunemine nõuab aega ja positiivseid omavahelise suhtlemise kogemusi. Usalduse kasv koostöövõrgustikus loob eelduse veelgi tihedamaks ja kasulikumaks koostööks. Koostöövõrgustike kujundamine ning loomine ongi olnud keskmisest suuremate firmade arengusuunaks viimasel kümnendil. Sarnased probleemid on ka Eestis tegutsevatel rahvusvahelistel/rahvusvahelistunud firmadel. Sageli ei ole väiksematel partneritel motivatsiooni, oskusi ega ressursse koostöövõrgustikes osalemiseks.

Allhangete kiire kasvu tõttu on tekkinud ka täiesti uued firmad ning majandussektorid. Näitena võib nimetada lepingulisi elektroonikavalmistajaid (*electronic contract manufacturing*; Pajarinen 2001; 2) ja autoosade tootjaid. Spetsialiseerumine ja tööjaotuse muutumine põhjustavad uute tegevusalade teket ka tulevikus.

Asjast mitteteadlike inimeste hulgas on allhankelisel tegevusel vahetevahel ka negatiivne maine. Tüüpavamus on, et tegemist on odava, halvasti makstud ja lihtsa protsessiga, mida tehakse ainult selleks, et kuidagi firmat käigus hoida. Mõningatel juhtudel võib see tõepoolest ka tõsi olla, kuid pikemas perspektiivis sõltub firma edukus siiski juhtimisest ja personalist

² Definitsioonid on toodud osas 1.1.

ning saadav kasum firma unikaalsusest (ainulaadsusest) väärtusketis ja tema suutlikkusest oma tugevaid külgi arendada ning müüa.

Käesoleva töö esmaseks eesmärgiks on uurida Eesti ettevõtete allhankesuhete iseloomu ja arenguvõimalusi. Töös püütakse vastata järgnevatele alaküsimustele:

- Kas eeldused, millest seniajani on Eestis majandusmudelite ja -prognooside koostamisel (eriti ekspordi ja majandussektorite kasvu prognoosimisel) lähtunud on tõesed? Kui tihedalt on Eesti vastav majandussektor (näiteks metsavarumissektor või rõivatööstus) funktsionaalselt seotud Soome, Rootsi või Saksamaa vastava sektoriga (nt saetööstus puutöö ja ehitussektoriga, rõivatööstus rõivakaubandusega jne)? Kindlasti on seos olemas, kuid milline on sõltuvuse iseloom? Kas allhanget telliv ettevõtte kasutab Eesti allhankijaid lisatellimuste täitmisel või on Eestis paikneval tootmisüksusel eristuv klientuur. Majanduskliima jahenedes ja tellimuste vähenedes ei pruugi “ülejäävaid” tellimusi enam olla ning proportsionaalselt võib tellimuste arv langeda rohkem kui teistes tootmiskohtades.
- Kas majanduse jahenemise/languse tingimustes on parem tihe sõltuvus tellijaga või lõtv sõltuvus ja laiali jaotatud (diversifitseeritud) tellimuste portfell?
- Kui suurel osal Eestist tellitavatest allhangetest on põhikriteeriumiks hind? Kas võib täheldada kapitalimahukuse kasvu ja tööjõu hinnast sõltuvuse vähenemist?
- Kas Eestis paiknevad tootjad omavad unikaalset ressursi (loodusressurss, parem hinnastruktuur), mis aitaks neil majanduse jahenemise tingimustes tagasilööke vältida?
- Millised teooriad seletavad paremini allhangetega seotud tööstuse arengut Eestis? Kas tegemist on lihtsalt tööjõu hindadest tuleneva tootmise ümberpaigutumisega või tootmisvõimuste nappusega?
- Kas positsioon koostöövõrgustikus mõjutab kasumlikkust ja teisi majandusnäitajaid?
- Kas suuremad Eesti ettevõtted (peahankijad) püüavad areneda rohkem ise laienemise teel või näevad nad arengusuunaks endaga seotud keskmiste ja väikeettevõtete arengut?
- Kas kohalike peahankijate baasil on võimalik märkimisväärne majanduskasv ja väiksemate allhankijate areng?
- Kui sümmeetrilised on suhted (nägemus tuleviku arengutest) kliendi ja allhankija vahel? Sümmeetriliseks saab lugeda suhet siis kui mõlemad pooled tajuvad informatsiooni ja kasumlikkuse seisukohalt suhet ühtemoodi.

1.1. Põhimõisted.

Mõisted nagu allhange (*subcontracting*, *outsourcing*, *relational contracting*, *virtual organisation*) ei oma majanduskirjanduses ühest tähendust. Erinevad tööstussektorid (tekstiil, elektroonika jm) on rahvusvaheliste organisatsioonide (Euroopa Komisjon, OECD) abil terminoloogiat ühtlustanud, kuid täielik ühtne lähenemine puudub. Ilmselt ei ole see võimalik ka erinevates majandussektorites toimuvate protsesside erinevuse tõttu.

Allhange (*subcontracting*) on juhtimisprotsess, mille eesmärgiks on leida kõige praktilisem, tootlikum ja soodsam tegija töö sooritamiseks, tootmiseks või idee arendamiseks (Johnson 1997: 4).

Tööstuslik allhange (*industrial subcontracting*) on protsess, kus ühe tootja produkt on teise tootja tootmissisendiks (Johnson 1997: 4).

Kaubanduslik allhange (*commercial subcontracting*) – allhanke valmistaja valmistab kogu toote, tellija osaks on enamasti toote turustus, logistika ja müük. Kaubanduslikku allhanget

kasutatakse enam mööbli- ja rõivatööstuses (Johnson 1997: 4). Tuntumatest firmadest võib nimetada IKEAd mööblitööstuses ja Nike'i spordikaupade müügis.

Koostöövõrgustik (*cooperation network*) on kooslus omavahel suhtlevatest ja tihedalt koostööd tegevatest firmadest, kes on spetsialiseerunud mingi toote valmistamisele või teenuse osutamisele.

Rahvusvaheline valmistamise koostöövõrk IPN (*International Production Network*) on koostöövõrk omavahel tihedalt seotud firmadest, mis paiknevad erinevates riikides (Ernst 1998:36).

2. Töö teoreetilised alused

Milline on optimaalne tootmisstruktuur, kuidas on organiseeritud edukas firma, mida valmistada firmas ise ning mida osta teistelt on majandusteadlastele huvi pakkunud juba XVIII sajandist alates (A.Smith: 1789). Oma panuse antud valdkonnas on andnud nii uue institutsionalismi (*New Institutionalists*) koolkonda kuuluvad O. Williamson, R. Coase, H. Simon kui ka mitmete erinevate majanduskoolkondade teadlased, kellest I. MacNeil (õigusteadus), L. Klein (ökonomeetria), P. Drucker (juhtimine) ja A. O. Hirschmann (ökonoomika ja sotsiaalteadus) on ainult vähesed nimed.

Ka uuema põlve teadlaste P. Krugmanni ja J. Sachsi publikatsioonid ja majandusajakirjanduses (*The Economist, Time*) avaldatud artiklid näitavad jätkuvat ja kasvavat huvi valdkonna vastu. Viimase aja uuringutest võib märkida D. Ernsti (elektroonikatööstus), P. Bajari ja S. Tadelis (ehitus) töid.

Hoolimata firma käitumise uurimise pikast traditsioonist on majandusteadlaste jaoks allhanke laialdane kasutamine suhteliselt uus probleem. Allhankijate kasutamine on oma olemuselt keerulisem kui lihtsalt varade või tehingute juhtimine, kuna sageli toimub juhtimine mitte lähtudes otsestest omandisuhetest ning sageli on tehingu või kauplemise objektiks tehniline oskusteave või muud tehingu "kõrvalnähtused", mida lepingus on raske kajastada. Teiseks omapäraks on turu käitumine, mis erineb neoklassikalises teoorias märgitud turgude käitumisest. Konkurents toimub firmade vahel mitte lõpphinnas vaid vahepealsetes protseduurides (Ernst 1997: 26). Allhankega seotud probleeme on võimalik iseloomustada kahest aspektist lähtudes. Esimene vaatenurk on vaadata allhanget kui firmasisest protsessi, mille eesmärgiks on koordineerimis-juhtimiskulutuste optimaalse taseme ja seeläbi juhtimisviisi leidmine. Teine võimalus on vaadata allhanget läbi väliskaubandusega seotud teooriate ja iseloomustada ostu-müügi tehingut lähtudes hinnaerinevustest.

2.1. Tehingukulude ökonoomika (*transaction cost economics*)

Kõige tavapärasemaks teeks valiku puhul, kas teatud protsessi, toodet või teenust valmistada firmasiseselt või tellida väljastpoolt, on vaadata erinevaid alternatiivkulusid. Ühena esimestest analüüsis erinevaid juhtimisstruktuure ja nendega seotud kulutusi Williamson (1975). Vastavalt Williamsonile sõltub juhtimisstruktuuri valik – turg või hierarhia – kogu süsteemi tehingukuludest³ Majandus soosib selliseid süsteeme, mille tehingukulud on väikseimad. Oliver Williamsoni tööde lähtekohaks on konkurents ja trustide vastu võitlemine.

³ Juriidilises mõttes ja tavaarusaamas ei ole alati tegemist tehinguga kitsamas tähenduses (ost, müük, vahetus), tegemist võib olla ka toote üleandmisega ühest jaoskonnast teise tehase sees.

Kenneth Arrow defineeris tehingukulud kui kulusid, mis on vajalikud majandussüsteemi käigushoidmiseks (1969, viidatud läbi Williamsoni 1985:18). Tehingukulud ei ole toote füüsiliseks muutmiseks tehtud kulud ehk tootmiskulud. Füüsikas on tehingukulude analoogiks hõõrdejõud.

Vastavalt Williamsonile (1975:83) ja Bainile (1968:381) on ühise kontrolli üheks põhjuseks tehnoloogiline sõltuvus.

Tehingukulud saab jagada kaheks: enne tehingu toimumist tehtavateks (*ex ante*) ja peale tehingu toimumist tehtavateks (*ex post*). Enne tehingu toimumist tehtavateks kulutusteks on kulutused planeerimisele, läbirääkimistele ja kaitsemehhanismide/ettevaatusabinõude loomisele. Juhul kui soovitakse, võidakse leping teha väga detailne, näidates ära erinevad võimalused ja toimimine vastavas olukorras. Teine võimalus on teha leping vähem detailne ja viia keskkonnast tulenevad muudatused sisse protsessi käigus.

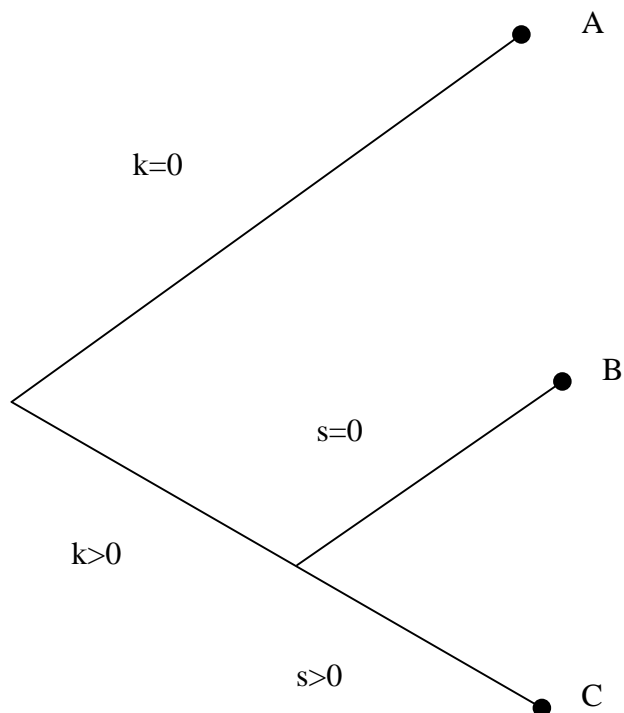
Tehingu sõlmimise järgsed kulud on: (1) esialgselt kavandatud kõrvalekaldumise korrigeerimisega seotud kulud; (2) kulud, mis on seotud petmisega, mis toimub tulemuste korrigeerimise ajal; (3) koordineerimise ja vaidluste lahendamise süsteemi toimimisega seotud kulud; (4) ettevaatusabinõude rakendamisega seotud kulutused. (Williamson 1985: 20)

Joonisel 1 on toodud alternatiivide puu, mis kujutab lihtsat tehingu sõlmimise skeemi, mille puhul võidakse kasutada kahte alternatiivset tehnoloogiat: spetsiaalset ja üldkasutatavat tehnoloogiat. Joonisel 1 tähistab k tehingukulude suurus. Juhul kui on tegemist üldkasutatava tehnoloogiaga on transaktsioonikulude suurus 0. Juhul kui on aga tegemist spetsiaalse tehnoloogiaga tekivad vajadused ettevaatusabinõudega seotud kulutusteks, mida joonisel tähistab s .

Ettevaatusabinõudega seotud kulutused võivad olla: (a) leppetrahvid lepingu enneaegse tühistamise puhul, (b) spetsiaalse kontrollimehhanismi loomine, kuhu pöörduda probleemide korral ja kus neid probleeme lahendada ning (c) sellise kauplemisrežiimi kasutuselevõtt, mis toimiks regulaarselt ja annaks märku jätkuvast koostöösoovist. Juhul kui autonoomsetele kauplejatele on tehingute sõlmimine liialt komplitseeritud, võidakse kasutada tegevuste ühte firmasse koondamist.

Variandi A puhul on tegemist üldkasutatava tehnoloogiaga, tehingukulude summa on 0 ja tehingud toimuvad eraldatult (mitte pidevalt) konkurentsi tingimustes. Variantide B ja C puhul on tegemist spetsiifilise investeringuga. Variandi C puhul kasutatakse ettevaatusabinõusid, variandi B puhul ei kasutata. Variandi C puhul on tegemist efektiivse kahepoolse kauplemisega, mida iseloomustavad püsisuhted partnerite vahel.

Variandi B puhul, kus tehingu osapool (müüja) ei kaitsnud ennast määramatuse vastu, on tehingu hind kõrgem kui variandi C puhul. Sellised suhted omavad ajutist iseloomu ja võivad areneda variandi A (spetsiifiliste seadmete hulka vähendatakse) või variandi C suunas (sõlmitakse siduvamad lepingud osapoolte vahel). Kokkuvõttes märgib O. Williamson (1985: 35), et pole võimalik korraga omada pirukat (madal hind) ja samal ajal süüa seda (ilma garantiideta).



Joonis 1. Lihtne kauplemis skeem (Williamson 1985: 33)

Williamson (1985: 46) iseloomustas ka võimalikku tehingu osapoolte käitumist. Osapoolte käitumine on ratsionaalne ja oportunistlik (isiklikku kasu eelistav). Ratsionaalsuse puhul eristab Williamson 3 vormi: (1) kasumit maksimeeriv käitumine, (2) piiratud ratsionaalsus (*bounded rationality*), kus ratsionaalsus haarab endas otsustusprotsessi ja juhtimisstruktuuri ning (3) loomulik ratsionaalsus (*organic rationality*). Oportunism on teine psühholoogiline tegur, mis eristab erinevaid tehingute osapooli. Williamson eristab siin riukalikul teel omakasu taotlemist ja lihtsalt omakasu ajenditel tegutsemist. Näitena saab tuua kindlustusjuhtumi, kus kindlustusvõtja võib näidata oma riske väiksemana ja kindlustaja venitada omapoolsete tingimuste täitmisega.

Tehingu keskkond määrab ära sõlmitava lepingu tüübi. Lepingud paberil peegeldavad elus toimivaid või soovitavaid suhteid kahe osapoole vahel. MacNeil eristab kolme tüüpi lepinguid: (1) klassikaline leping, (2) neoklassikaline leping, (3) suhetest sõltuv leping (MacNeil: 864 viidatud läbi Williamsoni 1985: 69). Klassikaline leping on leping, kus mõlemad osapooled püüavad võimalikult selgesti kirjeldada tuleviku olukorda, kauba kogust, hinda, juurdekäivaid teenuseid jmt. Osapooled panevad ka kirja võimalikud sanktsioonid üksteise vastu. Kõiki lepinguid ei ole siiski võimalik klassikalise lepingu tüübi järgi sõlmida. Pikaajaliste ja keerukate lepingute puhul ei ole võimalik kõiki tuleviku sündmusi ja vajalikke korrektsioone ette näha. Ka lepingu osapooled võivad tulevikus mõista olukorda erinevalt nii-öelda oma mätta otsast vaadatuna. Neoklassikaline leping ongi lahendus sellistele probleemidele. Lepingus ei panda kirja kõiki tingimusi, vaid jäetakse tühjad kohad ja mehhanismid vaidluste lahendamiseks. Enamasti kasutatakse erapooletu arbitraažimehhanismi abi. Soovi jätkata ja arendada püsisuhteid järgmisele arenguastmele näitab suhetest sõltuv leping (*relational contracting*). Suhetest sõltuv leping tähendab seda, et tegutsemise aluseks on kõik suhted, mitte ainult alguses lepinguga fikseeritud suhted.

Williamson kasutab tehingu iseloomustamiseks kolme mõõdet: aktive spetsiifilisus (tarnija seadmed), tehingu keskkonna määramatus ja tehingute sagedus (vt joonis 2). Spetsiifilisus/erilisus võib olla: asukoha spetsiifilisus, aktive spetsiifilisus, personali oskuste spetsiifilisus ja kliendi soovide kohaselt soetatud aktivad. Chesbrough ja Teece (Chesbrough *et al* 1996: 24) infotehnoloogia (IT) ja teiste kiirelt muutuvate valdkondade uurijatena kasutavad veel üht dimensiooni: kas lahendus eksisteerib, või teda ei eksisteeri (on vaja leiutada või välja arendada). Tehingu juhtimine võib Williamsoni järgi (1985: 72) toimuda neljal erineval meetodil: juhtimine turumehhanismide abil, juhtimine kolme osapoolle abil, kahepoolne juhtimine ja ühtne juhtimine. Juhtimine turumehhanismide abil on lihtsalt toote või teenuse sisseostmine. Ostu-müügitehingu puhul peavad mõlemad osapooled lähtuma oma oskustest. Kontrollimehhanismiks on kohtusse pöördumine (formaalne) või maine langus (mitteformaalne). Kolmepoolse juhtimise korral on tegemist spetsiifilise investeeringuga, mida sooritatakse ühekordselt või harva. Mõlemapoolselt võib eksisteerida vajadus kolmanda osapoolle (vahemehe või arbiitri) kasutamiseks. Kahepoolset juhtimist kasutatakse juhul kui tegemist on suhteliselt spetsiifilise ja sageli toimuva tehinguga. Ühtne juhtimine on kasutatav olukorras, kui tehing on väga spetsiifiline. Sellisel juhul võib kaaluda ka tehingu toomist firmasse ehk toote või teenuse iseendale tootmist/osutamist.

		<i>Investeeringu iseloom</i>		
		<i>Mittespetsiifiline</i>	<i>Segatüüpi</i>	<i>Spetsiifiline</i>
Sagedus	Ühekordne ostmine	Turg (Klassikaline leping)	Kolmepoolne juhtimine (Neoklassikaline leping)	
	Mitmekordne ostmine		Kahepoolne Juhtimine (Suhetest sõltuv leping)	Ühtne juhtimine

Joonis 2. Tehingu skeem (Williamson 1985: 78)

Lepingute sõlmimine ja suhete loomine on sõltuvuses kohalikust ärikultuurist. Näitena saab tuua erinevuse USA ja Jaapani vahel. USAs pannakse suurt rõhku lepingutele, Jaapanis on olulisemaks pigem sidemed ja üksteisemõistmine kui juriidiliselt detailselt tehtud lepingud. Näiteks oli 1980. aastal Jaapanis 100 000 inimese kohta 20 korda vähem kohtuprotsesse kui USAs (Frank Gibney viidatud läbi Williamsoni 1985: 123).

2.2. Alternatiivsed teooriad

Vertikaalset integratsiooni iseloomustab ka elutsükli teooria (*life cycle theory*). Vastavalt George Stiglerile on vertikaalne integratsioon enam levinud alustavates ja küpsustasandile jõudnud tööstusharudes. Näiteks on alustavates tööstusharudes tootja ja müüja erinevad isikud. Hiljem tootmismahu tõustes õpivad mõlemad tooteid paremini tundma ja teadmiste hulk kasvab. Sellele järgneb kolmas faas (küpsusfaas) kus toimub konsolideerumine. (Stigler, viidatud läbi Williamsoni 1985: 126).

Otsustusprotsessi ja valikut, kas toota ise või osta, uuris ka Ameerika majandusteadlane ja Nobeli preemia laureaat Herbert A. Simon. Erinevalt O. E. Williamsonist lähenes H. A.

Simon valikule, mida toota ise ja mida osta, lähtudes juhtide otsustusprotsessi tingimustest. Simon seadis kahtluse alla kaks mikroökoonomia põhitõde: maksimeerimise printsiibi ja piiramatut ratsionaalsust (*unbounded rationality*). Rajanedes empiirilistele uuringutele ja psühholoogilisele teooriale, väitis Herbert Simon, et ettevõtjad ja juhid ei otsi mitte "parimat" alternatiivi, vaid on rahul "rahuldava" lahendusega. See tähendab, et akuutsetele probleemidele leitakse aktsepteeritav lahendus.

Simoni üks põhilisi uurimisobjekte oli firma või organisatsiooni roll majanduskeskkonnas. Simon (1997: 35) võrdleb ka firmade ja turgude toimemehhanisme. Erinevalt von Hayekist (1945) ja A. Smithist (1789), kes suhtuvad firmajuhti kui kasumi maksimeerijasse väidab Simon (1997: 37), et ettevõtjad reguleerivad toodangu mahtu, lähtudes müügist ja toote hinda, lähtudes tegelikest tootmiskuludest. Müügist lähtuv tagasiside võimaldab korrigeerida tootmistaset ja hindu. Simon (erinevalt von Hayekist 1945) suhtub skeptiliselt ka firmade piiridesse ja iseseisvusse. Näitena toob ta pikaajaliselt koostööd tegeva automüüja ning autotehase, kelle suhted on keerukamad kui lihtsalt ost-müük. Teise näitena märgib ta ära suure korporatsiooni erinevad divisjonid, kelle kooselu seisneb ainult peakontorile raporteerimises (Simon 1997: 38). Turg moodustab ainult väikese osa firmadevahelisest kommunikatsioonist ja koordineerimisest.

Simoni töödes on olulisel kohal ka altruismi või organisatsioonilise lojaalsuse põhimõte. Altruismi all mõistab ta suutlikkust töötada suurema süsteemi heaks surudes alla isiklike huvisid. Simon vastandab ennast institutsiooniteooria teoreetikutele, kelle nägemuses on inimeste ainukeseks eesmärgiks isikliku kasu maksimeerimine ja keda tuleb juhtida firma kasude suunas. Altruismi ja lojaalsuse kõrval kasutab Simon (1997:45) tähtsa komponendina ka enda ja oma motiivide identifitseerimist organisatsiooni motiividena.

Turg tagab enamasti otsustusmehhanismide detsentraliseerimise ja parema kohanemise keskkonna muudatustele, kuid firmad vahetavad enamasti rohkem informatsiooni, kui informatsioon hindade kohta. Vajitava informatsiooni iseloom ja hulk määravadki ära, kas osta või valmistada ise, millised peavad olema töölepingud ja millise suuruse ning konfiguratsiooniga on firma (Simon 1997: 52).

Firmadel võib olla eelis turgude ees, juhul kui on tegemist protsessidega, mis on üksteisest tugevas sõltuvuses. Ühtse juhtimise alla viimine tagab sellisel juhul parema ühtsete eesmärkide identifitseerimise.

Teised teooriad, mis kirjeldavad vertikaalset integratsiooni, on domineerimisteooria, kus aluseks on turu üle valitsemine, turujõudude teooria, tehnoloogilise tsükli mõju teooria, maksuteooria ja strateegilise käitumise teooria.

2.3. Majanduslikud sidemed teiste sektoritega

A. Hirschmann uuris majandussuhteid suuremate välisinvestorite ja kohaliku majanduse vahel. Ühena tähelepanekutest märkis ta, et välisinvesteeringud primaarsektorisse (maavarade hankimine ja lihtsamate põllukultuuride viljelemine) loovad suhteliselt vähe uusi sidemeid. Meie valimis oli kõige suurem potentsiaal koostöövõrgustike tekkeks elektroonikatööstusel ja suurematel masinatööstusettevõtetel. Need tööstussektorid ostsid suhteliselt suurel määral spetsiaalselt valmistatud komponente ja teenuseid.

Kaubandustehingu puhul ei liigu mitte ainult kaup vaid ka riskid ja teadmised. Kaubandustehingu motiiviks võib olla ka riskide hajutamine. Ühe näitena võib nimetada tööjõu sotsiaalsete garantiidega seotud riski. Skandinaavias ja Saksamaal on suhteliselt reguleeritud tööturg ja tööjõu vähendamine langusperioodidel on seotud suuremate kulutustega. Antud riski vähendatakse investeerimisega madalamate sotsiaalgarantiidega reguleeritud riikidesse.

Olulisel kohal allhangete kasutamisel on võimalus suurendada tootmismahu ja käivet kiiremini kui seda võimaldaksid omavahendite ja pangalaenu kasutamine (Pajarinen 2001: 31). Antud protsessi nimetatakse mahuallhankeks (*capacity subcontracting*).

Vastavalt L. Paija (1998) klassifikatsioonile jagunevad kliendi ja allhankija suhted järgnevalt:

- **Hinnakonkurents.** Hinnakonkurents on määravaks hind ja klient ostab tooteid, mida ta ise ei soovi valmistada. Enamasti on tegemist ühekordsete ostudega ning tellija ja tarnija vahel ei kujune püsisuhteid.
- **Kvaliteedikonkurents** ostab tellija tooteid, mida ta ise ei suuda valmistada. Tellijalt oodatakse kvaliteetset tellimuste täitmist madala hinnaga. Suhtlemine partnerite vahel on suhteliselt formaalne ja kauge.
- **Lähedane koostöö (partnerlus).** Koostöö, kus klient peab suhtlemist tarnijaga oma konkurentsivõime tõstmise oluliseks osaks. Tarnijalt oodatakse algatusvõimet ja kohandumist kliendi vajadustele. Tarnija osaleb sageli toote ja tootmise arendamisel.
- **Strateegiline koostöö** toimib peatöövõtja ja mõnede allhankijate vahel eesmärgiga koordineerida omavaheliselt strateegiat. Omavaheline suhtlemine on intensiivne ja avatud.

Kaubandustehingus on olulisel kohal ka partnerite omavahelised suhted. Kui palju vahetatakse kaubanduslikku, tehnilist või muud informatsiooni määrab ära suhete iseloomu ja vastastikkuse usalduse. Soomes on suhted ettevõtete vahel koostöövõrgustikes järjest enam arenenud partnerluse suunas (*Teollisuuden ja Työntajat* 2001:25).

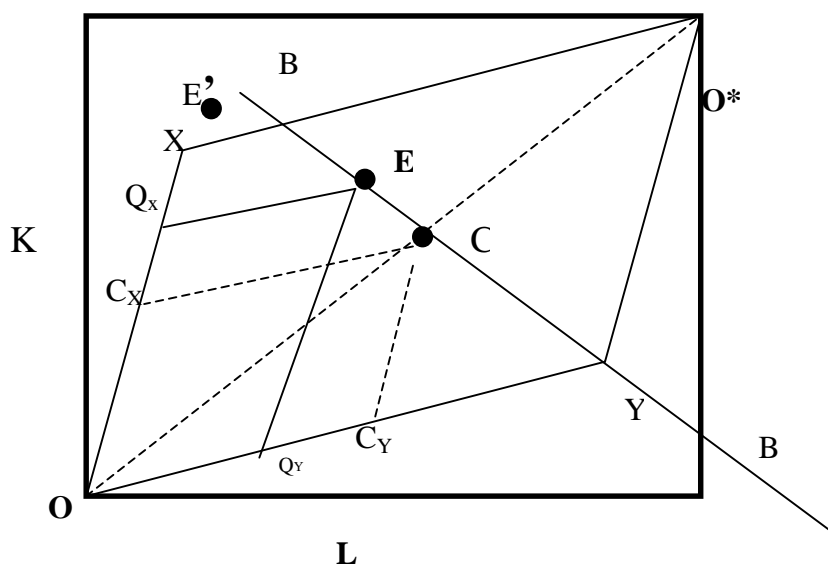
2.4. Allhange ja väliskaubandus

2.4.1. Väliskaubanduse mudelid

Aspekt, millest ei saa mööda minna allhangete iseloomustamisel on nende sotsiaalne mõju nii eksportivale kui ka importivale riigile. Kui enne 1970ndaid ja 80ndaid sisaldas riikidevaheline kaubandus lõpptooteid, siis 70ndate aastate keskel hakati järjest enam kasutama protsessi, kus tarneahel jagati eraldiseisvateks funktsioonideks (etappideks) ning erinevaid etappe asuti sooritama seal, kus nende sooritamine on efektiivsem (Ernst 1997: 14). Kapitalimahukaid etappe sooritati nendes maades, kus kapital on odavam (intressid on madalamad, kõrgem põhivarade varustus) ja tööjõumahukaid operatsioone nendes maades/regioonides, kus tööjõud on odavam. Tarneahela jagunemisega kaasnes väliskaubanduse märgatav kasv. Esmajoones mõjutas selline protsess kapitalirikaste maade töötajaid, kes töötasid tööjõumahukates sektorites. Koos ametühingute ja töötajatega on rahvusvahelistumise vastu ka mitmed tööjõumahukate tööstusharude omanikud (Krugman 1997a). Hoolimata mõnevõrra negatiivsest imagost on tootmise ja tööjõumahukamate operatsioonide ümberpaigutamine tervikuna sotsiaalselt positiivne protsess. Enamikel juhtudel annab see vähema kapitaliga riikidele võimaluse osaleda rahvusvahelises kaubanduses ja tööjaotuses (Krugman 1997b).

Alustame väliskaubanduse kirjeldamist tuntud Paul Samuelsoni legendi abil. Vastavalt Samuelsonile toimus algselt integreeritud majandus, kus kaupade, tootmissisendite ja tootmise paiknemine ühtlustus. Seejärel laskus taevast ingel ja jagas ressursid maade vahel ära. Kui ressursid ei jagunenud liialt ebavõrdselt oli väliskaubanduse ja spetsialiseerumise abil võimalik saavutada algne toodangu ja tarbimise tase (Krugman kogumikus *Handbook of International Economics* 1995: 1245).

Vastavat olukorda kujutab kõige rohkem joonisel 3 toodud nn kahe kauba, kahe riigi, kahe tootmissisendi ja konstantse tasuvusega majandusmudel (nn Dixit-Siglitz mudel). Mudelis on kaks riiki (O ja O*), kaks kaupa (X ja Y) ja kaks tootmisressurssi (K–kapital ja L–töajõud). Joonisel toodud kast kujutab kogu maailma ressursse. K telg näitab kapitali ja L telg tööjõuressurssi.



Joonis 3. Kaubavahetus kahe riigi vahel, kauba ja 2 tootmisteguri (töajõud ja kapital) puhul

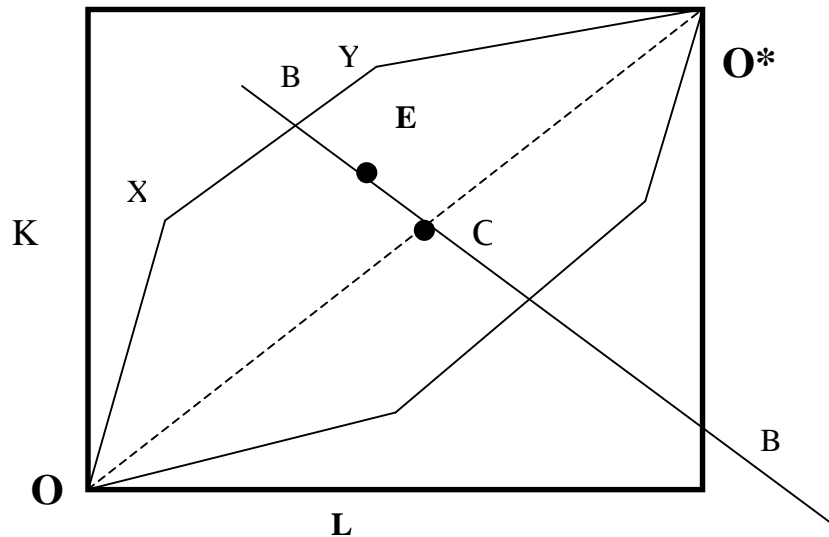
Punktid X ja Y kujutavad kahte erinevat kaupa. X on kapitalimahukas kaup ja Y tööjõumahukas kaup. Punktide X ja Y telgedele K ja L projitseeritud lõikude pikkused näitavad kaupade X ja Y loomiseks vajalikku kapitali K ja tööjõu L hulka. Peale inglismaalelaskumist jagatakse ressursid kahe maa (O ja O*) vahel. Punkt E kujutab ressursside jagunemist kahe maa vahel. Juhul kui E eksisteerib rombi sees on võimalus integreeritud majanduseks, juhul kui E on väljaspool jääb osa ressurssi lihtsalt kasutamata. Kokku kulutatakse kauba X tootmiseks $O-Q_X$ ressurssi ja kauba Y tootmiseks $Y-O_Y$ ressurssi. Tõmmates punktist E, K/L nurga all läbi joone BB saame võimaliku tootmisfunktsiooni, juhul kui on tegemist integreeritud majandusega. Riik O toodab kauba X koguses Q_X .

Lõik EC näitab võimalikku kaubavahetust kahe riigi vahel. Lõik EC näitab, et O* ekspordib tööjõumahukaid kaupu ja O kapitalimahukaid kaupu. Antud tendentsi kirjeldasid esimestena E. Heckscher ja B. Ohlin.

Vastavalt **Heckscher-Ohlin-Samuelsoni** teoreemile ekspordib riik neid kaupu, mis sisaldavad tootmisfaktoreid, mida tal on suhteliselt rohkem võrreldes teiste maadega (Borkakoti 1998: 97). Kapitalirikkad maad ekspordivad enam kapitalimahukaid kaupu ja tööjõurikkad maad tööjõumahukaid kaupu. Antud tendents leidis kinnitust ka vestluses

ettevõtjatega: suhteliselt lihtsam oli müüa ekspordiks Soome ja Rootsi neid kaupu, mille valmistamisel oli suhteliselt rohkem vaja käsitsitööoperatsioone. Eestis ja Lätis on omakorda kergem müüa selliseid kaupu (ja ka alltööd), mis sisaldavad rohkem tööd tehnoloogiliselt uute seadmetega.

Antud seos kehtib ka kolme ja enama hulga kaupade puhul. Kaubavahetuse suurust näitab endiselt lõik EC. Lisasime joonisele 3 veel ühe vahekauba.



Joonis 4. Kaubandus kahe riigi vahel kolmanda kauba puhul.

Dixit-Siglitz mudelit võib kasutada ka majandusharudesisese kaubanduse selgitamiseks. Näiteks, miks imporditakse kaupu, mida samal ajal toodetakse ka ise. Põhjus miks toimub majandusharudesisene kauplemine on mastaabisäästu eksisteerimine vastavates majandusharudes. Mastaabiefekt võib tuleneda nii klientide struktuuri muutumisest (vähem lõppkliente, lõppkliendid on väga rahvusvahelistunud), kui ka sisemistest muudatustest (tehnoloogia on muutunud investeringutemahukamaks, tarnimiskindlus ja usaldusväarsus on suuremad suure firma puhul). Juhul kui erinevat variatsiooni kaupu x on võimalik toota ühesuguse kasumlikkusega (sõltumatult mastaabisäästust), on võimalik kõigi kaupade tootmine sihtururiikides (Krugman kogumikus *Handbook of...: 1250*). Majandusharudevaheline kaubandus (kauplemine väga erinevate kaupadega) sisaldab endas tootmisfaktoreid (tööjõu ja kapitali suhet) baseerub konkurentsieelistel (mingi faktori omamine) ja kaubandusharudesisene kaubandus baseerub mastaabisäästul. (Krugman kogumikus *Handbook of ...: 1250*)

Antud väited leidsid kinnitust ka empiirilise uuringu käigus – suuremad tehniliselt varustatumad ettevõtted elektroonikatööstuses ja masinaehituses leidsid, et neist veel suuremad ettevõtted suudaksid veel väiksema omahinnaga toota. Väiksemad ja rohkem käsitööoperatsioone kasutavad ettevõtted ei arvanud, et mastaabisääst nende tegevusalal eksisteerib.

Muidugi ei toimu tootmisfaktorite hinna võrdsustumine, kuna

- 1) info liikumine ei ole täielik;
- 2) kauplemisel eksisteerivad takistused (tariifsed, mittetariifsed);
- 3) faktorite areng maades toimub erinevalt;

4) tootmisfaktorid ei ole täielikult omavahel asendatavad.

Vastavalt J. Borkakotile (1998: 99) on kauba hind kõrgemate tööjõukuludega riigis odavam kui:

- Töö tootlikkus eksportivas riigis on kõrgem kui importivas riigis;
- Müüja tehnoloogiline tase on kõrgem kui ostjal;
- Tootmissisendid on odavamad ja varustus nende tootmissisenditega on kõrgem;
- Müüjal on ligipääs mastaabisäästuga majandusele.

2.4.2. Vahekaupade tootmist uurinud kaubandusteooriad

Vahekaupade (*intermediary goods*) probleem on huvitanud mitmeid väliskaubanduse rahvusvahelise majanduse uurijaid. Sanyali ja Jones'i käsitluses (1982) on tarneahel jagunenud kahte ossa (sektorisse): tooraine ja vahekaupade tootmine ning lõpptarbimise kaupade tootmine. Antud mudeli põhiprobleemiks on peetud tööjõu mobiilsust sektorite sees ja sektorite vahel ning reaalpalka. (Gandolfo: 35)

Purvise ja Jones'i (1982) kohaselt võib isegi imporditud vahetarbimiskaupade maailmaturu hinna tõustes raha vahetuskurss kasvada ja reaalpalgad tõusta, kui majandus on piisavalt paindlik, st et tööjõuga on võimalik asendada vahetootmiskaupu.

Dixiti ja Grossmani (1982) mudelis on kaupade tootmine järjestikuline protsess, mille erinevad osad kasutavad erinevates proportsioonides tööjõudu ja kapitali. Vastavalt autoritele on kauba tootmise lõppstaadiumites suurima tööjõumahukusega operatsioonid ning enamasti tegelevad kauba lõpptöötlemisega tööjõuga suhteliselt paremini varustatud riigid (Gandolfo: 35).

3. Empiiriline uuring Eesti masina-, elektroonika- ja mööblitööstuse firmade hulgas

3.1. Empiirilise uuringu korraldamine ja representatiivsus

Empiiriline uuring korraldati kolmes tööstussektoris: elektroonikatööstuses, masinaehituses ja mööblitööstuses. Uuringu käigus intervjueriti 18 firmat ja 65 ettevõttesse saadeti postiga või interneti teel ankeedid. Küsitluse käigus kasutati Masinatööstuse Liidu (EML) ja Puutööliidu (EPTL) abi. Intervjuerimisel kasutati 8-leheküljelist ankeeti ja postitamisel 6-leheküljelist ankeeti.

Masinatööstus (33 ankeeti, millele vastas 8+9 intervjuud). Eestis on ligikaudu 300 masinatööstuse ja elektroonika ettevõtet. 72 neist on Masinatööstuse Liidu liikmeid. Hinnanguliselt (EMLi hinnang) toodavad EMLi liikmed 47% masinatööstuse ja 10% elektroonikatööstuse toodangust. Ankeedid saadeti EMLi liikmetele ja EMLiga koostööd tegevatele firmadele.

Elektroonikatööstus (4 ankeeti, millele vastas 2+7 intervjuud). Elektroonikatööstus on Eestis kontsentreerunud suurtesse ettevõtetesse. Ettevõtte valimisel kasutati EMLi abi ja nn lumepalli efekti (esimestelt intervjueritavatelt saadi andmed järgmiste samas sektoris tegutsevate ettevõtete kohta). Kõik uurimuses osalenud ettevõtted olid asutatud peale aastat 1991.

Mööblitööstus (24 ankeeti, millele vastas 3+3 intervjuud). Puutööliidus on 21 liiget, kes esindavad ligikaudu 15% sektori müügikäibest. Ankeedid saadeti 13le EPTLi liikmele ja 11le Kaubandus-Tööstuskoja liikmele.

Tabel 1. Uuringu representatiivsuse hinnang töötajate arvu alusel

	Vastanud ettevõtete arv	Vastanud ettevõtete töötajate arv (2000)	Töötajate arv sektoris (ESA 2000)
Metallitööstus	17	3300	13884
Elektronika	9	3668	4117
Mööblitööstus	6	1547	8026
Kokku	32	8515	26027

Ankeedi koostamisel kasutati Soome Tööstuse ja Tööandjate Keskliidu (TT) poolt sooritatud uurimuse ankeeti, teiste uurimuste ning enda koostatud materjali. Ankeedid koostati eesti, vene ja inglise keeles. Intervjuerimisel kasutati samuti kolme keelt. Kirjalikud ankeedid saadeti välja kolmes keeles lähtudes ettevõtte asukohast ja tegevdirektori perekonnanimest.

Osa suuremaid firmasid omavad mitmeid tooteliine ja eraldiasetsevad tootmisüksusi, mis toodavad erinevaid tooteid. Tervikuna saab öelda, et valim oli mitmete näitajate osas väga erinev. Ilmselt esindab valik suhteliselt edukamaid ettevõtteid. Tallinnas paiknevad ettevõtted olid ankeetidele vastamisel aktiivsemad.

Vastajateks olid väiksemate ettevõtete puhul enamasti tegevjuhid ja suuremate ettevõtete puhul turundusjuhid. Kõik ettevõtted ei vastanud kõigile küsimustele. Põhiliselt puudutas see kasumi suurust ja majandusprognoosi tuleviku suhtes.

3.2. Küsitluse tulemused

Osalemine koostöövõrgustikus. Praktiliselt kõik firmad (v.a kaks firmat) märkisid, et nad osalevad koostöövõrgustikus. Siiski tuleb märkida, et firmade osalemise intensiivsus ja koostöövõrgu olulisus olid väga erinevad. Näiteks võrreldes Eesti mööblifirmade sidemeid Taani mööblifirmade sidemetega saab öelda, et sidemete areng võtab lihtsalt aega⁴ (Maskell 1996: 13). Olulisem oli koostöövõrgustikes osalemine elektroonikafirmadele ja vähem olulisem mööblitööstuse ettevõtetele. Väikese erandiga omasid kõik elektroonikafirmad oluliste omanike hulgas rahvusvahelisi firmasid, mis olid noteeritud erinevatel börsidel väljaspool Eestit.

Positsioon koostöövõrgustikus. 7 ettevõtet identifitseerisid ennast lõpptoodangu valmistajana, 10 ettevõtet süsteemide tarnijana ja 10 ettevõtet allhankijatena (üks ettevõtte nii peahankijana kui allhankijana, üks ettevõtte süsteemide tarnijana ja allhankijana). Tuleb siiski märkida, et Eestis paiknevad peahankijad on enamasti kohalikus mõistes suured ettevõtted (üle 300–500 töötaja), kuid regionaalses mastaabis on siiski tegemist keskmise suurusega ettevõtetega (vt tabel 2).

⁴ Näiteks oli Taanis suurema kliendi osa müügikäibest 1996. a keskmiselt 39% ja omavaheline suhe keskmiselt 13 aasta pikkune. Kolme suurema kliendi osa moodustas kokku üle poole. Samasugune suhe oli tarnijatega, kellest suurima osakaal oli 23%, kolme suurima osakaal kokku oli 38%. Firmad tegid koos tootearendust, laenasid üksteisele masinaid ja vahetasid personali ning koordineerisid investeeringuid.

Tabel 2. Ettevõtete suurus

Töötajate arv	Ettevõtete arv
Alla 50	5
50–249	20
Üle 250	6

Keskmiselt prognoosid ettevõtted lähima kolme aasta jooksul enda ettevõtte käibekasvuks 10–20%. Töötajate arvu kasvu osas olid prognoosid tunduvalt väiksemad. Enamus vastajaid prognoosis personali arvu kasvuks 0–5%. Positiivsemalt olid kasvu suhtes meelestatud elektroonikafirmad ja negatiivsemalt mööblitööstuse ettevõtted.

Keskmiselt on koostöövõrgustikus osaleval ettevõttel 14 koostööpartnerit. Peaaegu kõik osalenud firmad märkisid, et ootavad peahankijate arvu suurenemist. See näitas, et firmad teevad pingutusi kliendibaasi laiendamiseks ja uute klientide leidmiseks. Suuremad firmad, kes on ise potentsiaalsed allhanke ostjad nägid ka oma nägemuses ette koostöövõrgu muutumist hierarhilisemaks ja mõnevõrra otseste allhankijate arvu vähenemist. Osa firmasid omasid ka plaane, milline peaks konkreetne koostöövõrgustik välja nägema, et see toimiks efektiivselt. See tähendab, et partnerite arv ei oleks liialt suur, kuid samal ajal ei oleks ka liigset sõltuvust üksikutest tarnijatest.

Tabel 3. Koostööpartnerite arv

	Koostööpartnerite arv	Standardhälve	Ettevõtted, mis arvasid, et koostööpartnerite arv... (%)			
			kasvab	jääb samaks	kahaneb	Kokku
Peahankijate arv	4	2,2	88	12		100%
Süsteemide tarnijate arv	3,8	3,3	60	40		100%
Allhankijate arv	6,3	5,4	30	60	10	100%

Kahe olulisema koostöövõrgu osakaal oli 61% (vt tabel 3), suurimal koostöövõrgustikul 47% ja järgneval 14%. Soome ettevõtete⁵ (TT 2001: 22) vastav näitaja oli täpselt samasugune: suurimal koostöövõrgustikul 47% ja järgmisel koostöövõrgustikul 17% (kokku 64%). Neljandik ettevõtteid (7 ettevõtet 28st) olid ühest koostöövõrgustikust väga tugevas sõltuvuses (osakaal üle 75%).

Tabel 4. Kahe olulisema koostöövõrgu osatähtsus müügi käibes

	Koostöövõrk (%)	1. koostöövõrk (%)	Kokku
Peahankija	30	15	45
Süsteemide tarnija	57	12	69
Allhankija	44	16	60
Kokku	47	14	61

⁵ Tuleb märkida, et TT poolt tehtud uurimus erines oma valimi suuruse (298 ettevõtet) ja koosseisu (Soomes kõik tööstussektorid, Eestis põhiliselt ekspordile suunatud sektorid) poolest.

Lisaks tootmisele tegid firmad koostöövõrgus ka tootearendust ja kasutasid koostöövõrku turustamisel. Otseselt oli koostöövõrgust abi finantseerimisel suhteliselt väikesel hulgal ettevõtetel, kuid finantsinstitutsioonide ja tarnijatega suhtlemine oli tunduvalt kergem tugevate koostöösidemete ja tugevate klientide korral.

Tabel 5. Koostöövõrkude kasutamine tootearenduses, turunduses ja finantseerimisel

	Kasutas; % ettevõtetest	Arvas, et koostöövõrgu osatahtsus ei muutu; %	Arvas, et koostöövõrgu osatahtsus kasvab; %
Tootearendus	20	70	30
Turundus	40	60	40
Finantseerimine	10	90	10

3.3. Ettevõtete lepingud klientide ja tarnijatega

Pikaajalised lepingud (partnerlus) olid eelduseks tegutsemiseks osades koostöövõrkudes. Kõik elektroonikatööstuses tegutsevad ettevõtted omasid püsivaid koostöösuhteid. Antud suundumus on seletatav elektroonikatööstuse omapäraga, kus püsiv ja sage kohandumine kliendi nõuetele on tegutsemise eeldusteks. Williamsoni (1985: 78) järgi saab elektroonikatööstuses toimivat protsessi klassifitseerida suhetest sõltuvaks lepinguks (vt lk 8). Lühikesed toote eluea tsüklid, komplitseeritud tarneahel ja nõudluse suur varieerumine eeldavad tihedat omavahelist koordineerimist ja ühtset toimimist, mida ei ole tavaliste ühekordsete ostu-müügi lepingutega võimalik tagada. Partnerlusel põhinevad koostöösuhted (pikemaajalised lepingud) olid ka rahvusvahelistele koostöövõrkudele (müügikettidele) tooteid valmistavatel mööblitööstusettevõtetel ja koostöövõrkudega seotud (omandisuhe või pikaajaline koostöö) masinatööstusettevõtetel.

Tabel 6. Lepingud põhiklientide ja tarnijatega

	Partnerlus (5aastane leping); %	Aastane Leping	Projektipõhine leping	Ühekordne ostu- müügi leping
Suhted klientidega	45	12	19	24
Suhted Tarnijatega	22	26	31	21

Omaette grupi moodustasid sellised masinatööstuse ja mööblitööstuse ettevõtted, kes omasid oma müügiostakondi ja kes suhtlesid vahetult lõppklientidega. Väga oluliseks peeti usaldust koostööpartnerite vahel (keskmine olulisus 4,79 ja hälve 0,4) ja ettevõttekultuuri⁶ sobivust (keskmine olulisus 3,75 ja hälve 0,7).

Analoogsed olid ka Soome ettevõtete tulemused (usalduse olulisus 4,3 ja ettevõttekultuuri sobivus 3,7). Võrreldes Soome ettevõtetega oli partnerlusel rajanevate ja pikemaajaliste lepingutega ettevõtete hulk suurem (Soomes 38% ja Eestis 45%). Imselt tulenes erinevus valimi erinevusest (vt joonealune märkus 5).

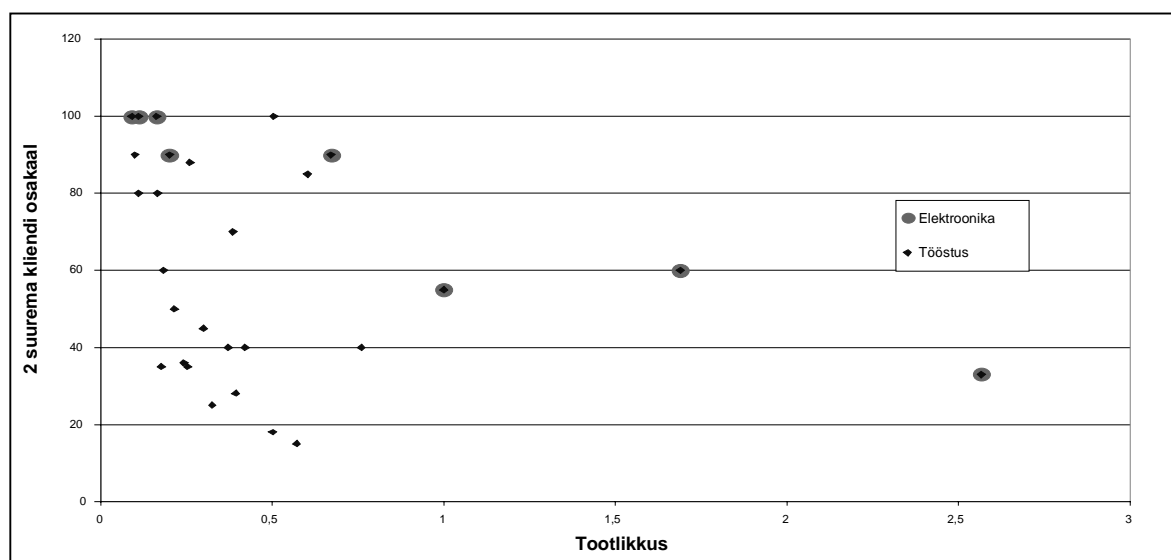
⁶ Hoolimata raskustest mõiste "ettevõttekultuur" defineerimisel, mõistsid firmajuhid praktikas selle tähendust hästi. Esmajoones kajastas ettevõttekultuur inimeste omavahelisi sidemeid ja juhtimisstiili (autoritaarsen, koostööle suunatum, jne).

3.4. Firmade majandusnäitajad ja edukus

Firmade edukuse kriteeriumeid on mitmeid, kuid me valisime põhiliseks näitajaks töö tootlikkuse (käibe töötaja kohta). Kahe töötajamahukama elektroonikafirma väljajätmisel korreleerus tootlikkus ($CORREL=0,92$) tugevasti ka lisandväärtuse hinnangulise väärtusega. Seetõttu kasutasime töö tootlikkust kui kergemini kasutatavat näitajat. Töö tootlikkuse (käibe töötaja) kohta oli 3aastane andmerida. Ettevõtete kasum oli aastal 2000 võrreldes eelneva kahe aastaga tunduvalt suurem. Ettevõtte kasumit mõjutas Tulumaksuseaduse muutmine. Järgnevatesse järeldustesse tuleb suhtuda suure ettevaatlikkusega, kuna tegemist on suhteliselt erinevate turgude (äriklientide turg, jaeklientide turg) ja erineva suurusega ettevõtetega. Tulemustesse ei tule suhtuda kui jäikadesse mehhanismidesse, vaid kui erinevate ettevõtete erinevate omaduste kirjeldamiseks.

3.4.1. Seos kliendistruktuuri ja tootlikkuse vahel

Seos klientide struktuuri ja tootlikkuse vahel näitas, et liigne sõltuvus üksikutest klientidest ei ole ettevõttele alati hea (vt joonis 5). Teatavatel majandusperioodidel on võimalik kiiresti kasvada koos oma klientidega, kuid üksiku kliendi suunamuutused, mis alati ei pruugi tuleneda sektori üldarengutest võivad seada ettevõtte raskemasse olukorda. Ilmselt ei ole liiga suure hulga lõdvalt seotud klientidega suhtlemine samuti tulemuslik ressursi killustumise tõttu.



Joonis 5. Seos kliendistruktuuri ja tootlikkuse⁷ vahel

3.4.2. Ettevõtte kogemuste seos ettevõtte tulemustega⁸

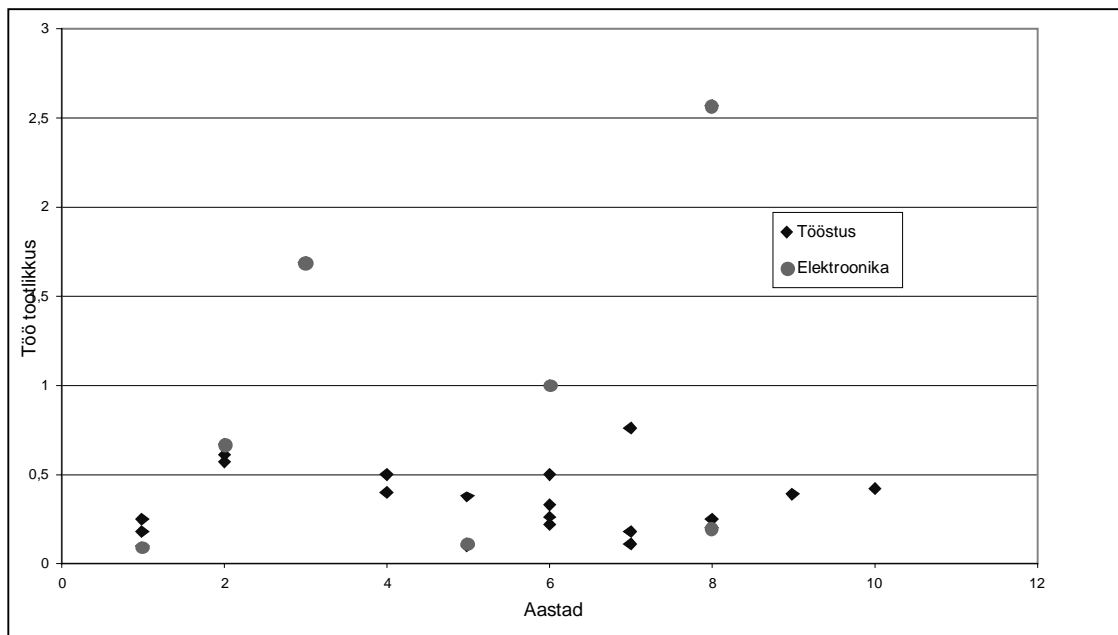
Kliendibaasi arendamine nõuab ettevõtetelt aega. Elektroonikatööstuse ettevõtete puhul oli võimalik täheldada varem alustanud ettevõtete mõningast edukamat tegutsemist võrreldes hiljem alustanud ettevõtetega. Varem alustanud ettevõtete eelis võib tuleneda esimese alustaja

⁷ Käibe töötaja kohta.

⁸ Koostöövõrgus osalemise nominaalne pikkus ei ole alati määrav, kuna mitmed firmad ei alustanud "tühjalt" kohalt. Firma võis alustada kogunud juhtkonna juhtimisel ning firma töötajad võisid samuti omada suuri kogemusi.

eelisest, kus oli võimalik palgata paremat tööjõudu ja leida koostööpartnereid. Masinatööstuses ja mööblitööstuses vastav seos puudus. Seost tootlikkuse ja koostöövõrgustikus osalemise aja vahel on kirjeldatud joonisel 6.

Teiseks põhjuseks, miks kogenumate ettevõtete tulemused on paremad on see, et ettevõtete toodang muutus koostööprotsessi käigus tehniliselt ja tehnoloogiliselt keerulisemaks, saadi uusi kliente (14-l ettevõttel muutus toodang keerulisemaks, 11-l mõnevõrra keerukamaks ja 3el ei muutunud).



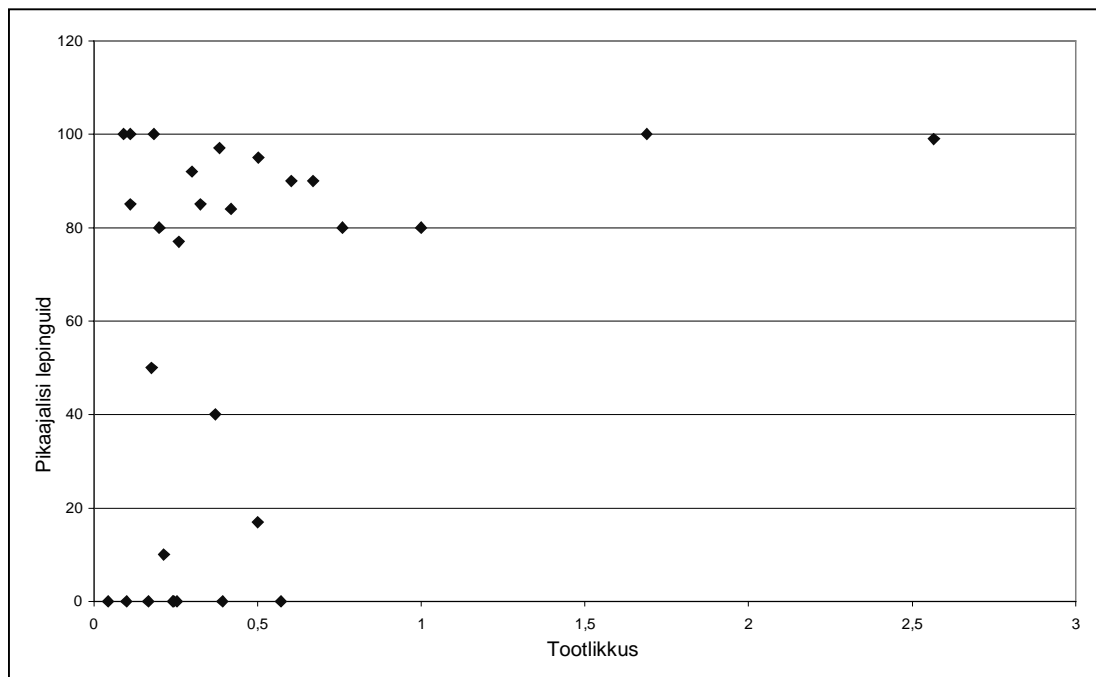
Joonis 6. Seos ettevõtte koostöövõrgus osalemise aja ja tootlikkuse vahel

3.4.3. Seos lepingute pikaajalisuse ja tootlikkuse vahel

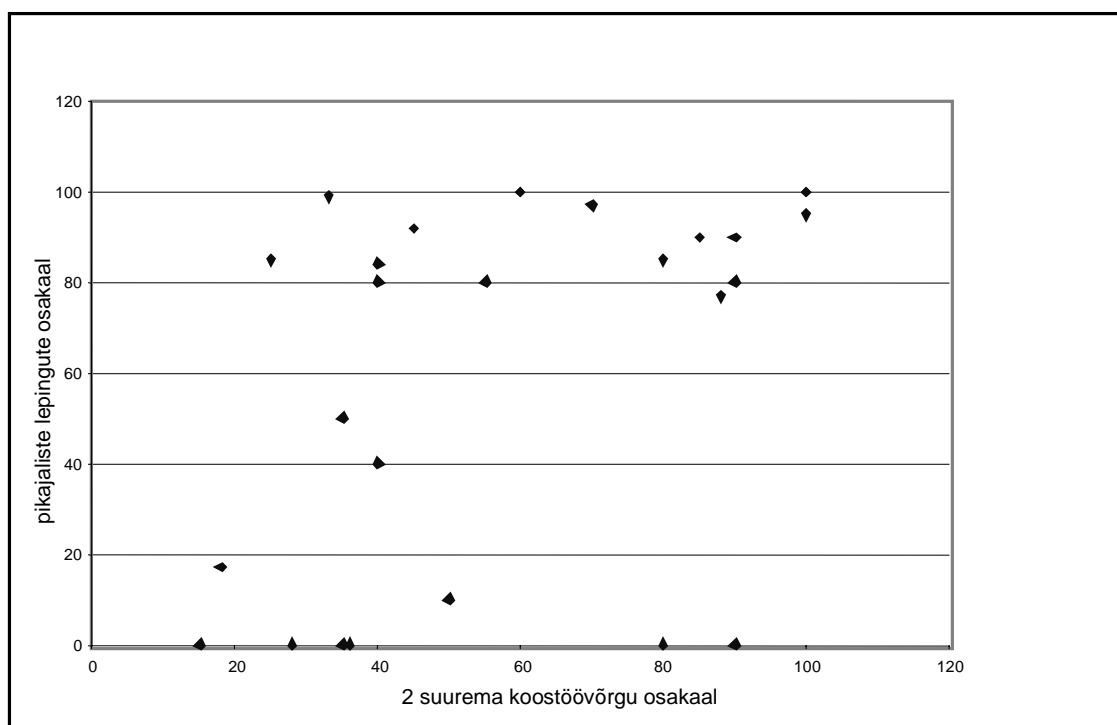
Vastavalt Williamsonile on ebastabiilsed sellised suhted, mille riskid on maandamata (1985: 34). Antud töö puhul saab sellisteks lugeda ettevõtteid, kes on küll sõltuvad üksikutest suurklientidest, kuid ei oma püsivaid pikemaajalisi lepinguid nende klientidega. Seost majandusliku edukuse (tootlikkuse) ja stabiilsete suhete (pikaajaliste lepingute osakaal) vahel on kujutatud joonisel 7.

Iseenesest ei taga pikemaajalised lepingud ja partnerlusele põhinevad suhted küll majanduslikku edu, kuid kindlasti on nad eelduseks heade majandustulemuste saavutamisel. Küsitletud ettevõtetest enamik oli teinud investeeringuid lähtudes konkreetsete klientide vajadustest. Kohandumist kliendile näitas see, et kliendid õpetasid kolmandiku ettevõtete puhul sageli kuidas tellimusi täita ja poolte ettevõtete puhul konsulteerisid või õpetasid vahetevahel, kuidas tellimusi täita.

Intensiivne koostöö põhiklientidega võtab suhteliselt palju aega ja ressursse ning paratamatult suudab ettevõtte efektiivselt töötada piiratud arvu klientidega.



Joonis 7. Pikaajaliste lepingute ja tootlikkuse vaheline seos



Joonis 8. Seos kahe suurema kliendi osakaalu ja pikaajaliste koostöölepingute vahel

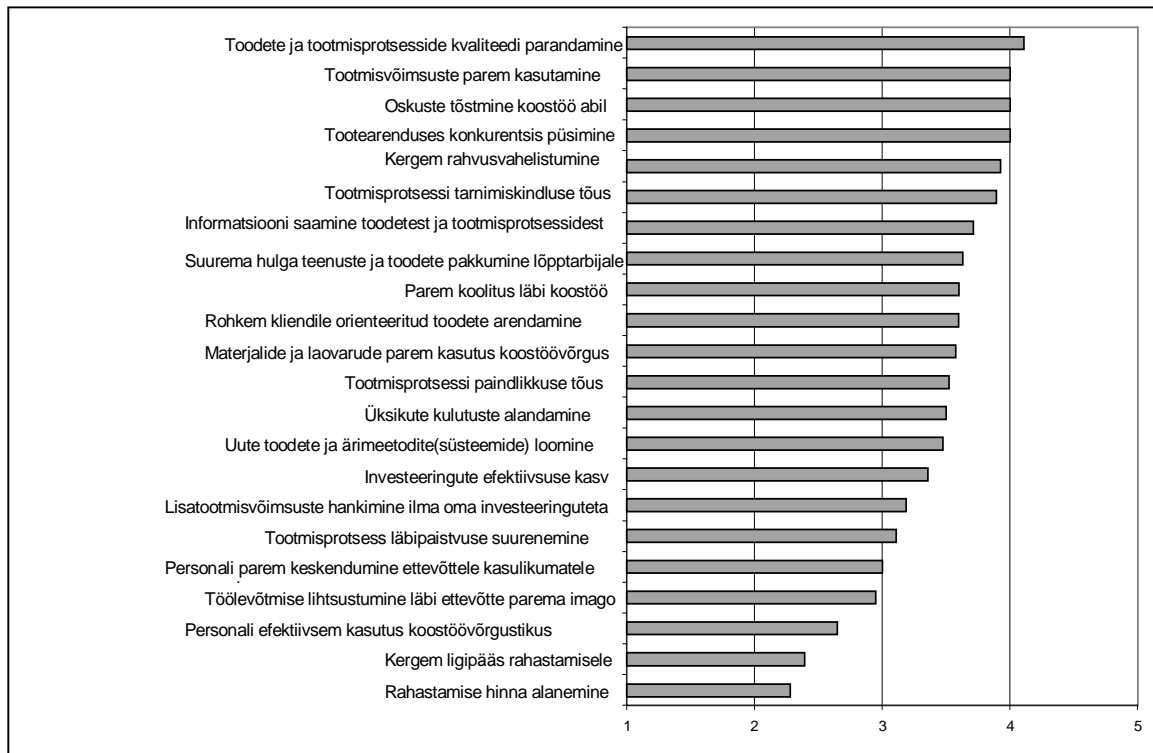
3.5. Koostöö eesmärgid ja koostöö tingimused

Koostöö esmane eesmärk on tegeleda nende tegevustega, mida ise osatakse kõige paremini teha ja osta neid tooteid ja teenuseid, mida partnerid oskavad paremini teha (vt joonis 9).

Põhiliselt võib koostöö eesmärgid jaotada kolme gruppi: informatsiooni hankimine ja seeläbi oma tegevuse parandamine, kergem ligipääs mingile ressursile, mida ei suudeta ise hankida

või välja arendada ning majandusliku efektiivsuse parandamisega seotud tegurid. Uutel alustanud ja vähem tegutsenud ettevõtetel on esmaseks koostööeesmärgiks informatsiooni hankimine.

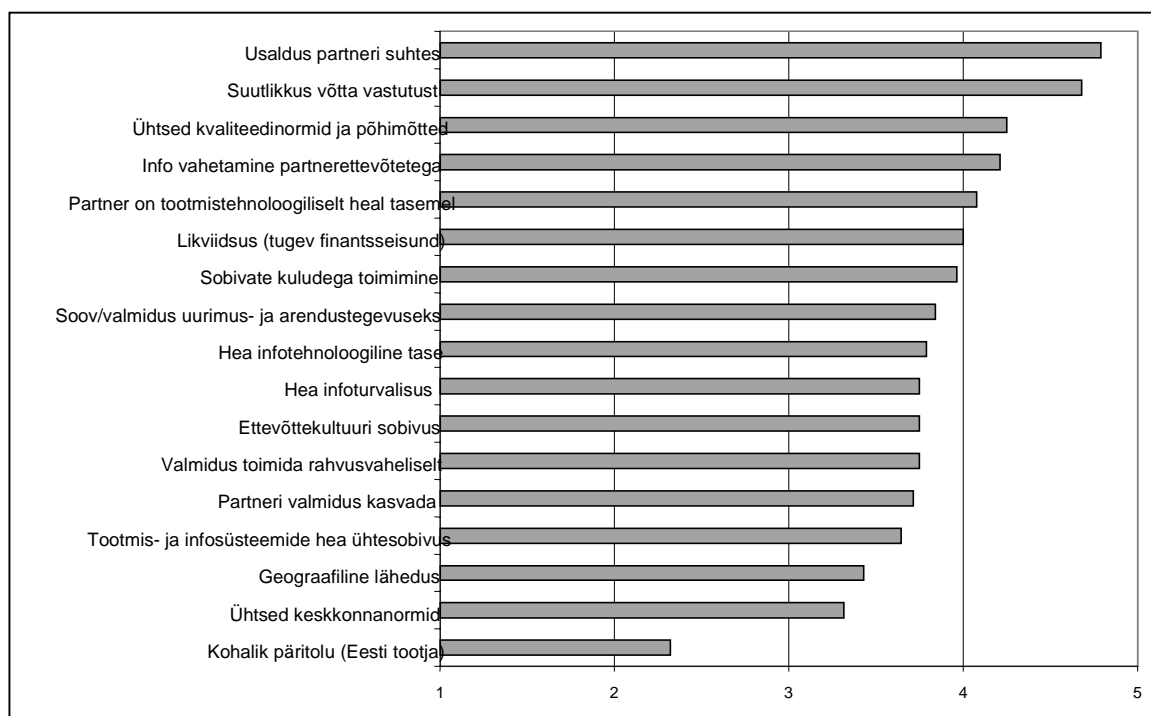
Otsene rahastamisele ligipääs ja rahastamise hinna alanemine ei olnud koostöövõrgustikus olulised motiivid, pigem olid olulised ettevõtte efektiivsuse kasv, materjalide, laovarude ning tootmisvõimsuste parem kasutamine. Suuremate ettevõtete puhul oli esmajoones oluline efektiivsuse kasv, väiksemate puhul ligipääs informatsioonile ja turustusvõimalustele.



Joonis 9. Koostöö eesmärgid (X skaalal näitab 1 ebaolulist eesmärki ja 5 väga olulist eesmärki)

Küsitluse tulemused on sarnased Soomes TT poolt tehtud uurimuse ja Euroopa Komisjoni (1988) poolt tehtud uurimuse tulemustega. Siiski peab ütleva, et ettevõtete koostööeesmärgid ei olnud nende arvates sümmeetrilised nende klientide eesmärkidega. Töjõumahukamaid kaupu tootvate ettevõtete puhul märgiti ära, et konkureerivaid pakkujaid on palju ning hind on otsustamisel põhikriteerium. Hind oli põhikriteerium standardsemat toodangut tootvate mööblitööstusettevõtete puhul, kuid mängis vähem rolli partnerlussuhetes olevate masinatööstuse ja elektroonikaettevõtete puhul. Üsikkulutuste alandamine oli oluline peahankijatele ja süsteemide tarnijatele. Üle poole ettevõtetest omas head või osalist ülevaadet konkurentide tootlikkuse näitajatest ja enamus neist tegeles ka teiste ettevõtete ga võrdlemisega (*benchmarking*).

Koostöövõrgud püüdleval pikaajaliste sidemete poole, koostööpartnereid valitakse ja koolitatakse hoolikalt. Ettevõtete ajalised- ja inimressursid on piiratud, seda enam panustatakse kindlate heade koostööpartnerite leidmisele ja koostöösuhete arendamisele (vt joonis 10).



Joonis 10. Koostöö tingimused (1- ei ole tingimuseks..... 5 oluline tingimus)

Esimeseks tingimuseks on loomulikult vastastikune usaldus, mis rajaneb enamasti eelneval kogemusel. Usaldus peab tagama ka tarnekindluse ja kvaliteedi. Vastastikuse usalduse märgiks on kindlasti avatud kommunikatsioon ja infovahetus partnerite vahel. Infovahetus oli eriti oluline elektroonikatööstuse ettevõtetele ($X_{\text{kesk}}=4,85$). Suuremad firmad ja peahankijad eelistavad süsteemide tarnijate ja allhankijate valikul enamasti olemasolevaid koostööpartnereid ja koostööpartnerite partnereid.

Hoolimata sellest, et kohalik päritolu ei olnud Eestis ega Soomes, oluline pidasid Eesti ettevõtted geograafilist lähedust suhteliselt tähtsaks. Kohapealsete sidemete olulisus oli firmade jaoks viimastel aastatel kasvanud.

Võrreldes Euroopa Komisjoni poolt (EC 1988: 34) läbi viidud uurimusega on kvaliteedist ja tarnekindlusest tulenevad kriteeriumid muutunud olulisemaks kui hinnast ja geograafilisest lähedusest tulenevad kriteeriumid. Keskkonnanormid ei ole partnerite valikul veel eriti olulised, kuid nende tähtsus kasvab.

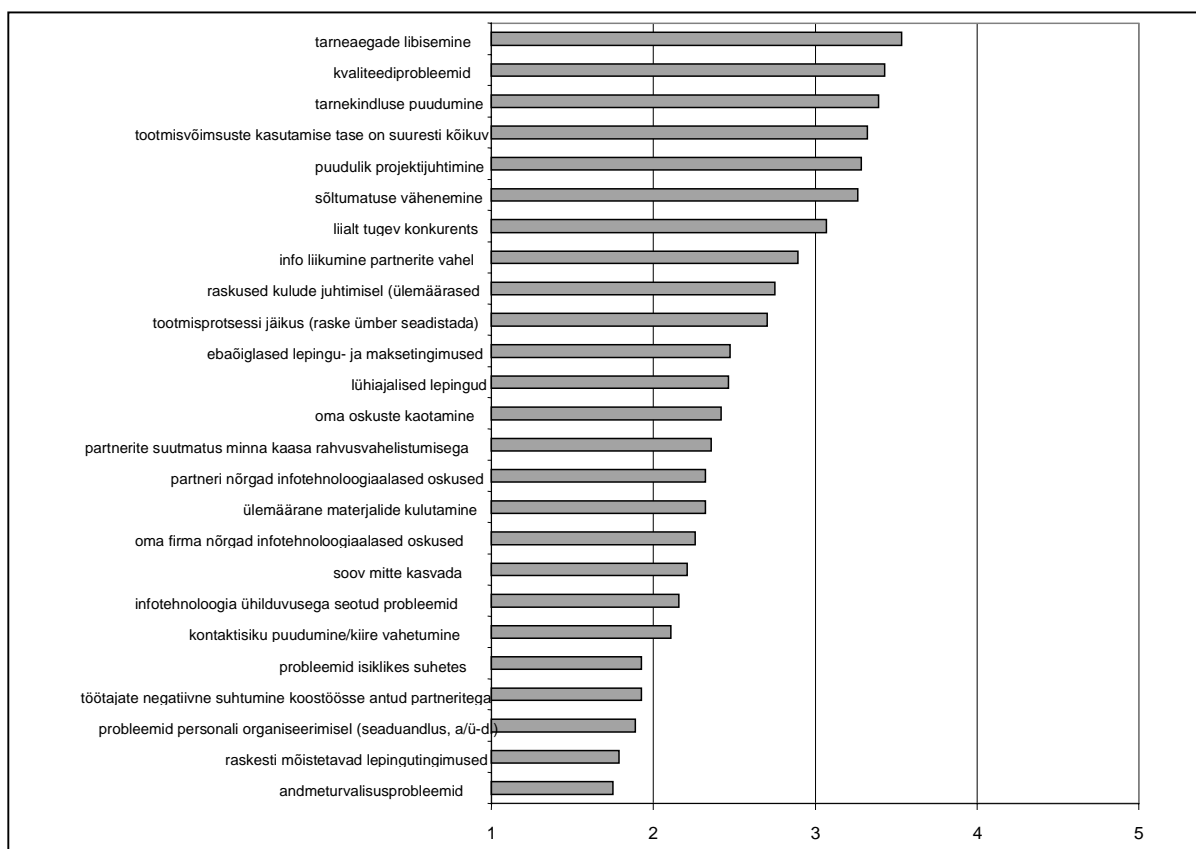
3.6. Koostöö probleemid ja tulemused ettevõtete jaoks

Ettevõtete koostööprobleemid võib tinglikult jagada kahte gruppi: probleemid, mis eksisteerisid enne reaalse sündmuse/teingu toimumist (*ex-ante*) ja probleemid mis tekkisid pärast (*ex-post*). Olulisemalt mõjutavad koostööd muidugi selle käigus ilmnenud probleemid, nagu tarnekindluse puudumine, puudulik projektijuhtimine ja tarneaegade libisemine (vt joonis 11). Kvaliteediprobleemid ja info liikumine partnerite vahel tulenes enamasti eelpool nimetatud probleemidest. Mõningatel puhkudel on probleemide tekkimine vältimatu ja ettevõtted on loonud ka vastavad mehhanismid probleemide lahendamiseks. Näiteks tarneaegade pikenedes informeeritakse sellest kliente, kvaliteediprobleemide puhul püütakse leida koostöös kiireid lahendusi. Andmeturvalisus ja ülemäärane materjalide kasutus on aga väheolulised probleemid.

Tehingu keskkonnast tulenevad probleemid – tugev konkurents, lühiajalised lepingud ja oskuste kaotamine – ei olnud tervikuna olulised, kuid üksikuid ettevõtteid mõjutasid need tugevalt.

Enamik firmasid, suurematest firmadest peaaegu kõik, märkis olulise probleemina tootmisvõimsuste kasutamise taseme suurt kõikumist. Olulisem oli tootmisvõimsuste taseme kõikumine elektroonikasektoris, vähem olulisem mööblitööstuses. Lahendusena kasutasid mitmed ettevõtted tähtajaliste töölepingute sõlmimist, väiksema põhipalga ja suurema tulemuspreemia maksmist ning teisi meetodeid.

Võrreldes Soome ettevõtetega, hindasid Eesti ettevõtted enda probleeme tunduvalt suuremaks. Suurimad hinnangute erinevused ilmsesid just koostöö käigus tekkinud probleemide lahendamisel. Võimalik, et probleemide ilmnedes ei ole koos lahenduste otsimine ja vaidluste lahendamine sama hea.

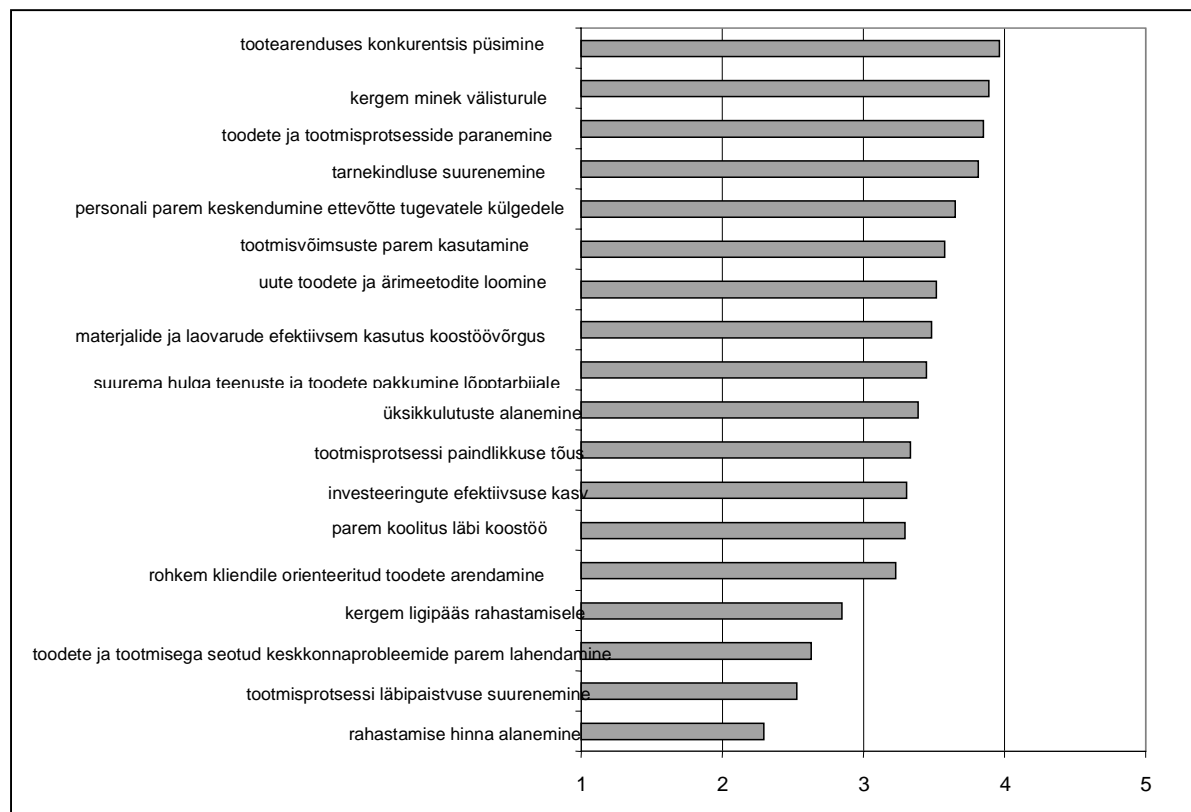


Joonis 11. Ettevõtete koostööprobleemid (1 – ei ole probleem, 5 – oluline probleem)

Tootmisvõimsuste kasutamise taseme kõikumine oli oluline probleem suurematele ettevõtetele ja elektroonikatööstuse ettevõtetele. Tootmismahdade reguleerimiseks kasutas elektroonikatööstus mitmesuguseid töökorralduslikke meetodeid (tähtajaliste lepingutega tööle palkamine, töötamine sõltuvalt tellimuste ja materjalide saabumisest).

Ettevõtted olid koostöö käigus saanud ka positiivseid tulemusi. Kõige olulisemad tulemused olidki need tulemused mida seati eesmärkideks, näiteks tootearenduses konkurentsipüsimine, kergem rahvusvahelistumine, toodete ja tootmisprotsesside paranemine. Enim

tundsid ennast kasu saanud olevat peahankijad. Peahankijad pidasid olulisemateks tulemusteks tootearenduse ja majandusliku efektiivsusega seotud kasusid (tootmisvõimsuste parem kasutus).



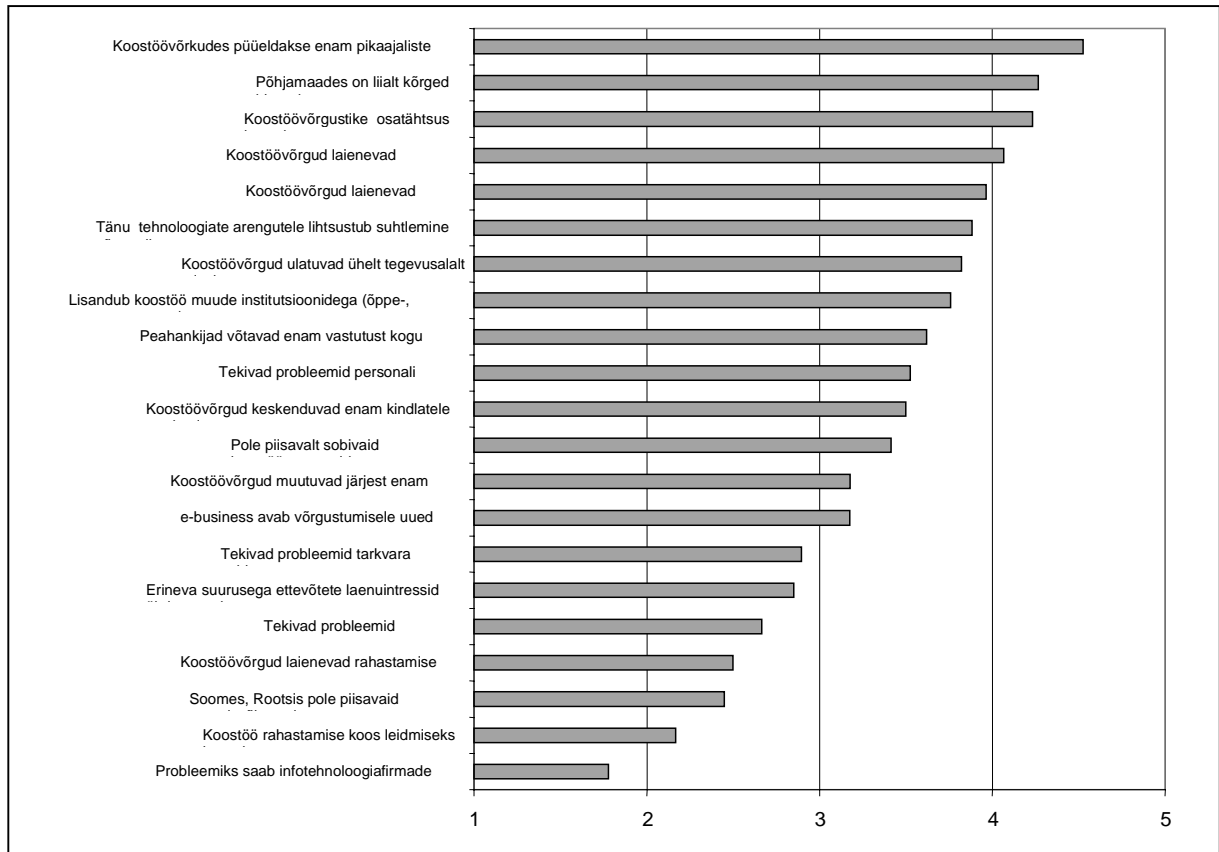
Joonis 12. Koostöö tulemused (1 – ebaoluline tulemus, 5 – oluline tulemus)

Süsteemide tarnijad pidasid olulisemaks laovarude paremat kasutamist ja paremat koolitust läbi koostöö. Allhankijad olid tulemuste hindamisel kõige tagasihoidlikumad. Mõnevõrra märgiti kergemat rahvusvahelistumist ja toodete ning tootmisprotsesside paranemist. Finantseerimine oli muutunud lihtsamaks pikaajalisi lepinguid omavatel ettevõtetel.

3.7. Ettevõtete tulevikunägemus koostöövõrkudest.

Enamus ettevõtteid oli seisukohal, et koostöövõrkude ja ettevõtete vaheliste tihedate sidemete osakaal tervikuna majanduselus kasvab tunduvalt. Tõenäoliselt jääb vähemaks keskmise suurusega lõpptoodete valmistajaid ja ettevõtteid, kes ei ole seotud püsivate lepingutega. Selles, et koostöövõrgud muutuvad enam hierarhilisemaks ja ettevõtted keskendavad oma tegevust enam kindlatele tootegruppidele, olid kõige rohkem veendunud masinatööstuse ettevõtted ja allhanget valmistavad ettevõtted. Ettevõtete tulevikunägemuse erinevad aspektid on kajastatud joonisel 13.

Ettevõtted olid veendunud, et tootmise ümberpaigutamise Põhjamaadest Ida-Euroopasse peamiseks põhjuseks on tootmise kõrged hinnad Põhjamaades mitte tootmisvõimsuste puudumine. Ühtviisi skeptiliselt suhtuti ka koostöö laienemisse finantseerimise alal. Ettevõtted olid ühel meelel, et koostöö laieneb lisaks tootmisele tootearenduse ja marketingi suunal ning lisandub koostöö uurimisasutuste ja kõrgkoolidega. Lähema kahe-kolme aasta jooksul peeti siiski koostööd kõrgkoolide ja uurimisasutustega suhteliselt komplitseerituks.



Joonis 13. Nägemus koostöövõrgustikke arengust (1 – ei nõustu, 5 – nõustun täielikult)

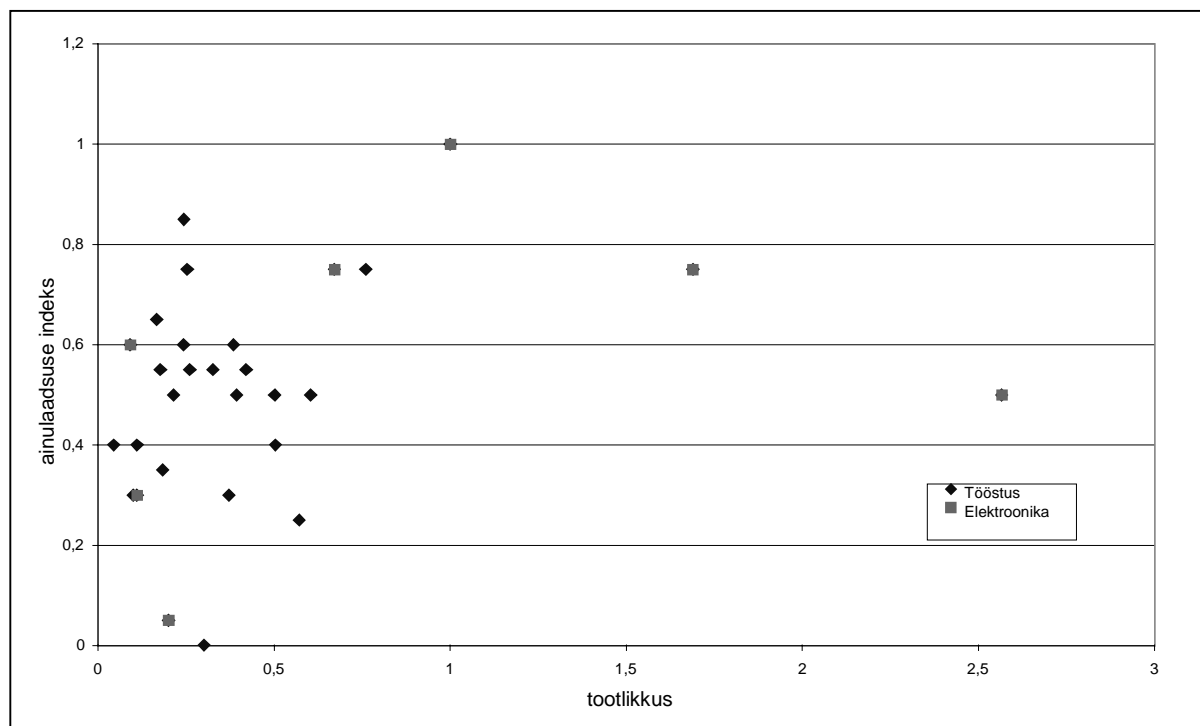
Enamik elektroonika- ja masinatööstuse ettevõtteid leidsid, et Eestis ei ole sobivaid koostööpartnereid. Allhankijad pidasid probleemiks sobivate peahankijate puudumist, peahankijate nägemuses oli aga puudus sobivatest allhankijatest. Põhjuseks võib pidada usalduse puudumist ettevõtete vahel ja eelnevaid negatiivseid kogemusi.

E-äri võimaluste suhtes olid avamused varieeruvad. Võrreldes Soome ettevõtjatega, olid Eesti ettevõtjad skeptilisemad ning ei pidanud seetõttu andmeturvalisust ja sobivate infotehnoloogiafirmade puudumist probleemiks. Toodangu siirdumise põhjuseks teistesse riikidesse pidasid Soome ettevõtted esmajoones rahvusvaheliste firmade investeerimist välismaale. Erinevalt eestlastest ei peetud nii oluliseks tootmise siirdumise põhjuseks ka Põhjamaade kõrgeid hindu.

3.8. Tarneahela positsiooni mõju tootlikkusele

Nagu eespool mainitud on allhankel mõnedel juhtudel negatiivne varjund. Ilmselt on see tingitud arvamusest, et allhangete valmistamine ja tarneahelas eespool opereerimine on väiksema tulususega, kui lõpptoodete valmistamine ja opereerimine tarneahela lõpus. Mitmeid uurijaid on huvitanud, kas positsioon tarneahelas määrab ära majandusliku edukuse. Rahvusvaheliste tootmiskoostöövõrkude eesmärk ongi jagada valmistusahel sellisteks diskreetseteks funktsioonideks (osadeks), mille üksikosi oleks võimalik sooritada kiire turukasvuga piirkondades ja seal, kus see on tulusam (Ernst 1997: 14). Ettevõtte edukuse määrab ära esmajoones tootja unikaalsus/ainulaadsus (Gadde *et al* 1993: 102).

Küsimuste 16.2, 16.3, 16.4, 16,5 baasil konstrueerisime ainulaadsuse indeksi⁹ ja võrdlesime seda töäjõu tootlikkusega (vt joonis 14).

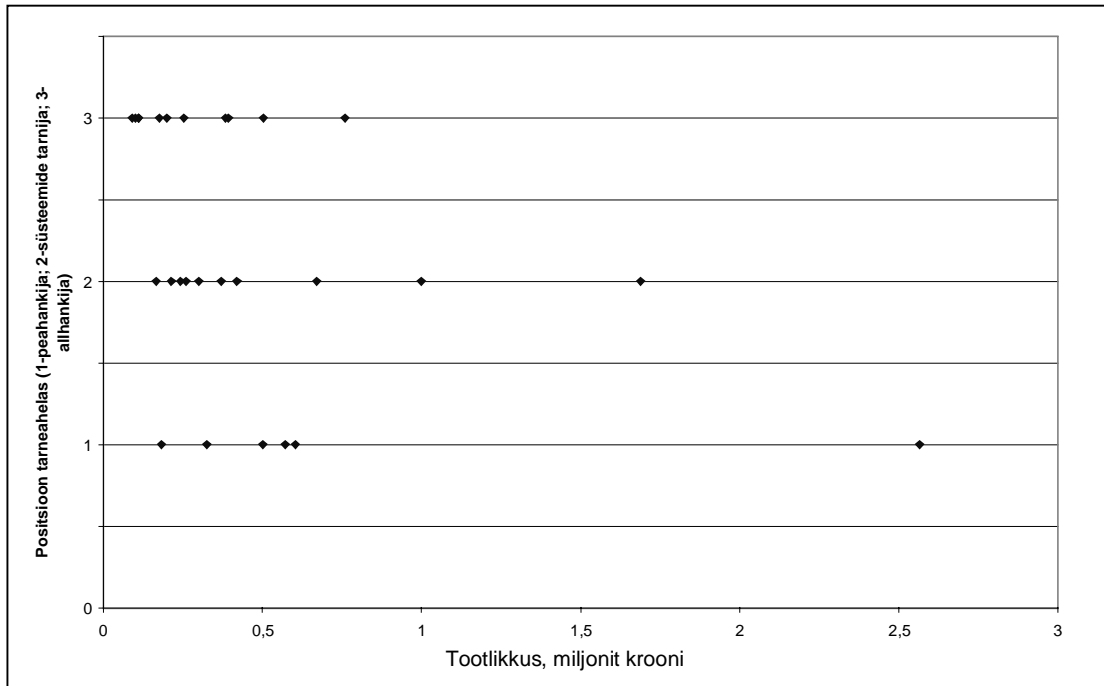


Joonis 14. Tööstusettevõtte ainulaadsuse indeksi ja töäjõu tootlikkuse vaheline seos

Märkimisväärseid seoseid eespool nimetatud väidetele leida ei õnnestunud. Graafikut võib tõlgendada nii, et ilmselt kasvab ettevõtete unikaalsuse tõustes ka majanduslik tulu. Graafikul paremale poolele jäävad firmad on aga Eesti tingimustes suhtelised suured rahvusvahelised firmad, kes on küll ainulaadsed kohalikus perspektiivis, kuid võrdlevad ennast teiste rahvusvaheliste firmadega ja ei pea seetõttu ennast ainulaadseks. Oma ainulaadsuse suhtes olid suhteliselt positiivsemalt meelestatud väiksemad ja keskmise suurusega firmad. Ilmselt tingis seda ka tegutsemine nišikaupade turul ja informatsiooni puudumine.

Seejärel võrdlesime töö tootlikkust positsiooniga tarneahelas. Y teljel oli peahankija sõltumatu muutuja väärtuseks 1 ja allhankijal 3 (vt joonis 15). Märkimisväärseid erinevusi ettevõtete tootlikkuses me ei leidnud. Empiiriliste vaatluste tulemusena saab väita, et ettevõtted, kes omasid vahetumaid ja suuremaid turustuskanaleid – oma müügivõrk, müügiosakond ja tihedam otsesuhtlemine klientidega – olid paremas olukorras kui need firmad, kelle iseseisvus koostöövõrgus oli väiksem.

⁹ Küsimusteks olid: kas on raske viia tellimusi mujale lähiregioonis, kas peahankija toodab ise samu tooteid, kas teie ettevõtet kasutatakse ülemääraste tellimuste täitmiseks, kas teie ettevõttel on selliseid ressursse, mida peahankijal ei ole. Kõigi küsimuste osakaal oli 0,25. Eristumist näitav vastus andis 0,25 ja eristumist mitteräitav vastus 0. Ankeet on toodud lisa 1.



Joonis 3.15. Seos tootlikkuse ja paiknemise vahel tarneahelas

Kokkuvõte ja järeldused

Artiklis vaadeldi Eesti ettevõtete allhankesuhteid ja nende arengut. Viimase kümne aasta majandusarengu trendiks on maailmas olnud koostöövõrkude kasv. Koostöövõrgud ja head suhted klientide ning tarnijatega on põhjus, mis võimaldas keskmise suurusega elektroonika ja infotehnoloogia firmadel kasvada samasse suurusjärku auto- ja naftafirmadega. Oma olemuselt omab koostöövõrk mõlema juhtimisvormi – hierarhia ja turu – iseloomujooni.

Põhjamaade koostöövõrgud on laienenud ka Eestisse ja teistesse Balti riikidesse. Esimeseks laienemise põhjuseks oli hindade ja palkade erinevus. Koostöö käigus omandasid Eesti ettevõtted teadmisi ja kogemusi uutel turgudel toimimiseks. Peab siiski ütleva, et Eestis paiknevate ettevõtete omavaheline koostöö on suhteliselt algusjärgus. Põhjusi, miks koostöövõrgud ei ole arenenud on mitmeid, näiteks madalate hindadega tööjõumahukate kaupade müük või omavahelisest suhtlemisest lähtuvad probleemid.

Uurimuses vaadeldi kolme tööstussektorit: elektroonika-, masina- ja puidutööstust. Uurimuses osalenud firmade koosseis oli suhteliselt erinev ja järeldused leitud seoste osas ei pretendeeri absoluutsele tõele. Diskussiooni teemal kui hästi kajastavad üksikute firmade uurimine ja ankeedid majandusteooriat ja sektori arengut tervikuna on pidanud mitmed majandusteadlased. Resümeerida võib Herbert A. Simoni sõnadega: “Parem üks näide kui mitte midagi” (*“A sample of one is better than a sample of none”*).

Tiheda hinnakonkurentsi majandussektorites mõjutab positsioon tarneahelas kindlasti majanduslikku edukust. Mööblitööstusettevõtted mainisid eriti vajadust arendada tootearendust ja tööd müügiklientidega. Elektroonikatööstuses ja keerukamas masinaehituses oli hinnakonkurentss madalam ning suuremat rõhku pandi kvaliteedile ja juurdekuuluvatele teenustele.

Väiksemate ja keskmiste firmade puhul on ostmisel siiski põhiliseks kriteeriumiks hind. Koostöövõrgustikesse mitte kuuluvatelt ettevõtetelt oodatakse 15–25% odavamalt kui tootjatelt, kes kuuluvad koostöövõrgustikku või asuvad samas riigis. Ainukeseks võimaluseks hinda alandada on tööjõukulud, kuna teiste kululiikide osas eeliseid enamasti ei eksisteeri.

Need ettevõtted, kellelt ostmisel on põhiteguriks hind ja kellel puuduvad püsilepingud on raskemas olukorras, kuid majanduslanguse puhul on neil omakorda võimalik enamasti tootmist sujuvalt vähendada, kuna tegemist ei ole suure mastaabisäästuga ettevõtetega. Mastaabisäästul põhinevaid ettevõtteid oli kõigis vaadeldud tööstussektorites ja kõigis tarneahela lülides.

Ettevõtted hindasid oma unikaalsust suhteliselt kõrgelt. Kümne aastaga on välja arendatud oskused ja sidemed, mis aitavad tagasilööke stabiliseerida. Mitmete ettevõtete puhul on endiselt suuremaks probleemiks saneerimine. On vaja tagada korralik juhtimine ja põhivara kasutamine. Aheneva tööjõu tingimustes võib see osadele maapiirkondades asuvatele ettevõtetele aga raske olla.

Ettevõtete puhul eristusid välja kaks strateegiat: efektiivsusele suunatud strateegia ja turustuskanalile suunatud strateegia. Mitmed edukad masinatööstuse ja elektroonika ettevõtted kasvasid läbi efektiivsemaks muutumise viimase kolme aasta jooksul märkimisväärselt, kuid viimasel aastal on järjest enam tähelepanu hakatud pöörama müügi

arendamisele ja erinevate klientide leidmisele. Teine arengusuund on olnud pidev töö müügikanalite arendamisel samal ajal pöörates ka rõhku ettevõtte efektiivsusele.

Eesti tööstust mõjutavad enim väljastpoolt tulenevad protsessid (kliendid) kui seestpoolt tulenevad protsessid. Turu suurte kõikumiste ja ettenägematute sündmuste vastu ei ole keegi kaitstud, kuid põhijoontes saab öelda, et Eesti tootjaid ei kasutata ainult ülemääraste tellimuste täitmiseks. Olulisel kohal on ka spetsiifilised kliendisidemed ja enda oskused. Paremate ettevõtete kliendibaas on enamikus välja kujunenud ja väga ootamatud muudatused ei ole tõenäolised. Sageli on ka tehtud klientidest tulenevaid spetsiifilisi investeeringuid, mis omavad mõlemapoolselt mastaabisäästu.

Võrreldes Rootsi ja Soome firmadega on Eesti keskmistel firmadel suhteliselt palju ruumi tootearenduse suunas. Mitmetel puhkudel ei ole suurfirmadel koostöövõrkudes piisavalt aega ja inimressursse, et kõigile väiksematele probleemidele tehniliselt parim lahendus leida. Sellise lahenduse leidmine jääb väiksema nišifirma ülesandeks, kellele need lahendused omakorda pakuvad püsivamaid kliendisuhteid.

Olulisel kohal on usaldus partneri tegutsemiste suhtes. Eestisse on tulnud esimene laine välisinvesteeringuid, kuid mitmel puhul takistab võrgu laiendamist (ka investeeringuid) usaldamatus.

Koostöövõrgustikest väljaspool paiknevatel ettevõtetel on raske saada suuremate ettevõtete püsitarbijateks. Uuritud valimi puhul on suure töajõusisendiga kaupu müüvaid firmasid ligikaudu viiendik ja tähelepanekuna saab märkida, et nõrgema kliendibaasiga firmad olid raskustes. Masinatööstuse ja puidutööstuse puhul ei paista raskused kohe välja, kuna väiksema amortisatsiooni ja laovarude vähendamise arvel on võimalik tootmist jätkata, kuid selline areng ei saa kesta ilmselt kauem kui mõni aasta.

On raske öelda, kas Eesti liitumisel Euroopa Liiduga toimub konvergens st hindade ja teiste majandusnäitajate ühildumine. Liitudes Euroopa Liiduga tekib tõepoolest parem ligipääs kapitalile ja infole, kuid teisest küljest omavad ühiskondlikud sidemed, arvamused ja eluhoiakud mõnikord väga püsivat iseloomu. Tööstuse ja suhete struktuur, mis Põhjamaades on välja kujunenud sajandite vältel ning sellised konkurentsieelised nagu ettevõtlikkus, tehnilised oskused ja suhted klientidega ei muutu mõne aastaga. Mõningal määral sarnaneb ühildumise küsimus ümberpööratult küsimusega, kuidas suudavad osad suurte töajõukulutustega tööstussektorid püsida konkurentsivõimelistena kõrgete palkadega riikides. Antud valdkonna uurimustest võiks nimetada Peter Maskelli uurimust Taani mööblitööstusest. Maskell ja Brusco peavad esimeseks eeliseks ühtseid teadmisi ja väärtusi, mis on välja kujunenud tihedas omavahelises suhtlemises. Sageli ei ole neid teadmisi võimalik osta. Teiseks teguriks on ajategur – kõige arendamine võtab lihtsalt aega. Kolmandaks teguriks on erinev kliendibaas ja kohapealsed suhted firmade vahel. Iga klient nõuab isemoodi tegutsemist ja lihtsalt imiteerimine ei ole võimalik.

Kohalike peahankijate baasil on võimalused suurema hulga väikeettevõtete arenguks olemas. Areng sõltub mitte niivõrd materiaalsetest investeeringutest kui kliendisuhete arengust. Ilmselt ootab suhete areng mõlemapoolset muutust ja võib olla ka sõltumatute vaheinstiitutsioonide (koolitusinstiitutsioonid, tööstusharuliidud) kasutamist.

Kasutatud kirjandus

Bain, J. S. (1968) *International Differences in Industrial Structure*. Wiley

Borkakoti, J. (1998) *International Trade: Causes and Consequences. An Empirical and Theoretical Text*.

Brusco, S. (1990) *The Idea of the Industrial District. It's Genesis*. In Pyke *et al* (eds) *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, Geneva, pp 10–19

Chesbrough, H. W., Teece, J. D. (1996) *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*. *Harvard Business Review*, January/February

Coase, A. (1937) *The Nature of the Firm*, *Economica*
<http://www.nobel.se/economics/articles/lindbeck/index.html#anchor774423>

Economist Factories for Hire (2001) June 27th from *The Economist Global Agenda*

Ernst, D. (1997) High-Tech Competition Puzzles. How Globalization Affects Firm Behavior and Market Structure in the Electronics Industry. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID) Working Paper No 97–9

European Commission: *European guide to alliances between subcontracting SMEs* (1988)
 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Gadde, L-E., Håkansson, H. (1993) *Professional purchasing. Consumer research & policy series*, London, Routledge

Gandolfo, G. (1995) *International Economics I, II International Monetary theory and Open-Economy Macroeconomics*. Second, Revised Edition, Springer-Verlag

Grossman, G., Rogoff, K. (1995) *Handbook of International Economics, Vol III*, Elsevier Science B.V.

Hirschman, A. O. (1958) *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, New Haven

Holmes, J. (1986). *The organisation and Locational structure of Production Subcontracting*, in: Scott, A. J., Storper, M. (eds) *Production, Work and Territory: The Geographical Anatomy of Industrial Capitalism*. London: Allen & Unwin

Johnson, M. (1997) *Outsourcing ... in brief*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Kristensen, F. S. (1997) *Towards a Dynamic Theory of Industrial Organisation*, paper presented at the DRUID conference *Competences, Governance and Entrepreneurship*, Bornholm Denmark

Krugman, P. (1997a) *In Praise of Cheap Labor*
<http://web.mit.edu/krugman/www/smokey.html>

Krugman, P. (1997b) *Who's Buying Whom?* <http://web.mit.edu/krugman/www/milliken.html>

MacNeil, I. R. (1974) *The many futures of contracts*. *Southern California Law Review* No 47 (May): 691–816

Maskell, P. (2001) *Localised low-tech learning in the furniture industry*. *Druid Working Paper No 96–11*

Paija, L. (1998) Verkostumisen hyödyt, muodot ja riskit – taloustieteen näkökulma. Teoseksessä Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. (toim.): Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra 202. Taloustieto Oy.

Pajarinen, M. (2001) Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa ETLA Sarja B:181, Taloustieto Oy, Helsinki

Simon, H. (1997) An empirically Based Microeconomics. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press

Smith, A. (1789) The wealth of nations, 5th edition, New York: The Modern Library [1937]

Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliito (2001) Kohti Strategisia Yritysverkostoja Osaraportti I: Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus
http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft_cid=1706

Williamson, O. E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press: New York

Williamson, O. E. (1975) Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press: New York

Von Hayek, F. A. (1945) The Use of Knowledge in Society, American Economic Review No 35, pp 519–530

Riigi Teataja 19.12.2000, nr 434, Vabariigi Valitsuse 14. jaanuari 1999. a määruse nr 19 “Tolliprotseduuri «kauba ajutine sissevedu töötlemiseks taasväljaveo kohustusega» rakendamise eeskirja ja tolliprotseduuri “kauba ajutine väljavedu töötlemiseks taassisseveo kohustusega» rakendamise eeskirja kinnitamine” muutmine

Riigi Teataja 8.02.2000, nr 41, Vabariigi Valitsuse 14. jaanuari 1999. a määruse nr 19 “Tolliprotseduuri “kauba ajutine sissevedu töötlemiseks taasväljaveo kohustusega» rakendamise eeskirja” ja tolliprotseduuri “kauba ajutine väljavedu töötlemiseks taassisseveo kohustusega» rakendamise eeskirja kinnitamine” muutmine

Rahandusministeeriumi määrus 27.10.1999, nr 76 Tagatise esitamise ja vabastamise korra ning tagatissumma määramise meetodiliste aluste kinnitamine

Riigi Teataja I, 1998, 3, 54, Tolliseadus. Eesti Vabariik

Riigi Teataja, Vabariigi Valitsuse määrused 1999, 2000, 14.01.1999 nr 19. Tolliprotseduuri “kauba ajutine sissevedu töötlemiseks taasväljaveo kohustusega» rakendamise eeskirja ja tolliprotseduuri “kauba ajutine väljavedu töötlemiseks taassisseveo kohustusega» rakendamise eeskirja kinnitamine

Firma nimi:

LISA 1

Intervjueeritav:

Kontakttelefon:

Ankeet firmadele

1. Ettevõtte põhinäitajad

	1998	1999	2000
Käive (miljonites kroonides)			
Kasum (miljonites kroonides)			
Töötajate arv			

2. Kasvuprognosis

Kui suureks planeerite ettevõtte keskmist kasvu aastas (kolmel järgneval aastal)

	Ei planeeri	0-5%	5-10%	10-20%	Üle 20 %
kasvu					
Käibekasv	[]	[]	[]	[]	[]
Töötajate arvu kasv	[]	[]	[]	[]	[]

3. Püsivas koostöös (koostöövõrgustikus) osalemine

Koostöövõrgustikus osalemise all mõeldakse osalemist lõpptoote valmistamisel allhankijana, süsteemide tarnijana, peahankijana ja lõppkliendina. Valige sobiv vastusevariant.

a) Ei osale püsivas koostöös []

Firma on oma toodete müüjaks lõpptarbijatele ja ei kasuta allhankijaid.
Kas plaanite/soovite alustada tööd koostöövõrgustikus enne aastat 2004
Jah [] Ei []

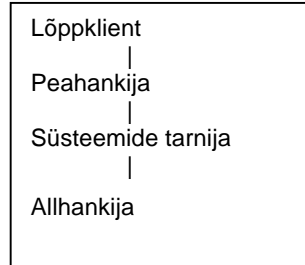
Siirduge küsimuse 12-13 juurde

b) Osalen püsivas koostöös []

Koostöövõrgustikus osalemise algusaasta

4. Ettevõtte koht võrgustikus ja koostööpartnerite hulk**4.1 Koht koostöövõrgustikus**

Milline järgmistest tasemetest (allhankija, süsteemide tarnija, peahankija) kirjeldab kõige paremini ettevõtte positsiooni koostöövõrgustikus. Valige ainult üks vastusevariant, mis on ettevõtte müüjikäive ja tuleviku seisukohalt kõige tähtsam. Kõigile järgmistele küsimustele vastake lähtudes sellest tasemest.

**a) Peahankija –** []

ettevõtte on lõpptoote kliendile müüja ja vastutab tootearenduse ja valmistamise eest. Ettevõtte kasutab tellimuste täitmiseks süsteemide tarnijaid ja allhankijaid.

b) Süsteemide tarnija- []

Ettevõtte tegutseb suuremate koostude ja sõlmede tarnijana peahankijale. Ettevõtte võib tegutseda ka lõpptoodangu valmistajana peahankijale.

c) Allhankija- []

Ettevõtte toodab detaile/ osutab teenuseid, mida kasutatakse peahankija (koostööpartneri) toodetes

4.2 Koostööpartnerite arv toote valmistamisel

Kui mitme partneriga on ettevõttel tootmisalane koostöö. Vastake sobivates ridades.

Arvatav koostööpartnerite arvu areng enne aastat 2003

		Väheneb	Püsib samana	Kasvab
a) Peahankijate arv praegu _____ []		[]	[]	
b) Süsteemide tarnijate arv praegu _____ []		[]	[]	
c) Otseste allhankijate arv praegu _____ []		[]	[]	

4.3 Muu koostöövõrgustik

Muu koostöö all mõeldakse koostööd, mis on teistes valdkondades peale tootmise.

Kas ettevõtte on koostööpartnereid järgnevatel tegevusaladel. Märkige sobivad vastusevariandid.

	Jah	Ei	Väheneb	Püsib samana	Kasvab
a) Uurimine ja tootearendus	[]	[]	[]	[]	[]
b) Turundus	[]	[]	[]	[]	[]
c) rahastamine/ finantseerimise hankimine	[]	[]	[]	[]	[]
Muu (milline)	[]	[]	[]	[]	[]

5. Koostöö ulatus ja tihedus

5.1 Koostöövõrgustiku osa müügi käibes

- a) Kui suur osa ettevõtte käibest (%) on seotud kõige olulisema koostöövõrgustikuga (kõige olulisemalt kliendiga)?
- b) Kui suur osa ettevõtte käibest (%) on seotud tähtsuse järgneva koostöövõrgustikuga (tähtsuse teise kliendiga)?

5.2 Koostöö raamistik

Kuidas jagunevad ettevõtte sidemed olulisemate tellijatega

- a) Partnerlus (pikaajaline koostöö)
- b) Aastane leping
- c) Projektiga seotud leping
- d) Ühekordne ostu-müügileping
- e) muu (milline) _____

	%
Kokku	100%

Juriidiline suhe põhiliste koostööpartneritega (tehke õigesse kohta rist)

- a) Omaandisuse osalus üle 20%
- b) Omaandisuse osalus alla 20%
- c) Ei ole omandisuhet

Kuidas jagunevad ettevõtte sidemed olulisemate tarnijatega?

- a) Partnerlus (pikaajaline koostöö)
- b) Aastane leping
- c) Projektiga seotud leping
- d) Ühekordne ostu-müügileping
- e) muu (milline) _____

	%
Kokku	100%

5.3 Muu koostöö

Kui suur osa järgmistest tegevustest toimub partnerite vahel koostöövõrgustikes?

- a) Uurimine ja tootearendus
- b) Turundus
- d) Rahastamine/ finantseerimise hankimine
- d) töötajate palkamine
- e) Muu (milline)

	%
Kokku	100%

6. Koostöö eesmärgid

Kui oluline on järgmiste tegurite osatähtsus teie jaoks koostöövõrgustikus? Ümbritsege sobiv vastus ringiga. (1- ebaoluline, 2- väheoluline, 3-mõnevõrra oluline; 4- oluline; 5- eriti oluline).

Uurimine ja tootearendus

a) tootearenduses konkurentsipüsimine					
a1) oskuste tõstmine koostöö abil	1	2	3	4	5
a2) keskendumine oma tugevatele külgedele	1	2	3	4	5
b) uute toodete ja ärimetodite(süsteemide) loomine	1	2	3	4	5
c) toodete ja tootmisprotsesside kvaliteedi parandamine koostöövõrgustikus	1	2	3	4	5
d) Informatsiooni saamine toodetest ja tootmisprotsessidest	1	2	3	4	5

Tootlikkus ja materjalide käive?

e) üksikute kulutuste alandamine läbi koostöövõrgu kasutamise (näit. transpordikulud)	1	2	3	4	5
f) Tootmisprotsessi tarnimiskindluse tõus	1	2	3	4	5
g) Tootmisprotsessi paindlikkuse tõus	1	2	3	4	5
h) Tootmisprotsess läbipaistvuse suurenemine	1	2	3	4	5
i) Tootmisvõimsuste parem kasutamine	1	2	3	4	5
j) Materjalide ja laovarude parem kasutus koostöövõrgus	1	2	3	4	5

Turustus

k) Kergem rahvusvahelistumine (rohkem välispartnereid)	1	2	3	4	5
l) Suurema hulga teenuste ja toodete pakkumine lõpptarbijale	1	2	3	4	5
m) Rohkem kliendile orienteeritud toodete arendamine	1	2	3	4	5

Investeeringud ja rahastamine

n) investeeringute efektiivsuse kasv	1	2	3	4	5
o) lisatootmisvõimsuste hankimine ilma oma investeeringuteta	1	2	3	4	5
p) rahastamise hinna alanemine (ühtsed finantseerimiskeemid)	1	2	3	4	5
q) kergem ligipääs rahastamisele	1	2	3	4	5

Personal

r) Töölevõtmise lihtsustamine läbi ettevõtte parema imago	1	2	3	4	5
s) Personali efektiivsem kasutus koostöövõrgustikus	1	2	3	4	5
t) Personali parem keskendumine ettevõttele kasulikimatele tegevustele	1	2	3	4	5
u) Parema koolituse läbi koostöö	1	2	3	4	5
v) Muud eesmärgid _____	1	2	3	4	5

7. Koostöö tingimused

Kui olulised on järgmised omadused äripartneri valikul? Ümbritsege sobiv vastus ringiga. (1- ebaoluline, 2- väheoluline, 3- mõnevõrra oluline; 4- oluline; 5- eriti oluline).

Partneri äristrateegia

a) Partneri valmidus kasvada koos teiste ettevõtetega	1	2	3	4	5
b) Partneri valmidus toimida rahvusvaheliselt	1	2	3	4	5

Koostegutsemise põhimõtted

c) Usaldus partneri tegutsemise suhtes	1	2	3	4	5
d) Ettevõttekultuuri sobivus	1	2	3	4	5
e) Ühtsed kvaliteedinormid ja põhimõtted	1	2	3	4	5
f) Ühtsed keskkonnanormid	1	2	3	4	5
g) Suutlikkus võtta oma peale vastutus ja pidada kinni lepingutest	1	2	3	4	5

Tehnoloogia

h) soov ja valmidus uurimise ja arendustegevuseks	1	2	3	4	5
i) Hea infotehnoloogiline tase	1	2	3	4	5
j) Hea infoturvalisus (tootmissaladuste hoidmine)	1	2	3	4	5
k) Tootmis- ja infosüsteemide hea ühtesobivus	1	2	3	4	5

Asend väärtuskettis

l) teadmiste ja info vahetamine partnerite ettevõtetega	1	2	3	4	5
l1) partner on tootmistehnoloogiliselt heal tasemel	1	2	3	4	5
m) geograafiline lähedus	1	2	3	4	5
n) kohalik päritolu (Eesti tootja)	1	2	3	4	5

Majanduslik situatsioon

o) likviidsus (tugev finantsseisund)	1	2	3	4	5
p) Sobivate kuludega toimimine (ei ole ülemääraseid kulutusi)	1	2	3	4	5

Muu

q) milline _____	1	2	3	4	5
------------------	---	---	---	---	---

8. Koostöö toimimispõhimõtted

Kas koostöös eksisteerivad kirjapandud põhimõtted?
Märkige ära omavahelised kohustused?

	Jah	Ei	Teatud osaliselt	määral,
a) Ühine strateegia				
b) Lepingud				
c) Ühtsed väärtused				
d) Kvaliteeditingimused				
e) Keskkonnanormid				
f) Tootmispõhimõtted/ tingimused				
g) Kasumi jagamine				

9. Koostööprobleemid

Milliste järgmiste probleemidaga on ettevõtte kokku puutunud? Ümbritsege sobiv vastus ringiga. (1- ebaoluline probleem, 2- väheoluline probleem, 3-mõnevõrra oluline: 4- oluline probleem; 5- eriti oluline probleem).

Ettevõtte strateegia

a) sõltumatuse vähenemine	1	2	3	4	5
b) oma oskuste kaotamine	1	2	3	4	5
c) soov mitte kasvada	1	2	3	4	5
d) partnerite suutmatus minna kaasa rahvusvahelistumisega (keele- ja suhtlemisprobleemid)	1	2	3	4	5

Tegutsemispõhimõtted

e) tarnekindluse puudumine	1	2	3	4	5
f) puudulik projektijuhtimine	1	2	3	4	5
g) ebaõiglased lepingu- ja maksetingimused	1	2	3	4	5
h) raskesti mõistetavad lepingutingimused (erinev seadusandlus)	1	2	3	4	5
i) lühiajalised lepingud	1	2	3	4	5
j) liialt tugev konkurents	1	2	3	4	5

Tootmisprotsessi juhtimine

k) tarneaegade libisemine	1	2	3	4	5
l) tootmisvõimsuste kasutamise tase on suuresti kõikum	1	2	3	4	5
m) tootmisprotsessi jäikus (raske ümber seadistada)	1	2	3	4	5
n) raskused kulude juhtimisel (ülemäärased kulutused)	1	2	3	4	5
o) ülemäärane materjalide kulutamine	1	2	3	4	5
p) Kvaliteediprobleemid	1	2	3	4	5

Tehnoloogia

q) Partneri nõrgad infotehnoloogia alased oskused	1	2	3	4	5
r) Oma firma nõrgad infotehnoloogia alased oskused	1	2	3	4	5
s) Andmeturvalisusprobleemid	1	2	3	4	5
t) infotehnoloogiaga ühilduvusega seotud probleemid	1	2	3	4	5

Operatiivne koostöö

u) info liikumine partnerite vahel					
u1) tootmisprotsessi puudutav info	1	2	3	4	5
u2) muu koostööinfo	1	2	3	4	5
v) Kontaktisiku puudumine/ kiire vahetumine partnerfirmas	1	2	3	4	5
w) töötajate negatiivne suhtumine koostöösse antud partneritega	1	2	3	4	5
x) Probleemid isiklikes suhetes	1	2	3	4	5
y) probleemid personali organiseerimisel (seadusandlus, a/ü-d.)	1	2	3	4	5

10. Koostöö kasud /positiivsed tulemused

Millised on olulisemad saavutused ettevõtte jaoks ? Ümbritsege sobiv vastus ringiga. (1- ebaoluline, 2- väheoluline, 3- mõnevõrra oluline: 4- oluline; 5- eriti oluline).

Uurimine ja tootearendus

a) tootearenduses konkurentsis püsimine	1	2	3	4	5
b) uute toodete ja ärimeetodite loomine	1	2	3	4	5
c) toodete ja tootmisprotsesside paranemine	1	2	3	4	5
d) toodete ja tootmisega seotud keskkonnaprobleemide parem lahendamine	1	2	3	4	5

Tootlikkus ja materjalikasutus

e) üksikkulutuste alanemine	1	2	3	4	5
f) tarnekindluse suurenemine	1	2	3	4	5
g) Tootmisprotsessi paindlikkuse tõus	1	2	3	4	5
h) Tootmisprotsessi läbipaistvuse suurenemine	1	2	3	4	5
i) Tootmisvõimsuste parem kasutamine	1	2	3	4	5
j) Materjalide ja laovarude efektiivsem kasutus koostöövõrgus	1	2	3	4	5

Turundus					
k) Kergem minek välisturule (rahvusvahelistumine)	1	2	3	4	5
l) Suurema hulga teenuste ja toodete pakkumine lõpptarbijale	1	2	3	4	5
m) Rohkem kliendile orienteeritud toodete arendamine	1	2	3	4	5
Investeeringud ja rahastamine					
n) investeeringute efektiivsuse kasv	1	2	3	4	5
o) rahastamise hinna alanemine	1	2	3	4	5
p) kergem ligipääs rahastamisele	1	2	3	4	5
Personal					
r) Personali parem keskendumine ettevõtte tugevatele külgedele	1	2	3	4	5
s) Parema koolituse läbi koostöö	1	2	3	4	5
Muu					
t) muud saavutused _____ ?					

12. Tulevikunägemus koostöövõrgustikest

Milline on teie nägemus võrkkoostöö arengust Eestis ja lähiregioonis? Hinnake järgnevaid väiteid skaalas 1-5. (1- täielikult erimeelt, 2- mõnevõrra eri meelt, 3- ei oska öelda, 4- mõnevõrra sama meelt; 5- nõustun täielikult).

Üldised tulevikunägemused					
a) Koostöövõrgustike ja omavaheliste tihedate sidemete osatähtsus kasvab	1	2	3	4	5
b) Koostöövõrgustikes osalevate ettevõtete tootmine siirdub Soomest ja Rootsist (Lääne Euroopast) Eestisse ja Ida-Euroopasse:					
b2) Põhjamaades (Soomes ja Rootsis) pole piisavalt tootmisvõimsusi	1	2	3	4	5
b3) Põhjamaades on liialt kõrged hinnad	1	2	3	4	5
c) Erineva suurusega ettevõtete laenuintressid ühtlustuvad (kergem ligipääs finantseerimisele)	1	2	3	4	5
Koostöövõrkude ulatus ja tihedus tulevikus					
d) Koostöövõrgud laienevad lisaks tootmisele ka					
d1) Tootearenduses	1	2	3	4	5
d2) Turustamisel	1	2	3	4	5
d3) Rahastamise hankimisel	1	2	3	4	5
e) Lisandub ka koostöö muude institutsioonidega (õppe-, uurimisasutused)	1	2	3	4	5
f) Koostöövõrgud keskenduvad üha enam kindlatele toodetele/ kliendirühmadele	1	2	3	4	5
g) Koostöövõrgud muutuvad järjest enam astmeliseks/hierarhilisemaks	1	2	3	4	5
h) Koostöövõrgud ulatuvad ühelt tegevusalalt teisele (erinevad tootegrupid, järelteenindus)	1	2	3	4	5
i) Koostöövõrkudes püüeldakse järjest enam pikaajaliste suhete poole	1	2	3	4	5
Peahankijad võtavad järjest enam vastutust kogu tarneketi toimimise eest	1	2	3	4	5
k) Personal suhtub positiivselt koostöövõrgustike arenemisse	1	2	3	4	5
l) Tööseadusandlus arvestab tulevikus enam koostöövõrgustikega	1	2	3	4	5
Ressursid					
m) Eestis ei ole piisavalt ettevõtteid kes sobiksid koostööpartneriteks	1	2	3	4	5
n) Probleemiks on sobivate infotehnoloogiafirmade puudumine koostöövõrgustikus	1	2	3	4	5
o) Koostöövõrgustikus olevate firmade koostöö rahastamise koos leidmiseks kasvab	1	2	3	4	5
Tehnoloogia					
p) e-business avab võrgustumisele uued võimalused	1	2	3	4	5
q) Tänu tehnoloogiate arengutele lihtsustub suhtlemine võrgustikus	1	2	3	4	5
r) Firmade vahelise suhtlemises tekivad probleemid					
r1) tarkvara sobimatus	1	2	3	4	5
r2) andmekaitsest	1	2	3	4	5
r3) personali oskuste tõttu	1	2	3	4	5

13. Põhjused, miks ei osaleta koostöövõrgustikes (EI TÄIDA KUI OSALETAKSE)

Millised on põhjused mitte osalemiseks koostöövõrgustikes. Ümbritsege sobiv põhjus ringiga. (1- ebaoluline probleem, 2- väheoluline probleem, 3-mõnevõrra oluline: 4- oluline probleem; 5- eriti oluline probleem).

Äristrateegia					
a) Sobivad koostööpartnerid puuduvad	1	2	3	4	5
b) Suudame oma klientide soovide piisavalt hästi rahuldada	1	2	3	4	5
c) Ei soovi jagada oma tootmisinfot	1	2	3	4	5
d) Soov säilitada oma sõltumatus	1	2	3	4	5
e) Ettevõtte ressursid on piisavad iseseisvat tegutsemiseks	1	2	3	4	5
f) Halvad eelnevad kogemused	1	2	3	4	5
g) Ei soovi kasvada	1	2	3	4	5

Koostegutsemise põhimõtted

h) Peahankijad ei ole olnud suutelised tellima piisavat tootemahtu	1	2	3	4	5
i) tarnijad ei ole olnud suutelised tagama piisavat tootmisahtu	1	2	3	4	5
j) Koostöölepingud on ebaõiglased	1	2	3	4	5
k) Koostöövõrgustikus on vastutus ja organiseerimine halvasti organiseeritud	1	2	3	4	5

Igapäevane koostöö

l) Ei olda suutelised kaasa minema peahankija rahvusvahelistumisega	1	2	3	4	5
m) Ei olda suutelised täitma peahankija kvaliteedinõudeid	1	2	3	4	5
n) Ei olda suutelised kaasa minema peahankija infosüsteemidega	1	2	3	4	5
o) Potentsiaalsetest partneritest on raske infot saada	1	2	3	4	5
p) Personal ei ole valmis koostööks	1	2	3	4	5
q) Ettevõtte juhtkonnal ei ole valmidust koostööks	1	2	3	4	5

r) Muu põhjus

14. Võrdlus ettevõtete vahel

Kas omate ülevaadete konkurentide tootlikkusnäitajatest (toodangu hulk töötaja kohta, käive töötaja kohta) ?

1. Jah [] 2. Neid on raske mõõta [] 3. Mõningal määral [] 4. Ei []

Kas toimub midagi tootlikkuse benchmarking-u (võrdlemise) taolist koostöövõrgustiku siseselt/väliselt?

1. Jah [] 2. Ei []

Kas teie arvates suudavad teist suuremad ettevõtted teiega sarnast toodangut toota efektiivsemalt?

1. Jah [] 2. Mõnevõrra [] 3. Ei [] 4. Raske öelda []

15. Kas kasutate tolliprotseduuri sissevedu taasväljaveo kohustusega

1. Jah [] 2. Ei []

16. Nägemus allhanke tellijate motiividest

Kas teie arvates on hind ainuke motiiv teilt tellimisel?

1. Jah [] 2. Üks põhilistest motiividest []
3. Kvaliteet ja tarneaeg on tähtsam motiiv 4. Ei on hoopis teised motiivid []

16.2 Kas allhanget/tellimusi on keeruline viia mujale lahiregioonis?

1. Jah [] 2. Raske öelda [] 3. Ei []

16.3 Kas peahankija ise toodab samu tooteid?

1. Jah [] 2. Vähesel määral/osaliselt [] 3. Ei [] 4. Ei tea []

16.4 Kas teie arvates kasutab peahankija teid ülemääraste tellimuste täitmisel?

1. Jah [] 2. Ei [] 3. Ei tea []

16.5 Kas teil on mingi ressurss (tehnoloogia, loodusressurss vms.), mida peahankijal ei ole?

1. Jah [] 2. Ei tea [] 3. Ei []

Kas tellija on õpetanud, kuidas tellimust täita?

1. Jah [] 2. Vahetevahel [] 3. Ei []

Kas kasutate tellimuste täitmiseks teisi Eesti (väiksemaid) allhankijaid?

1. Jah, sageli [] 2. Harva [] 3. Ei []

16.8 Kas teie toodang on muutunud tehniliselt/tehnoloogiliselt keerulisemaks koostööprotsessi käigus?

1. Jah [] 2. Mõnevõrra [] 3. Ei []

16.9 Kui suur hulk ostutoodetest (väärtuse järgi) on valmistatud spetsiaalselt teile (ei ole võimalik osta hulgivarustajalt või kataloogist)?

Alla 10% [] 10-20% [] 20-40% [] 40-60% [] Üle 60% []

16.10 Kui suur on palgakulude osakaal firma kogukuludes?

Alla 20% [] 20-30% [] 30-40% [] üle 40% []

16.11 Kas teate, kus ja mis kujul kasutatakse toodet (kuidas turustatakse toode).

1. Jah [] 2. Osaliselt [] 3. Ei []