

Kelli Lindeburg

BALTIKUMI RIIKIDE VAHELISE KAUBAVEO TURU SEIS JA ANALÜÜS VEOKORRALDUSE ETTEVÕTETE NÄITEL

Lõputöö

Logistikainstituut

Transport ja logistika õppekava

Juhendaja: Mihhail Kirejev

Tallinn 2022

Mina, Kelli Lindeburg, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autori/te/le ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja Mihhail Kirejev

Lõputöö on kaitsmisele lubatud logistikainstituudi direktori korraldusega nr 1-14/58 kuupäev 09.05.2022

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kelli Lindeburg, sünnikuupäev: 26.07.1999 annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Baltikumi riikide vahelise kaubaveo turu seis, analüüs ja parimate praktikate rakendamine veokorraldus ettevõtete näitel“

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Tallinnas

(kuupäev)

(autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. TEOORIA	4
1.1. Veoturg Baltimaades	4
1.1.1. Balti riigid	4
1.1.2. Eesti väliskaubandus	5
1.1.3. Läti väliskaubandus.....	6
1.1.4. Läti kaubavahetus Eestiga.....	6
1.1.5. Leedu väliskaubandus	8
1.1.6. Leedu kaubavahetus Eestiga	8
1.1.7. Turuanalüüs	10
1.2. COVID-19	11
1.3. Konkurentsi olemus ja näitajad	11
1.3.1. Võrdlusanalüüs.....	12
1.4. Konkurents püsimine	13
1.5. Baltimaade kaubaveoturu tuleviku perspektiivid ja arenguvõimalused	14
1.6. Rail Baltica	14
1.7. Digitaliseerimine	15
1.8. Isesõitvad sõidukid	16
1.8.1. Automatiseeritus laonduses.....	16
1.8.2. Automatiseeritud veoautod	16
1.8.3. Viimase miili lahendus.....	17
2. METOODIKA.....	18
2.1. Intervjuu struktuur	18
2.2. Intervjuus osalejad	19
2.3. Andmete kogumine ja analüüs	20
3. EMPIIRIKA	21
3.1. Analüüs.....	21

3.2. Esimene plokk	21
3.3. Teine plokk	22
3.4. Kolmas plokk.....	23
3.5. Küsitluse kokkuvõte ja järeldused	24
3.6. Ettepanekud	24
KOKKUVÕTE.....	26
SUMMARY	27
VIIDATUD ALLIKAD.....	29
LISAD	32
Lisa 1. Esimese plokki küsimused ja vastused.....	32
Lisa 2. Teise plokki küsimused ja vastused	36
Lisa 3. Kolmanda plokki küsimused ja vastused	38

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on analüüsida Baltimaade veoturgu. Lõputöö autor on püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Mis on hetke Baltikum riikide kaubaveo turu seis?
2. Mis on veoturu nõrkused ja tugevused?
3. Mis on veoturu arenguvõimalused?

Veoturg koosneb kahest osapooldest: veo pakkujast ja vedajast. Kaubaveo turg on pidevalt muutuses ning on aastatega palju muutunud. Seda mõjutavad erinevad faktorid, alustades poliitilistest olukordadest, lõpetades konkurentsiga. Veoturgudel teevad suuremaid muutusi ka tehnoloogia areng, mis kujundavad ümber logistikute tööd.

Tegu on aktuaalse teemaga, sest veoturud on pidevalt muutuses ning arengumaad on palju. Oleneb suunast, kuid veoturud on suured ning konkurentsi on tihe. Sellega peavad ettevõtted arvestama ning leidma viisi, kuidas tekitada konkurentsieelist.

Lõputöö teema valis autor isiklikust huvist Baltimaade veoturu kohta. Teema valikuks osutus lõputöö autori isiklik huvi ning varasemal allikaid otsides sarnaseid lõputöid ei leidnud.

Lõputöö jaguneb kolmeks osaks: teooria, metoodika ja empiiriline osa. Käesoleva lõputöö esimene osa annab ülevaate Eesti-Läti ja Eesti-Leedu riikide vahelise kaubavahetusest. Teoreetilises osas on välja toodud konkurentsi mõju veoturule ja arenguvõimalused, mis võivad veoturgu tulevikus oodata. Lõputöö teises osas on välja toodud ülevaade lõputöös rakendatud metodoloogiliste tööriistade kogumit. Lõputöö viimases osas, autor annab ülevaadet saadud tulemustest, intervjuude läbiviimise protsessist ning toob esile analüüsi, mille põhjal esitab lõputöö autor omapoolsed järeldused ning ettepanekud.

1. TEOORIA

1.1. Veoturg Baltimaades

Veoturg koosneb veoste valdajatest ja vedajatest, veopakumistest ning veoste pakumistest. „Veoturul esitavad kliendid ehk veoste valdajad pakumisi ning teevad päringuid vedajatele. Vedajad esitavad omapoolseid vedude pakumisi ja saadavad veoste omanikele päringuid veoste leidmiseks. Pärast veotingimuste kokkuleppimist teostavad vedajad tellitud veod klientidelt saadavata hüvitiste ehk veotasu eest.“ [1]

Eesti on osa Euroopa kui ka globaalsest veoturust. [2] Põhiline veoviis Euroopas on maanteevedu. Euroopa statistikaameti andmetel, 2020. aastal moodustas maanteevedu 77,4% kogu veetud kaubast. Sellele järgnevad raudteevedu ning merevedu. [3] Euroopa siseturud on Eesti vedajatele ja ekspedeerivatele ettevõtetele kõike olulisemad turud. Eesti paikneb Euroopa Liidus piirialal ning annab väljakutseid kaubanduslikule ja logistilisele konkurentsivõimele vedude sooritamisel [2]

1.1.1. Balti riigid

Baltimaad, ehk Baltiriigid, on Eesti, Läti ja Leedu. Need kolm riiki on saanud oma nimetuse „Baltimaad“ oma ühenduse Balti idarannikuga. Igal riigil on oma emakeel, kuid suur osa rahvastikust on vene päritoluga ning on kodukeeleks vene keel. Balti riikide suurimad kaubanduspartnerid väljaspool regiooni on Venemaa, Saksamaa, Soome ja Rootsi. [4] 2020. majandusaastate seisuga on suurim ettevõtte Baltikumi suunal DSV Estonia as, käibega 93,5 miljonit eurot. [5]

Tabel 1. TOP 2020 ekspedeerimisfirmad majandusaasta tulemuste põhjal [5]

	Ettevõtte	Käive (miljonit eurot)
1.	DSV Estonia AS	93,5
2.	Cf&S Estonia AS	61,1
3.	Schenker AS	35,7
4.	Post 11 OÜ	24,5
5.	Ferroline Group	22,3

6.	Arco Transport AS	22,2
7.	Nordic Spedition OÜ	21,8
8.	Balti Logistika AS	17,7
9.	ACE Logistics Estonia AS	14,6
10.	Kricon Baltics OÜ	13,8

1.1.2. Eesti väliskaubandus

Eesti kaubavahetuse käive on olnud võrreldes viimase aastaga languses. 2020. aastal oli kaubavahetuse bilansis puudujääk 856 miljonit eurot, 2021. aastal 1,77 miljonit eurot. Nii eksport kui ka import on peale 2020 aasta alguse saanud pandeemiat olnud kasvutõusul. 2021. aastal ekspordi käive oli 18,2 miljardit eurot, impordi käive 20 miljardit eurot. [6]

Eesti suurimaks eksporditavateks 2021. aasta seisuga on masinad ja mehaanilised seadmed, elektriseadmed ja nende osad. See moodustab koguekspordist 23,1%. Järgnevateks suuremateks eksporditavateks kaupadeks on mineraalsed tooted (17%); puit ja puittooted (11%), metallid ja metalltooted (8,23%); mööbel, valgustid, mänguasjad jm tööstustooted (7,62%). Kogu ekspordi käive on 18,2 miljardit eurot. [6]

Suurimaks Eesti imporditavateks on samuti masinad ja mehaanilised elektriseadmed, mis moodustab peaaegu veerandi koguimpordist (21,4%). Järgnevateks imporditavateks on mineraalsed tooted (16,3%); transpordivahendid (9,83%); metallid ja metalltooted (9,51%) ning keemiatööstuse ja sellega seotud tooted (8,91%). Kogu impordi käibeks 2021. aastal oli 20 miljardit eurot. [6]

Enamus ekspordist on seotud Euroopa liiduga, mis moodustab pea 80% kogu ekspordist. Impordist moodustab Euroopa liidus osakaal 91%. Ekspordis suuruselt teiseks rajooniks on Aasia riigid, mis moodustab umbes 6% ekspordist. Väljaspool Euroopa liitu on suurimaks partnerriigiks Ameerika Ühendriigid (9,20% ekspordist). Impordis suurim partnerriik väljaspool Euroopa Liitu on Hiina, mis moodustab 3,56% kogu impordist. [6]

1.1.3. Läti väliskaubandus

Läti kaubavahetus on olnud kasvusuunas. 2021. aastal ekspordi väärtus kasvas 24%, import vähenes 28,2% võrreldes eelmiste aastatega. Kogu väliskaubandusest, 67% kogu ekspordist moodustas kaubavahetus Euroopa Liidu riikidega, mis kasvas 26% võrreldes 2020 aastaga. [7]

Ekspordi suurimad kaubagrupid 2021. aastal olid puittooted, masinad ja mehaanilised seadmed ning elektriseadmed moodustasid vastavalt 19,2% ja 16,3% kogu ekspordist. Sellel järgnevad suuremad kaubagrupid olid mitteväärismetallid ja mitteväärismetallist tooted, taimsed tooted ja valmistoidukaubad. Impordi suurimad kaubagrupid olid masinad ja mehaanilised seadmed, mis moodustasid kogu impordi koguväärtusest 20,1%. Sellel järgnesid transpordivahendid (10,7%) ja keemiatooted (10,7%). [7]

Läti suurimad kaubanduspartnerid on Leedu (17,9%), Eesti (10,7%), Saksamaa (7,3%), Venemaa (7,3%) ja Poola (7,1%). Väljas pool Euroopa Liitu suurimaks kaubanduspartneriks on Suurbritannia (7,6%). [7]

1.1.4. Läti kaubavahetus Eestiga

Läti on Eestile suuruselt teine ekspordipartner. Läti kaubavahetus Eestiga on aastatega enamasti kasvutrendis. Eestist Lätti eksporditava kauba väärtus 2004. aastal oli 406 miljonit eurot, 2021. aasta seisuga oli eksporditava kauba väärtuseks 1,82 miljardit eurot. Impordis oli 2004. aastal Lätist Eestisse imporditava kauba väärtuseks 326 miljonit eurot. 2021. aasta seisuga on väärtus kasvanud 1,79 miljardi euron. [8]

Kaubandusbilanss muutus 2008 aastal Eestile negatiivseks ning püsis negatiivseks kuni 2013. aastani. 2014. aastal ületas impordi käive eksporti ning bilanss muutus positiivseks. Bilanss püsis positiivseks kaks aastat. Aastavahemikud 2016-2018 ja 2019-2020 püsis kaubandusbilanss negatiivseks, 2018 ja 2020 ületas ekspordi väärtus impordi. [8]

Tabel 2. Eesti-Läti kaubavahetus aastatel 2004-2021 (miljardit eurot)(koostatud autorit poolt) [8]

Aasta	Eksport	Import	Bilanss
2004	0.406	0.326	0.08
2005	0.564	0.398	0.166

2006	0.7	0.609	0.091
2007	0.924	0.851	0.073
2008	0.844	0.988	-0.144
2009	0.613	0.765	-0.152
2010	0.777	1.01	-0.233
2011	0.954	1.14	-0.186
2012	1.1	1.27	-0.17
2013	1.27	1.3	-0.03
2014	1.3	1.17	0.13
2015	1.2	1.11	0.09
2016	1.1	1.13	-0.03
2017	1.18	1.25	-0.07
2018	1.38	1.37	0.01
2019	1.31	1.46	-0.15
2020	1.28	1.44	-0.16
2021	1.82	1.79	0.03

Üle veerandi ekspordi kaubaväärtusest moodustab mineraalsed tooted, mille osatähtsus on 28%. Sellele järgnevad transpordivahendid (13,7%) ning masinad ja mehaanilised seadmed (10,5%). Lätist tulnud impordist moodustab 19,4% masinad ja mehaanilised seadmed, elektriseadmed ja nende osad. Sellele järgneb mineraalsed tooted (13,4%) ning puit ja puittooted (9,70%). [8]

Eesti ja Läti vaheline kaubavahetus on aastate vältel olnud muutlik. 2021. andmeil on Läti Eestile suuruselt teine kaubanduspartner, moodustades 9,98% ekspordist ja 8,93% impordist. Läti

vaatepunktist on Eesti 2021. aasta seisuga samuti teine kaubanduspartner, moodustades ekspordist 8,8% ning impordist 10,7%. [7] [8]

1.1.5. Leedu väliskaubandus

Leedu väliskaubandus on olnud nii ekspordi kui ka impordi poolest tõusul. 2021. aastal tõusis import võrreldes 2020. aastaga 29% ning eksport on kasvanud 20%. Kaubavahetuse bilanss on alates 2004. aastast pidevalt miinuses. [9]

Suurimaks Leetu imporditavaks kaubagrupiks on mineraalkütused, mineraalõlid ja nende destilleerimistooted, mis moodustavad 2021. aasta koguimpordist 16%. 2020. aasta andmetel tõusis import aastaga 5%. Eksporditumaks kaubagrupiks on samuti mineraalkütused, mis moodustas koguekspordist 10%. 2020. aastal eksporditumaks kaubagrupiks oli tuumareaktorid, katlad, masinad ja mehhaanilised seadmed ning nende osad (8,7%). [9]

Leedu suurimad kaubanduspartnerid on 2021. aasta seisuga Saksamaa (18%), Poola (17%) ning Läti (11%). Impordi suunal on Eesti Leedule suuruselt seitsmes kaubanduspartner, mis moodustab Leedu impordikäibest 5%. Suurim Euroopa Liidu väline partnerriik on Venemaa. [9]

1.1.6. Leedu kaubavahetus Eestiga

Leedu on Eestile suurusjärgult seitsmes ekspordipartner, osatähtsusega 10% ekspordikäibest. Statistikaameti andmetel on kaubabilanss olnud Eestile pidevalt negatiivne ehk impordikäive ületab ekspordikäivet. 2021. aasta andmetel oli Eesti-Leedu põhikaubavahetuse kogukäive 2,89 miljardit eurot, millest eksport moodustab 37% ehk 1,07 miljardit eurot ning import 63% ehk 1,82 miljardit eurot. Võrreldes 2020. aastaga on eksport tõusnud 28% võrra ning import on tõusnud 7% võrra. [10]

Tabel 3. Eesti-Leedu kaubavahetus aastatel 2004-2021 (miljardit eurot)(koostatud autori poolt) [10]

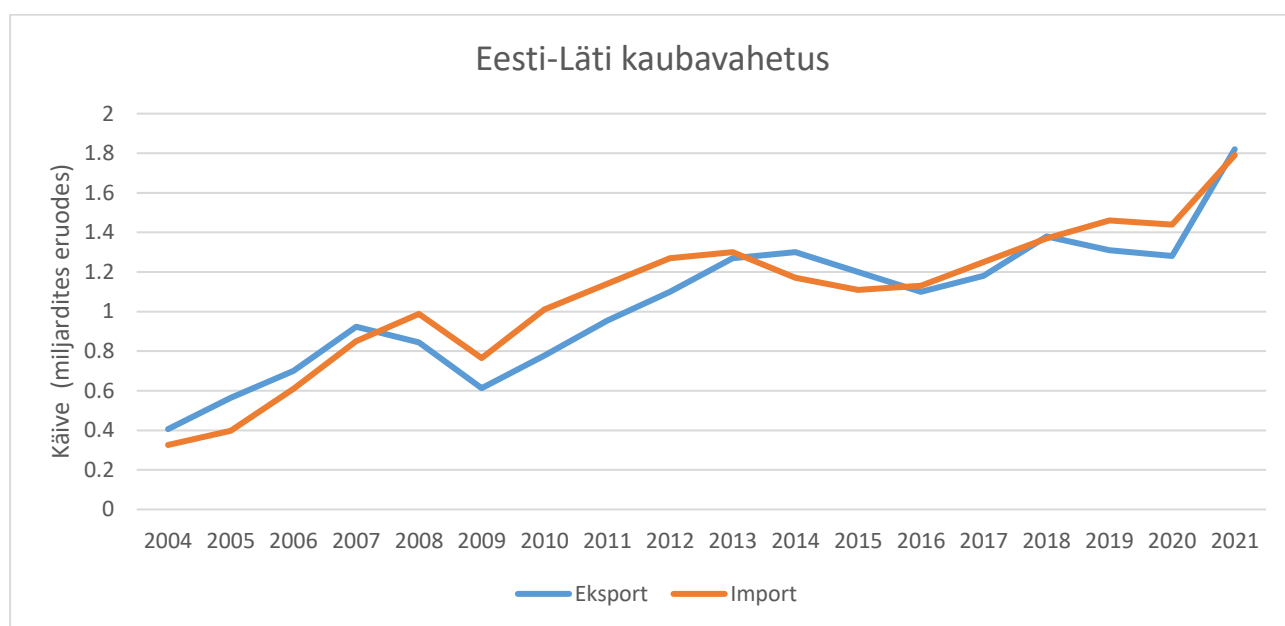
Aasta	Eksport	Import	Bilanss
2004	0.216	0.363	-0.147
2005	0.287	0.494	-0.207
2006	0.376	0.709	-0.333

2007	0.475	0.802	-0.327
2008	0.48	0.966	-0.486
2009	0.308	0.793	-0.485
2010	0.437	0.725	-0.288
2011	0.553	1.04	-0.487
2012	0.658	1.16	-0.502
2013	0.716	1.22	-0.504
2014	0.638	1.15	-0.512
2015	0.678	1.25	-0.572
2016	0.713	1.27	-0.557
2017	0.757	1.38	-0.623
2018	0.792	1.57	-0.778
2019	0.88	1.65	-0.77
2020	0.818	1.41	-0.592
2021	1.07	1.82	-0.75

Leetu kõige enim eksporditud kaubagrupiks on transpordivahendid, mis moodustab üle veerandi ekspordist (28,7%). Sellele järgneb masinad ja mehaanilised seadmed, elektriseadmed ja nende osad. Leedust Eestisse tarnitavate kaupade hulgas on suurusjärgus esimesel kohal mineraalsed tooted, mille väärtuseks on 392 miljonit eurot. Sellele järgneb masinad ja mehaanilised seadmed ning keemiatööstuse ja sellega seotud tööstusharduse tooted, vastavalt 19,1% ja 18,3%. [10]

1.1.7. Turuanalüüs

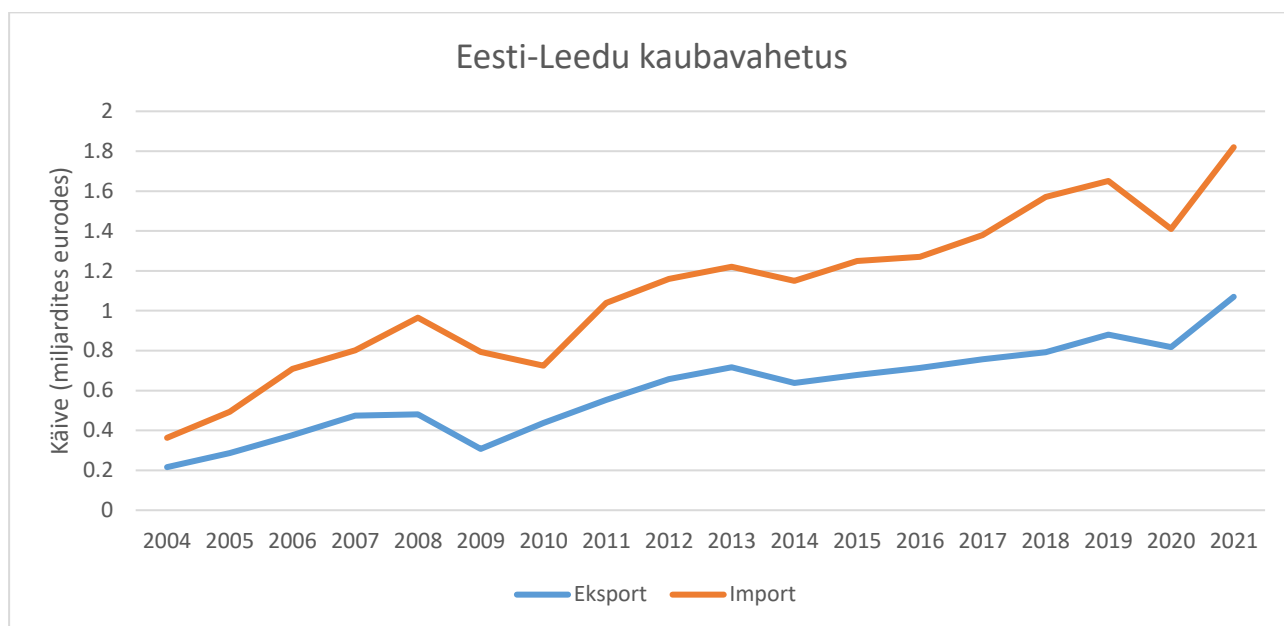
Eesti-Läti ja Eesti-Leedu statistikaandmetest saab järeldada, Baltimaad on transpordifirmadele rohkem raskem piirkond. Suuremas osas on impordi rohkem, kui on eksport saadetisi. Rohkem kaupa liigub Leedu ja Eesti vahet. 2021. aasta seisuga oli Läti ekspordi käive 70% suurem, kui Leedu. Import oli vastupidine – Läti impordil jäi Leedule 10% kaubavahetuse käibest alla. Kaubavahetuse bilanss Lätiga on enam-vähem tasakaalus, mis on oluline näitaja, sest kaupu liigub stabiilselt nii impordi kui ka ekspordis..



Joonis 1. Eesti-Läti vaheline kaubavahetus (koostatud autori poolt)

Esimest korda nii impordis kui ka ekspordis on näha 2009. aastal, mis on seotud 2007. aasta detsembris alguse saanud majandussurumisest. Ekspordis on majanduskriisi mõju näha juba 2007. aastal. Järgmine kord, kui nii eksport kui ka import on languses samal ajal, on 2020. aastal, mis on mõjutatud pandeemia algusest. Sellele eelnevalt oli kaubavahetuse bilanss positiivne 2018. aastal. Peale kolme aastat pausi, on 2021. aastal kaubavahetuse bilanss uuesti positiivne.

Kaubavahetuses Leeduga liigub rohkem importi ning eksport pole suutnud importi veel ületada, ehk kaubavahetuse bilanss on olnud miinuses. See näitab ära, et nõudlus impordile on suurem. Impordi suuruse tõttu võib transpordifirmadel olla rohkem raskusi eksporditavate saadetiste leidmisega. 2021. aastal oli bilanss miinuses 75 miljoni euroga. Suurim defitsiit Eesti-Leedu veoturil oli 2018. aastal. Sarnaselt Eesti-Läti kaubavahetusele, on samuti näha Eesti-Leedu kaubavahetusel langusi 2007-2010. aasta kestnud majanduskriisi ning 2020. aasta alguse saanud COVID-19 pandeemia.



Joonis 2. Eesti-Leedu vaheline kaubavahetus (koostatud autori poolt)

Peamisteks transporditavateks kaubagruppideks on transpordivahendid, elektriseadmed ja nende osad ning masinad ja mehaanilised seadmed.

1.2. COVID-19

COVID-19 on 2019. aasta lõpus alguse saanud koroonaviirus, mis levis kiiresti üle maailma. Seoses pandeemiaga, kuulutati Eestis eriolukord 12. märts 2020 aastal, mis mõjutas igat tegevusvaldkonda, millest puutumata ei jäänud logistikavaldkond.

Pandeemia on logistikasektorile tekitanud väljakutseid, näiteks ranged impordi- ja ekspordipiirangud, vähenenud nõudlus ühistranspordile, tarneraskused. Vaatamata pandeemia negatiivsetele mõjudele, on tekkinud olukorrast positiivseid arenguid. Üks positiivne osa on maantee- ja kaubaveo vähenemise tõttu heitkoguse paiskamise vähenemine. Samuti andis pandeemia tõuke digitaliseerimisele, viimase miili lahendustele ja kolmanda osapoole logistikateenuste arendamisele. Pandeemia algusega kasvas logistikasektoris partnerlus. Üheks positiivseks näiteks saab tuua e-kaubanduse kasv, mis on tekitanud logistiliste teenuste nõudluse kasvu. [11]

1.3. Konkurentsi olemus ja näitajad

Logistika valdkond on aastatega aina rohkem arenenud ning on juurde tekkinud uusi ettevõtteid logistika turule. Sellele vastavalt on aina kasvanud ka konkurents. Konkurentsil on mitu tasandit ning

erinevat mõõdetavaid faktoreid. Konkurents võib olla riikide tasandil, valitsuste, ettevõtete kui ka individuaalide vahel. Ettevõtete vahelisel konkurentsil on mitu faktorit, mis võivad mõjutada konkurentsivõimet. Nendeks on ettevõtte kapital, varad, info süsteemid, transpordivahendid (näiteks autopark) ja töötajate arv. [12]

Konkurents on seotud strateegiaga. Täpsemalt on strateegia võti konkurentsile, läbi mille konkureerivad ettevõtted saavad eelise nendega konkureeritavatele ettevõttele. Kui ei ole konkurentsi, siis ei ole otsest vajaduse strateegiale [13]

Konkurents on mõjutatud kasvavast nõudlusest potentsiaalsete klientide poolt, kes tahavad saada klientidele vajalikku teenust vajalikul ajal võimalikult madalate kuludega ühelt kindlalt ettevõttelt. Nii kuidas üks logistika ettevõtte suudab potentsiaalse kliendi soovidele vastu tulla mõjutab konkurentsivõimet. Klientide nõudlused panevad ettevõtteid mõtlema uutele lahendustele ja tehnoloogiate kasutusele võtmisele, selleks et parendada oma ettevõtte efektiivsust. [14]

1.3.1. Võrdlusanalüüs

Benchmarking on võrdlusanalüüs, mis aitab täiustada oma teenust läbi teiste ettevõtete kogemuste. See on protsess, mille abiga saavad ettevõtted parandada olemasolevaid teenuseid. Võrdlusanalüüsiga analüüsitakse ettevõtte nõrkuseid ja tugevusi ning hindab, mida peab tegema nõrkuste tugevuseks muutmiseks. Seda ei tehta sellel põhimõttel, et teha muutusi. See on selleks, et lisada juurde väärtust. [15]

Võrdlusanalüüsi saab teha ettevõtte siseselt, väliselt või rahvusvahelisel tasandil. Sisemine võrdlusanalüüsis osaleb erinevad osad samast ettevõttest. Välimine võrdlusanalüüs hõlmab ettevõtteid, kes on teadaolevalt turu liidrid. Rahvusvahelise võrdlusanalüüs hõlmab ettevõtteid rahvusvahelisel tasandil. Antud juhul võrreldakse tooteid ja protsesse globaalselt, võttes arvesse riikide erinevaid nüansse mis võivad esineda.

Organisatsioonid või ettevõtted kasutavad võrdlusanalüüsi selleks, et jälgida erinevaid aspekte. Nendeks on strateegiline tulemuslikkust, konkurentsivõime, finantsnäitajad, toode ja teenuse tootlikkus, põhitegevuse äriprotsessid ning funktsionaalse tulemuslikkuse võrdlusanalüüs. [16]

Strateegilise tulemuslikkus - sellega vaadeldakse kõrge tulemuslikkusega tegureid, tavaliselt eri tööstusharudes. Nendeks teguriteks on näiteks toote innovatsioon, põhipädevused ja dünaamilised võimed. Seda uuritakse rohkem siis, kui ettevõtted on oma tegevusturust survestatud või konkurentsist tingitud surve all, selleks et parandada oma üldist tulemuslikkust. Strateegiline poole

vaadatakse läbi ja kui see ei vasta enam väli tingimustest tingitud muutustele, tuleb strateegiline pool ümber kohandada. [16]

Konkurentsivõimsuse analüüsimisel vaadatakse ja võrreldaks põhilisi tulemusnäitajaid näiteks kasumlikkus, kasvav turuosa ja müük. Seda analüüsi viivad läbi enamasti valitsused, tööstusliidud ja sõltumatud firmad, mis kaitseksid osalejate konfidentsiaalsust. [16]

Finantsnäitajate analüüsimine, ehk analüüsitakse rahaliste vahendite, kulude ja kasumlikkust. Põhjalikumalt vaadatakse üle tulud, tootmiskulud ja tegevusalased kulud, näiteks turundus, müük ja tarnimine. Lisaks arvestatakse analüüsi varad, omakapital ja kohustused. Sellel näitajal on kattumisi konkurentsivõime analüüsimisel, kuna mõlemal puhul on põhilised tulemusnäitajateks finantstegurid. [16]

Toote ja teenuse tootlikkuse analüüsimisel vaadatakse pakutava toote või teenuse kvaliteeti. Analüüsi tegurid on võetud kvaliteediteguritest, mis mõjutavad tarbijate ostukäitumist- ja otsuseid, näiteks toote toimivust, usaldusväärsust, teenindus, tarne, ostuprotsessid, toote kättesaadavust, tellimuse kestvus, müügijärgne teenindus, tugiteenused ja hinnakujundus. Selle analüüsi eesmärgiks on pakkuda õigeaegset ja ajakohast teavet strateegilisse planeerimisprotsessi. [16]

Põhi äriprotsesside võrdlusuuring puudutav kriitilisi protsesse, kus tõhususe suurendamine, kulude vähendamine või all-hankimine võib olla kaalul. Sellises võrdlusuuringus osalevad erinevad ettevõtted, kellel on suurem tulemuslikkus ja pakuvad samalaadseid tooteid või teenuseid. Funktsionaalsete tulemlikkuse võrdlusuuringus vaadeldakse teisi teenuste protsesse, mis ei ole kliendikesksed ja mis on vajalikud ettevõtte struktuuri säilitamiseks. [16]

1.4. Konkurentsipüsimine

Turg on pidevalt muutuv, iga hetk võib tekkida uus nõudlus millegi järele logistika valdkonnas – olgu selleks kas uus teenus või digitaalne lahendus. See on üks viis, kuidas konkurentsipüsida, minnes kaasa muutuste ja nõudlusega. Tänapäeval seisavad logistika ettevõtted ees suure väljakutsega, kuidas püsida konkurentsipüsima ning nad peavad leidma oma eelise, kuidas konkurentsi jääda. . See on ettevõtetel suureks raskuseks, mõningatel ettevõtetel õnnestub muutustega kohaneda lihtsamini kui teised. [17]

Konkurentsivõime määramiseks on enim kasutusel kaks meetodit. Nendeks on Porteri viie konkurentsijõu mudel ning teiseks on ressursipõhine teooria. Porteri mudeliga analüüsitakse läbi ettevõtte tegevusvaldkonna väliseid faktoreid. Nendeks on: [18]

- ettevõtete konkureerimist mõjutavad tegurid,
- sisenemisbarjäär
- oht asenduskaubale
- tarnijate mõjukus
- ostjate mõjukus

Ressursipõhine teooriaga analüüsitakse läbi ettevõtte sisesed faktorid. Läbi selle leitakse viisi, kuidas kasutada olemasolevaid ressursse ettevõtte kasuks läbi konkurentsi. Porteri viie konkurentsijõu looja Michael Porter on tunnistanud, et saab konkurentsi eelist saab suurendada läbi mõlema meetodi kasutamise. [18] [17]

Tänapäeval on lisandunud konkurentsivõime analüüsimiseks ettevõtte teadmiste-põhiline teooria. See kujutab endast pikaajaliste huvide kokkulangemist ebakindluse ja teabe suhtes ning mitmete uuemate mõtteviiside ühendamise ettevõtete kohta. Teadmiste-põhine teooria keskendub teadmistele, kui ettevõtte kõige olulisemale ressursile. Teadmiste-põhise analüüs ulatub kaugemale kui strateegilise juhtimise tavalistest probleemidest. See käsitleb mõningaid teisi probleeme ettevõttes, näiteks ettevõtte sisene koordineerimine, organisatsiooni struktuur, juhtkonna roll jne. [19]

1.5. Baltimaade kaubaveoturu tuleviku perspektiivid ja arenguvõimalused

2021. aasta lõpus kinnitas Vabariigi Valitsus transpordi ja liikuvuse arengukava järgmiseks 15. aastaks. Peale tavalise ekspordi ja imporditava kauba käib läbi palju transiitkaupu. Arengukava eesmärgiks on turuosa säilitamiseks vaja naaberriikidega võrreldav ja riigile aktsepteeritav transiitkoridori taristu kasutamise hinnatase. Selleks, et taristu toimiks tõrgeteta, on oluline säilitada taristu sõltumatus Euroopa Liidu välistest osalistest. [20]

1.6. Rail Baltica

Autori arvates põhiliselt kaubaveo liigiks Balti riikide vahel on maanteevedu, siis tulevikus on võimalus ka raudteevedu rakendada ühe põhilise kaubaveo liigiks. Sellele annab võimaluse Rail Baltica.

Rail Baltica on Eestit, Lätit ja Leedut ühendav raudteeühendus, mis omakorda ühendab Eesti Kesk- ja Lääne-Euroopaga. Keskmiselt on Eestis maanteedel kiirusepiirang hooajati 90-110 km/h, siis Rail Balticu andmete järgi oleks kaubarongi kiiruseks kuni 120 km/h, mis teeks kaupade liikuvuse kiiremaks. [21]

Baltimaad on suuremas osas isoleeritud Euroopa maismaast. Eesti, Läti ja Leedu jagavad idapiiri Venemaaga. Baltimaad on osa Põhjamere-Balti koridorist, millesse kuuluvad veel Soome, Poola, Saksamaa, Holland ja Belgia. Koridor on mööda maanteed 4029 km pikk, mööda raudteed 5947 km. [22] 2010. aastal kinnitasid Balti riigid, Soome ja Poola 1435 mm standardil põhineva raudteele üle minemise teostavuse. [23] Lõputöö autori arvates, tooks see Balti riikide vahel suuremate kaubamahtude liikumise.

1.7. Digitaliseerimine

Digitaliseerimise areng on üheks tuleviku trendiks logistika protsessides. Digitaliseerimise arenguga kaasnevad ootused kulude vähendamisega ning töö- ja keskkonna muutustega. [24] Digitaliseerimine on osa, mida lisatakse ettevõtte strateegiatesse ning tekitab konkurentsieelise. Logistikavõrgu ehitamine läbi digitaliseerimise pakuks ettevõttele konkurentsi eelise klientide ees, mis pakuks tõhusamat teenust, kasutades suuremamahulisi logistikaandmeid ja nende rakendamine aitab ettevõtetel leida lahendusi, kuidas säästa raha, suurendada kasumimarginaali ja kuidas tegutseda kuluefektiivsemalt ja keskkonnasõbralikumalt. [25]

Mida paremini teavet kogutakse ja töödeldakse, seda paremini on süsteemid varustatud teatud intelligentsuse tasemega ja mida rohkem need süsteemid omavaheliste sidemete kaudu suhtlevad, seda kõrgem on võrgustiku (praeguses näites tarneahelas või üksiku logistikaprotsessi) digitaliseerituse tase. [25]

Digitaliseerimise areng toimub kolmes erinevas valdkonnas. Esimene valdkond on IT ja tarkavara, mis hõlmab pilverakendusi, mobiilseid lahendusi, tehisintellekti jms. Teiseks valdkonnaks on *robotic and sensor technology* ehk robotika- ja sensortehnoloogia. Kolmandaks valdkonna osaks on võrgustikke hõlmavaid arendusi. [24] Logistika digitaliseerimine põhineb kuuel omadusel: koostöö, kohanemisvõime, integreerimine, ühenduvus, autonoomne juhtimine ja kognitiivne täiustamine. Nende kuue omadusega tehnoloogia pakub märkimisväärset kasu kauba- ja logistikatoimingute haldamiseks, täielikku läbipaistvust kogu tarneahelas. Kogu planeerimise, hankimise, tarnimise, tootmise või tagastamise protsessi digitaliseerimine parandab olemasolevat logistiga protsessi ning vähendab tööaega. [25]

Digitaliseerimine tulevikus kujundab logistikad ja tarneahela protsessi. Kuid majandusliku ja konkurentsivõime põhiküsimus ettevõtete tegevuse puhul on, kuidas rakendada digitaliseerimist, kuidas töötajad on digitaliseerimise arengusse integreeritud ja kuidas töötajaid ette valmistatakse. [24]

1.8. Isesõitvad sõidukid

Isesõitvate sõidukite turg on kiiresti arenev. Uute tehnoloogiatega tekivad uued konkurentsieelised erinevatele ettevõtetele, millega nad saavad pakkuda uusi lahendusi klientidele. Pole teada, kas ettevõtted ja inimesed on selleks valmis, kuid arvatavasti on automatiseeritus saamas osa igapäeva protsessidest. Viimase aja tehnoloogilised arengud on pannud erinevad ettevõtted töötama automatiseeritud sõidukite kallal. Erinevad riigid on esitanud ettepanekuid õigusaktidele ja väljastada litsentse, selleks et luua optimaalne keskkond uue tehnoloogia arendamiseks. [26]

Logistikas on automatiseeritus olnud olemas juba aastaid, kuid kinnistes alades, näiteks sadamates. Hiljutisemad arengud töötavad selle nimel, et tuua isesõitvad sõidukid igapäevasesse liiklusesse. 2016. aastal kirjutatud artiklis on välja toodud põhjused, miks automatiseeritus jõuab ennem logistikasse kui reisijate veosse. Logistika valdkond loob automatiseeritusele vastava keskkonna. Tehnoloogiat on lihtsam kontrollida piiratud alal, näiteks ladudes, sadamates. Teiseks põhjuseks on vastutus – kui midagi peaks juhtuma kaupadega kui inimestega, on vastutus palju väiksem. [26]

1.8.1. Automatiseeritus laonduses

Arenevad laondusettevõtted on rakendanud automatiseeritud tehnikat oma protsessides mitmeid aastaid. Automatiseeritud laotehnika võimaldavad liigutada kaupu igas mõõdu ja raskusega ning liigutada neid nii ringi nagu on vaja. Selle üheks miinuseks on, et tehnika lõpetab töö, kui puutub kokku takistusega ning ei liigu enam, kui takistus on eemaldatud või juht hakkab masinat manuaalselt juhtima. Enamus automatiseeritud laotehnikast liiguvad mööda etteantud marsruuti. Isesõitvatel sõidukitel ei ole ainult võimalus liigutada kaupa punktist A punkti B, vaid ka muid protsesse, näiteks kaupade maha- ja peale laadimine. [27]

1.8.2. Automatiseeritud veoautod

Automatiseeritus liiniautodel on keerulisem, kui ladudes. Avalikus keskkonnas on pidev oht liiklusõnnetustele. Uuematel veoautodel on olemas erinevad süsteemid, mis annavad juhile teada ohutust sõidukaugusest, aitavad hoida lubatud piirkiirust, anda informatsiooni juhile pimenurkadest,

mida tahavaatepeegliga ei näe. Nendele süsteemidelt on mindud samm edasi ning on loodud *assisted highway trucking system* ehk maantee veoautode juhiabi süsteem, mis hoiab veoautot automaatselt sõidurajal, hoiab ohutut sõidukaugust ning hoiab maanteel ettenähtud piirkiirust ja ei ületa veoauto maksimaalset kiirust. Juht peab ise tegema möödasõite, maanteelt maha sõitmine, kuid DHL'i sõnul võiks see olla automatiseeritud. [27]

Tuleviku vaates, meil ei ole piisavalt pikamaa veoautojuhte. Sellest tingituna on töö olemuselt töötunnid pikad, töö on raske ning juhid peavad pikemalt kodunt aega eemal veetma. Automatiseeritus oleks vastus nendele probleemidele. Tegu on vastusega, mille jõudmiseni võtab veel aastakümneid aega. [27]

1.8.3. Viimase miili lahendus

Viimase miili lahendust all on mõeldud tarne viimast osa, ehk saadetiste teekond saajani. Selle peamiseks eesmärgiks on viia kaup võimalikult kiiresti saajani. [28] Viimase miili probleem on tuntuim teema logistikas ning on väljakutse logistikaspetsialistidele. [26]

Saadetise teekonna viimasel osal on oma eelis automatiseeritusele. Viimase miili keskkond on tavaliselt linnas, kus liiklus liigub aeglamini kui maanteel. [27] Automatiseerituse saavutamisel tarnel on vaja tehnoloogiat, mis suudab ilma inimfaktorita liikuda linnasiseses liikluses. Hetkel ei ole me saavutanud sellist automatiseerituse taset. Automatiseerituse kasutusele võtt on viimase miili lahenduses puhtalt hüpoteetiline, kuid annab aimu, mis tulevikkus logistika valdkonnas tulla võib. [26]

DHL on välja toonud mõned lahendused, kuidas automatiseeritus saab tarne protsesse muuta. Üheks lahenduseks on tugisõidukid kirja- ja pakisaadetistele, mis suurema tõenäosusega rakendatakse esimesena. Probleem algab selles, et postikulleril ei ole igasse piirkonda autoga head ligipääsu – enamasti peab parkima auto kaugemale ning kõndima maha pikki vahemaid, mis tekitab lisakulu. Seda probleemi saaks lahendada, kui postikullerid jälgiksid väiksemad automatiseeritud masinad ühes piirkonnas. Kui jalutuskäik järgmisse piirkonda venib liiga pikaks, saab postikuller edasi sõita ning automatiseeritud masinad sõidavad postikullerile järgi. Kui juures olev automatiseeritud masin saab pakkidest ja kirjadest tühi, saab postikuller anda korralduse masinale pöörduda jaotuskeskusesse ning anda uuele masinale korralduse liikuda kulleri poole. [26]

2. METOODIKA

Töö on kavandatud kvalitatiivse uuringuna. Uurimuse meetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuud, mis viidi läbi erinevate logistikettevõtete töötajatega. Poolstruktureeritud intervjuu valis lõputöö autor seepärast, sest lõputöö eesmärgiks on uurida veoturu seis Baltikumi riikide vahel. Intervjuu käigus on võimalus küsida täpsustavaid küsimusi.

Intervjuu käigus uuris lõputöö autor intervjuueeritavatelt ettevõtte seis Baltikumi veoturul, probleemidest ning konkurentsist.

Intervjuud viiakse läbi virtuaalselt läbi Zoom Meetings või kontaktis, salvestades intervjuusid intervjuueeritava nõusolekuga heli formaadis. Lisaks virtuaalsetele intervjuudele, aja puuduse tõttu viis lõputöö autor läbi intervjuu e-maili teel.

2.1. Intervjuu struktuur

Intervjuu küsimused on jagatud kolmeks teemaplokkideks. Igas ploki on juhtteemad, mis viitavad küsimuste kontekstile. Teoreetilistest allikatest saadud informatsiooniga koostati allpool kirjeldatud intervjuu küsimused, millele saadavad vastused ettevõtete poolt annavad omakorda vastused lõputöö uurimisküsimustele.

Esimese ploki küsimused on suunatud ettevõtte üldiseloostusele, kuidas on ettevõtte toime tulnud 2020. aastal alguse saanud pandeemiaga ning mis on tuleviku visioon ja plaanid:

1. Mis on Teie ettevõtte põhisuunad logistikas?
2. Kuidas kirjeldaksid Teie ettevõtte logistikat majavälisele inimesele?
3. Kuidas iseloomustaksite praegust olukorda kaubaveo turul Baltikumi suunal?
4. Mis kasvupunkte näete praegusel hetkel kaubaveo äris?
5. Millistele arendusprojektidel (tegevustele või suundadele) Teie ettevõtte hetkeseisul keskendub?
6. Millised on peamised logistilised ülesanded, mida Teie ettevõtte 2021. aastal lahendas?
7. Kui oluliselt mõjutas koroonakriis logistikaäri, mis on muutunud, milliseid arengustrateegia punkte tuli korrigeerida?
8. Koroonaviiruse pandeemia on sulgenud piirid reisijatele. Kuidas lood oli kaubaveoga? Milline olukord on praegu?

Intervjuu teise plokki küsimused on suunatud digitaliseerimisele ja innovatsioonile logistikas:

1. Kui oluline tegur logistikas on Teie arvates digitaliseerimine, IT-arendus, pilvelahendused ja plokiahel?
2. Kuidas Teie ettevõtte tuleb toime moodsate protsessidega? Mida on digitaliseerimise alal juba tehtud? Millised on muud väljakutsed antud valdkonnas?
3. Millised uuenduslikud lahendused/suunad logistikaettevõtetele väärivad, Teie arvates, kõrgendatud tähelepanu tänapäeval?
4. Mõeldes redutseeritud kujul, kas on veel mingeid tegureid, mis võimaldavad kaupa kiiremini kohale toimetada?

Kolmanda plokki küsimused on suunatud ettevõtte konkurentsivõimele ning tulevikuvaadetele:

1. Mis on Teie ettevõtte eelis konkurentsisis?
2. Millised on Teie arvates muud konkurentsivõime allikaid, mis võivad innovatsiooni asendada? Ja kas konkurentsivõime tegurid üldiselt on suurel määral muutuma täna/homme?
3. Töötaja, logistik täna, kes ta on, kas tal peaks olema midagi ühist IT-spetsialistiga?
4. Kas olete nõus, et homme nimetatud kahe erineva erialade vaheline piir on hägune ja nõrgalt märgatav?
5. Mis on ettevõtte nõrkus, mis vajaks parendamist? Mis oleksid sammud nõrkuse tugevuseks muutmisel?

2.2. Intervjuus osalejad

Intervjuus osalevad erinevad logistikaettevõtte veokorraldajad. Lõputöö raames intervjuueeriti kokku 5 inimest. Konfidentsiaalsuse huvides jäävad intervjuueeritavad inimesed ja ettevõtted anonüümseks. Intervjuud viidi läbi aprilli ja mai kuus, 2022 aastal. Valitud on erinevate ettevõtete töötajad, et saaks veoturust suurema ülevaate. Allpool on esitatud tabel intervjuueeritud inimestega, kus on välja toodud ametinimetused, ettevõtte tähis ja intervjuu kuupäev.

Tabel 4. Intervjuu andmed

Ettevõtte	Amet	Intervjuu kuupäev
A	Tiimijuht	29/04/2022

B	Osakonna juhataja	02/05/2022
C	Juhataja	06/05/2022
D	Klienditeeninduse vanem	06/05/2022
E	Klienditeenindaja	06/05/2022
F	Ettevõtte juht	08/05/2022

2.3. Andmete kogumine ja analüüs

Lõputöö eesmärgiks on uurida Balti riikide vahelise veoturu seisu, mis on tänapäeva pudelikaelad ning tulevikuperspektiivid. Lõputöö sihtgrupiks olid veokorraldusettevõtete töötajad. Lõputöö autor valis lõputöö läbi viimiseks küsimustiku online vahendusel. Valitud said need meetodid, selleks et saada vastuseid valdkonda puudutavatele küsimustele.

Esimeseks etapiks on ühe intervjuu transkribeerimine. Transkribeerimisel tuleb kirjutada vajalik, ebaoluline informatsioon ei ole intervjuus välja toodud. Küsimustiku täidetud vastused jäetakse samaks.

Analüüsimisel on kasutatud kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit. Lõputöö lisadesse on lisatud iga ettevõtte vastused. Lõputöö autor tegutseb tulemuste tõlgendamisel vaatleja rollis ning ilma eelarvamusteta.

3. EMPIIRIKA

3.1. Analüüs

Lõputöö raames sai läbi viidud dialoog intervjuu ning e-maili teel vastasid viis ettevõtet. Intervjuu küsimustele vastused annavad sisendit püstitatud uurimisküsimustele vastamiseks ning annavad pealiskaudse ülevaate Baltikumi veoturu seisust.

Küsimustele saadi vastuseid läbi e-posti teel, mis oli tingitud lõputöö autori ajalisest piirangust. Küsimused ja vastused on välja toodud lisas (Lisa 1.-3.) Kiri saadeti individuaalselt üheksale ettevõttele. Kokku tuli vastuseid kuult ettevõttelt. Ettevõtted valiti statistika põhjal, mis on toodud peatükis 1.1.1.

3.2. Esimene plokk

Esimeses ploki küsimused olid suunatud ettevõtete üldisele iseloomustusele, selleks, et saada aru, mis on ettevõtte põhisuunad ja tegevus. Lisaks on veel küsitud 2020. aasta alguse saanud pandeemia mõjudest. Kokku on kaheksa küsimust. Esimesena palusime vastata, mis ametipositsioonil vastaja töötab. Ametipositsioonid on välja toodud peatükis 2.2.

Järgmiseks küsimuseks oli „Mis on Teie ettevõtte põhisuunad logistikas?“. Kõik vastanutest tegelevad kaubaveoga nii rahvusvahelisel kui ka Eesti siseselt.. Mõned vastajad on toonud välja, et pakuvad ka lisateenuseid, milleks on toll, kindlustus ja ladustamine.

Ploki teiseks küsimusena on palutud vastajatelt kirjeldada logistikat majavälisele inimesele. Sellele küsimusele vastati varieeruvalt. Ettevõtte A vastas põhjalikult ja lühidalt, tuues välja ettevõtte tugevused ja ülesehituse. Kolm vastajat tõid välja, et tegelevad veokorraldusega rahvusvahelisel tasandil ning kaks vastajat iseloomustasid oma logistikat järgnevate märksõnadega: kiire, turvaline ja kohusetundlik.

Kolmanda küsimusega on lõputöö autor uurinud vastajate arvamust Baltikumi suuna veoturu olukorrast. 50% küsimustiku vastajatest on vastanud, et turul on konkurents tihe. Tekib raskusi lahenduste leidmisega ning õiglase hinna ees peab võitlema. Reeglina teostab veo see ettevõtte, kes suudab teha soodsamat hinnapakumist kliendile.

Neljanda küsimusega on uuritud kasvupunkte kaubaveo äris. Kolmandik vastajatest kasvukohti ei näe. Kaks vastajat on välja toonud märgatavat hinnakasvu ja üleüldist hinnakasvu poliitikat, kuidas tulla toime suurenevate kuludega, ilma et teenust pakutavate kvaliteet ei langeks. Ettevõtte A vastaja on välja toonud, et Baltikumi suunal on ka kasvu erilahenduste leidmisel.

Viienda küsimusega on küsitud vastajatelt, millistele arendusprojektidele ettevõtte hetkel keskendub. Vastustest käib läbi tehnika pool – kas keskendutakse IT lahendustele või tehnoloogia uuendamisele. Tähtsal on ka ettevõtte arendus rahvusvahelisel tasandil, arendades olemasolevat partnerlust.

2021. aastal oli tunda pandeemiaga seotud mõjusid. Sellest tulenevalt oli vastajatelt küsitud, millised olid peamised logistilised ülesanded, mida pidid sel aasta lahendama. Vastuseid olid erinevad, kuid mitmel vastajal oli läbiv faktor on pandeemia. Ettevõtte A tegeles stabiilsusega, leides viise, kuidas pandeemiast tingitud kriisist ja suurenevatest kuludest pakkuda stabiilset teenust klientidele. Ettevõttel B suurimaks ülesandeks oli kahe ettevõtte ühinemine ja vedajapargi ühtlustamine. Lisaks olid ettevõtete peamisteks ülesanneteks tööjõu puudusega tegelemine ja kullervedude parendamine.

Seitsmes küsimus puudutas koroonakriisi mõju ning kuidas tuli pandeemiale reageerida. Ettevõtte E ja F tõdesid, et mõju oli suur. Kadusid mõned sissetulekuallikad ära ning pidi vaatama, kuidas ettevõtte suudab ellu jääda. Ettevõtte A ja B puhul oli suureks muutuseks järsu kodukontori võimaluse võimaldamine. See pani omakorda tööle IT osakonnad, selleks, et leida IT lahendusi kodus töötamiseks. Üks vastajates mainis ka, et tekkisid tarneraskused.

Ploki kaheksas ehk viimane küsimus oli seotud pandeemia mõju kaubaveole. Viis ettevõtet kuuest on ühel meelel, et pandeemia kaubaliiklust Baltikumi suunal ei seganud. Tekkisid ajutised probleemid piiril järjekordadega. Ettevõttel F mõjus pandeemia raskemalt, kuna kadusid ära mõned sissetuleku allikad ning on veel tunda sellest tingitud järelmõjusid.

3.3. Teine plokk

Teine plokk keskendus ettevõtte arvamusest digitaliseerimisest ja nende lahendustest ning innovatsioonist. Plokis on kokku neli küsimust.

Teise ploki esimese küsimusega on uuritud digitaliseerimise olulisusest logistikas. Neli vastajat on ühel meelel, et kuna tegu on tuleviku suunaga siis see on oluline. Ettevõtte D klienditeeninduse vanema arvates, on hetkel see ülehinnatud. Ettevõtte F on vahepealsel arvamusel, et tegu on olulise faktoriga, kuid ei ole digitaliseerimise ja IT-lahenduste vastu suurt usaldust.

Teise küsimusega on uuritud vastajatelt praeguseks ajaks tehtud lahendustest. Läbiv vastus kolme ettevõtte vahel on paberimajanduse üleminek digitaalseks. Ettevõtte A on vastuses kirjutanud, et neil on väljatöötatud ettevõtte oma programm, kus nad saavad vajadusele uusi lahendusi proovida ja lisada kiiresti ja efektiivselt. Ettevõtetal tekib väljakutseid IT lahendust läbi töötamisel.

Logistika valdkond on pidevalt arenev suund, kus tekib pidevalt uusi lahendusi. Kolmanda küsimusega on uuritud, mis on nende arvates need uuenduslikud lahendused, mis väärivad rohkem tähelepanu. Vastuseid on erinevaid, kuid need on enamasti seotud digilatisseerimisega. Ettevõtte E arvamusel pälvib tähelepanu viimase miili lahendused, mis on olnud viimaste aastate aktuaalne teemaarendus.

Teise plokki neljanda ehk viimase küsimusega on uuritud, mis on need tegurid, mis võimaldaks kaubaveos kauba kiiremini saajani tarnida. Vastused olid napolisõnalised, kuid kaks ettevõtet on ühel meelel, et infoliikumine on oluline faktor. Lisaks on vastatud, et koostöö, infrastruktuuri seisukord ning uue veolahenduse lisamine muudaks Baltikumi suunal tarne kiiremaks.

3.4. Kolmas plokk

Kolmanda plokki küsimused keskendusid veoturu konkurentsile ja tulevikuvaadetele. Viimane plokk koosneb viiest küsimusest.

Esimese küsimusena uuris lõputöö autor vastajatelt, mis on nende ettevõtte eelis konkurentsile. Ettevõtte A ja F peavad kindlaks eeliseks usaldusväärsust. Muudeks konkurentsieeliseks on vastatud stabiilsus, universaalsus, tuntus ning kohanemisvõime, minnes kaasa muudatustega.

Teise küsimus on suunatud konkurentsivõimele ja innovatsioonile. Küsimuseks on „Millised on Teie arvates muud konkurentsivõime allikaid, mis võivad innovatsiooni asendada? Ja kas konkurentsivõime tegurid üldiselt on suurelised muutuma täna/homme?“. Ettevõtte B arvates, on kvaliteet, personaalne lähenemine ja roheline mõtteviis need konkurentsivõime allikad, mis on võivad asendada innovatsiooni. Kaks ettevõtet sellele küsimusele vastata ei osanud.

Kolmanda küsimusega on küsitud vastajate arvamust, kas tal peaks olema midagi ühist IT-spetsialistiga. Kõik vastajad on ühel meelel, et ei pea olema, kuid peaks olema arusaam, kuidas midagi töötab. Kui ettevõttel puudub IT tugisüsteem, siis on vajalikud IT teadmised mingil määral olulised.

Viiendaks küsimuseks on „Kas olete nõus, et homme nimetatud kahe erineva erialade vaheline piir on hägune ja nõrgalt märgatav?“. Vastused olid napolisõnalised. Ettevõtte A pooleldi nõustub

küsimusega, sest IT lahendused annavad logistikule rohkem aega. Ettevõtte E ei ole väitega nõus ning ettevõtte F ei oska antud väitele vastata.

Viimase küsimusega on uuritud ettevõtte nõrkusest ning kuidas saaks nõrkust muuta tugevuseks. Üheks nõrkuseks on välja toodud kollektiivi huvi ettevõtte arenemisele, mida saaks muuta tugevuseks, kui kõik koos suudaksid kinnitada ja luua ühised eesmärged, arvestades erinevaid soovide. Logistikaga on seotud ka palju manuaalset tööd, mida saab tugevuseks muuta automatiseerimisega. Ettevõtte E on nõrkuseks toonud vaevarusaamatused, mida ei saa tugevuseks muuta, kuna tegu on inimliku veaga.

3.5. Küsitluse kokkuvõtte ja järeldused

Küsimuste vastustest ning eelnevatest statistilistest andmetest selgub, et Baltimaa veoturil suuremas osas on puudujääk, ehk nõudlus ületab pakkumist. Baltimaade suund on tarnete poolest kiire, mistõttu on tekib klientide poolt suuremas osas erilahenduste tekkimist. Konkurents on vastajate sõnul tihe ja turul on suunale liiga palju transpordiettevõtteid. Turg on klientide kasuks, see tähendab, et teenuse pakkujaid on palju. Kliendi pakkumise saavad ettevõtted, kes pakuvad kliendile soodsama tarnelahenduse. Olukord ei ole ettevõtetele lihtne, sest tuleb leida viise kuidas vähendada kulusid, mis on viimaste aastatega tõusnud, samal ajal pakkudes stabiilset teenust klientidele. Arengupunkte veoturil on palju. Põhilisemad arengupunktid on suunatud automatiseerimisele ja tehnoloogiale. Automatiseeritud sõidukite lahendused oleksid hea võimalus katsetada Balti riikide vahel – näiteks lahendusi liiniautode asendamiseks. Digitaliseerimine on pidevas tõusus ning suur arengupunkt logistikavaldkonnas. Digitaliseerimine teeb tuleviku logistika töö lihtsamaks. Ühe ettevõtte arvates, on homme logistik rohkem andmesisestaja – tehnoloogia teeb ära suurema osa tööst.

3.6. Ettepanekud

Digitaliseerimine on üks valdkond, mida tuleb põimida rohkem logistikavaldkonda, alustades erinevatest programmidest ning lõpetades automatiseerimisega. Konkurentsieelise saavutamiseks tuleb investeerida IT-arendusse. See on seotud ka faktiga, et Baltikumi veoturg on tihe, tuleb ette olukordi, kui kliendil oleks vaja kiirlahendust. Erinevad digitaliseerimise arengud võimaldavad tulevikus kiirendada logistilisi protsesse ettevõtetes. Seda tuleks arvestada ka strateegiate loomisel. Kuna turg on kliendi kasuks, rohkem on vedajaid kui kliente, peab ettevõtte tegema niipalju kui võimalik kliendi pakkumise rahuldamiseks. Digitaliseerimine on ka see koht, kus ettevõtte saab lihtsamini analüüsida kulusid ja leida kohti, kus saaks finantsi rohkem kokku hoida. See on oluline,

kuna kliendi saab Baltikumi suunal endale vedaja, kes suudab pakkuda soodsamat vedu ilma teenuse kvaliteeti langetamata.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teemaks on Baltikumi veoturu uurimine ja analüüs ettevõtete näitel.

Käesolevas lõputöös keskendus lõputöö autor Baltikumi veoturu uurimise ja analüüsimise, viies läbi küsimustiku Baltimaades tegelevate ettevõtetega. Uurimisküsimustele vastuse saamiseks kasutati informatsiooni ettevõtetelt saamiseks küsimustiku läbi viimist.

Lõputööga uuris lõputöö autor vastuseid järgnevatele küsimustele:

1. Mis on hetke Baltikum riikide kaubaveo turu seis?
2. Mis on veoturu nõrkused ja tugevused?
3. Mis on veoturu arenguvõimalused?

Baltimaa logistikaturul ettevõtted tõdevad, et tegu on konkurentsi rohke turuga, ettevõtteid turul on ülemäära palju. Veoturgu võib iseloomustada nn kliendituruga, on palju ettevõtteid, kes pakuvad teenuseid. Eesti kaubavahetus Lätiga on muutuv, enamasti on kaubavahetuse bilanss positiivne. Statistikaameti andmetel on Eesti kaubavahetus Leeduga olnud pidevalt bilanss negatiivne.

Veoturg on konkurentsi poolest raske, seda arvestades peavad ettevõtted rohkelt leidma viise, kuidas saavutada konkurentsieelis. Konkurentsieelise saab saavutada läbi vaadates ettevõtte strateegia ning läbi viia võrdlusanalüüs. Võrdlusanalüüs on vahend, mida saab kasutada oma teenuse täiendamiseks läbi teiste ettevõtete kogemuste.

Baltimaade vahelisel veoturul on arenguvõimalused tuleviku vaates suured. Aastakümneid arenduses olnud Rail Baltica ühendaks Eesti, Läti ja Leedu läbi pealinnade. Tehnoloogilisest vaatepunktist on tuleviku arenguvõimalused automatiseerituses. Seda vaatepunkti näevad ka küsimustikule vastanud ettevõtted. Automatiseeritud sõidukid on suuremas osas veel arenduses, kuid logistika on see koht, kus esimesed katsetused alguse saavad. Lõputöö autori arvates on Balti riigid hea võimalus, kus katsetada automatiseeritud sõidukeid.

SUMMARY

The state of the freight transport market in Baltic states and analysis by logistics companies

This thesis aims to analyse the transport market in the Baltic States. The author of the thesis has set the following research questions:

1. What is the current state of the freight transport market in the Baltic States?
2. What are the strengths and weaknesses of the transport market?
3. What are the opportunities for the development of the transport market?

The transport market comprises two parties: the provider and the carrier. The market for freight transport is constantly changing and has changed a lot over the years. It is influenced by various factors, ranging from political situations to competition. Technological advances are also driving significant changes in transport markets, reshaping the work of logisticians.

This is a topical issue as transport markets are constantly changing and there are many developing countries. It depends on the direction, but transport markets are large and competition is intense - companies need to take this into account and find ways to create a competitive advantage.

The author chose the topic of the thesis out of personal interest in the Baltic transport market. The choice of the topic turned out to be the author's interest, and no similar thesis could be found when searching for previous sources.

The thesis is divided into three parts: theory, methodology and empirical. The theory provides an overview of trade between Estonia-Latvia and Estonia-Lithuania. The theoretical part, the impact of competition on the transport market and the development opportunities that the transport market may face in the future. The second part of the thesis describes how the thesis was carried out and describes the methodological part. The third part of the thesis contains the results of the conducted semi-structured interviews and an analysis of the results, based on which the author of the thesis presents her conclusions and proposals.

Companies in the logistics market in the Baltics recognise that it is a highly competitive market, with an excessive number of companies in the market. The transport market can be characterised as a 'customer market', with many companies providing services. Estonia's trade with Latvia is variable, with a positive trade balance in most cases. According to Statistics Estonia, Estonia's trade with Lithuania has been consistently negative.

The transport market is competitive, which means that companies have to find many ways to gain a competitive advantage. Competitive advantage can be achieved by reviewing a company's strategy and carrying out benchmarking. Benchmarking is a tool that can be used to improve one's own service through the experience of other companies.

The potential for future development in the inter-Baltic transport market is vast. The Rail Baltica, which has been under development for decades, would connect Estonia, Latvian and Lithuania via the capitals. From a technological point of view, the future lies in automation. This is also the view of the companies responding to the questionnaire. Automated vehicles are still largely under development, but logistics is where the first experiments will start. In the opinion of the thesis author, the Baltic States are an excellent place to test automated vehicles.

VIIDATUD ALLIKAD

- [1] EEK Wiki, "Veoturg," 2013. [Online]. Available: <http://wiki.eek.ee/index.php/Veoturg>. [Accessed 07. mai 2022].
- [2] A. Tulvi, Logistika õpik kutsekoolidele, Tallinn: SA Innove, 2013, p. 128.
- [3] Eurostat, "Freight transport statistics - modal split," märts 2022. [Online]. Available: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Freight_transport_statistics_-_modal_split#Modal_split_in_the_EU. [Accessed 09. mai 2022].
- [4] Encyclopædia Britannica, Inc., "Baltic States," 04. November 2020. [Online]. Available: <https://www.britannica.com/place/Baltic-states>. [Accessed 29. Aprill 2022].
- [5] G. Ramler and J. Suu, "Ekspedeerijate TOP: edu tõi kiire reageerimine üleilmsele kriisile," 24. november 2021. [Online]. Available: <https://www.logistikauudised.ee/top/2021/11/24/ekspedeerijate-top-edu-toi-kiire-reageerimine-uleilmsele-kriisile>. [Accessed 10. mai 2022].
- [6] Statistikaamet, "Eesti," 2022. [Online]. Available: <https://data.stat.ee/profile/country/ee/>. [Accessed 29. aprill 2022].
- [7] Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, "Foreign Trade Statistics," 10. märts 2022. [Online]. Available: <https://www.liaa.gov.lv/en/foreign-trade-statistics>. [Accessed 29. aprill 2022].
- [8] Statistikaamet, "Läti," 2022. [Online]. Available: <https://data.stat.ee/profile/partner/lv>. [Accessed 29. aprill 2022].
- [9] Official Statistics Portal, "Foreign trade," 2022. [Online]. Available: <https://osp.stat.gov.lt/en/uzsienio-prekyba1>. [Accessed 29. aprill 2022].
- [10] Statistikaamet, "Leedu," 2022. [Online]. Available: <https://data.stat.ee/profile/partner/lt>. [Accessed 29. aprill. 2022].
- [11] D. Perkumienė, A. Osamede, R. Andriukaitienė and O. Beriozovas, "The impact of COVID-19 on the transportation and logistics industry," *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19, no. 4, pp. 458-469, 2021.
- [12] H. Cho and J. Lee, "Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation," *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, pp. 202-211, 19. aprill 2020.

- [13] J. Magretta, *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Boston: Harvard Business Review Press, 2011, pp. 19-21.
- [14] M. Kostrzeski, L. Filina-Dawidowicz and S. Walusiak, "Modern technologies development in logistics centers: the case study of Poland," *Transportation Research Procedia* , vol. 55, pp. 268-269, 2021.
- [15] W. M. Lankford, "Benchmarking: Understanding the Basics," *The Coastal business Journal* , vol. 1, pp. 57-58, 2002.
- [16] Sammut-Bonnici, "Benchmarking," jaanuar 2015. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/272352934_Benchmarking. [Accessed 07. mai 2022].
- [17] X. Liu, A. C. McKinnon, D. B. Grant and Y. Feng, "Sources of competitiveness for logistics service providers:a UK industry perspective," *Logistics Research*, vol. 2, no. 1, pp. 23-32, 2010.
- [18] M. Asad, "Porter Five Forces vs Resource Based View - A Comparison," 18. jaanuar 2012. [Online]. Available: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1986725. [Accessed 09. mai 2022].
- [19] R. M. Grant, "Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122, 1996.
- [20] Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, "Transpordi ja liikuvuse arengukava 2021-2035," 2021. [Online]. [Accessed 07. mai 2022].
- [21] Rail Baltic Estonia, "Projektist," [Online]. Available: <https://rbestonia.ee/projektist/>. [Accessed 09. mai 2022].
- [22] European Commission , "North Sea-Baltic Corridor," [Online]. Available: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t/north-sea-baltic-corridor_en. [Accessed 09. mai 2022].
- [23] Rail Baltic Estonia, "Rail Baltica lugu," [Online]. Available: <https://rbestonia.ee/projektist/rail-baltica-lugu/>. [Accessed 09. mai 2022].
- [24] A. S. Kuhlmann and M. Klumpp, "Digitalization of logistics processes and the human perspective," *Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics* , pp. 119-135, 2017.
- [25] Y. Kayikci, "Sustainability impact of digitization in logistics," *Procedia Manufacturing*, vol. 21, pp. 782-789, 2018.

- [26] B. Van Meldert and L. De Boeck, "Introducing autonomous vehicles in logistics: a review from a broad perspective," KU Lueven - Faculty of Economics and Business, Belgium, 2016.
- [27] DHL, "Self-driving vehicles in logistics: a DHL perspective on implications and use cases for the logistics industry," 2014. [Online]. Available: <https://trid.trb.org/view/1340965>. [Accessed 10. mai 2022].
- [28] Ziticity, "Viimase miili tarne protsessi üksikasjad," [Online]. Available: <https://ziticity.com/et/blogi/viimase-miili-tarne-protsessi-uksikasjad>. [Accessed 10. mai 2022].

LISAD

Lisa 1. Esimese ploki küsimused ja vastused

1. Mis on Teie ettevõtte põhisuunad logistikas?

Ettevõtte A: Maantee, lennu, mere ja raudteetransport. Lisaks lisateenused tolli, kindlustuse ja ladustamise suhtes

Ettevõtte B: Meie ettevõtte pakub mere-, lennu-, raud- ja maanteetransporti üle kogu maailma.

Ettevõtte C: Kaubavedu maanteel ja riigisisene kaubavedu.

Ettevõtte D: Pakume rahvusvahelist transporti.

Ettevõtte E: Kaupade vedu

Ettevõtte F: Kaubavedu Eesti-siseselt, Lätis, Leedus, Soomes ja Venemaal

2. Kuidas kirjeldaksid Teie ettevõtte logistikat majavälisele inimesele?

Ettevõtte A: Meie pakume logistilist lahendust. Meil on erinevad tiimid, kus töötavad erinevad spetsialistid, kes leiavad klientide jaoks just vajaliku teenuse. Lisaks on meil mitmeid väga pikaajalisi ning usaldusväärseid partnereid, kelle abil teenust pakume. Saab kindel olla kvaliteedis.

Ettevõtte B: Pakume transporti kõikidele veoliikidele üle kogu maailma.

Ettevõtte C: Hästi ja kiiresti toimivana

Ettevõtte D: Kiire, turvaline ja kohusetundlik

Ettevõtte E: Tegeleme kaupade veoga ja natuke laondusega. Kaupade veoga tegeleme ka rahvusvahelisel tasandil.

Ettevõtte F: Oleme transpordikorraldaja ning teostame kaubavedusid Baltikumis ja Soomes.

3. Kuidas iseloomustaksite praegust olukorda kaubaveo turul Baltikumi suunal?

Ettevõtte A: Turul valitseb üpriski olukord, kes soodsamalt see veab. Konkurents on tihe ning teenus kiire.

Ettevõtte B: Nõudlus ületab pakkumist

Ettevõtte C: Antud suunal on ülemäära palju ettevõtteid ja konkurents on tihe

Ettevõtte D: Kõik suunad on okei, v.a Ukraina ja Venemaa

Ettevõtte E: Tavaline nagu alati

Ettevõtte F: Baltikumi suunal hetkel veel probleeme ei ole, kuid õiglase hinna eest peab palju võitlema. Konkurentsi on palju.

4. Mis kasvupunkte näete praegusel hetkel kaubaveo äris?

Ettevõtte A: Üle üldiselt ilmselt kasvamise kohti on teenuse kvaliteedi osas. Igasuguste erilahenduste leidmisel. Kindlasti ka hinnapoliitika, kuidas tulla toime kasvavate kuludega nii et teenuse kvaliteet ei langeks.

Ettevõtte B: Kasvada saab pikaajaliste investeeringutega

Ettevõtte C: Hetkel ei näe kasvukohti

Ettevõtte D: Hetkel ei ole märganud

Ettevõtte E: Hiina kauba suurenemine

Ettevõtte F: Ainuke kasvupunkt, mida hetkel näen, on hinnatõus

5. Millistele arendusprojektidel (tegevustele või suundadele) Teie ettevõtte hetkeseisul keskendub?

Ettevõtte A: Erinevad IT lahendused, millega muuta töö sujuvamaks, vähem rutiinsemaks ning millega vähendada inimlike vigu.

Ettevõtte B: Logistika planeerimise mooduli ja andmete sisestuse automatiseerimine

Ettevõtte C: tööjõu ja tehnika uuendamine

Ettevõtte D: Keskendume ülemaailmsele ettevõtte arendusele

Ettevõtte E: Eesti-Läti suunal koostöö parendamine

6. Millised on peamised logistilised ülesanded, mida Teie ettevõtte 2021. aastal lahendas?

Ettevõtte A: Arvan, et kogu koroonakriisi ja suurenevate kulude juures stabiilse teenuse pakkumine.

Ettevõtte B: Kahe erineva ettevõtte osakondade kokku liitmine ja vedajapargi ühtlustamine.

Ettevõtte C: Tööjõu puudus

Ettevõtte D: Pandeemiast tingitud probleemid Hiinas

Ettevõtte E: Parandada kullervedusid

Ettevõtte F: Meie firma jaoks on kõik täidetavad ülesanded olulised, iga koostööfirma ning töötaja on meie jaoks oluline. Eesmärk on kindlasti areneda edasi ning kindlustada oma seljatagune.

7. Kui oluliselt mõjutas koroonakriis logistikaäri, mis on muutunud, milliseid arengustrateegia punkte tuli korrigeerida?

Ettevõtte A: Koroonakriis mõjutas kindlasti palju. See andis tõuke IT suundadel kiiremale arengule, et võimaldada paberivabalt kodukontorites töötada. Kuidas partnerite vahel tekitada info vahetus ilma, et füüsiliselt kohtuma peaks. Kindlasti tähendas see seda, et mõnel muul suunal tuli areng aeglasemalt, sest fookus läks mujale.

Ettevõtte B: Koroona logistikaäri ei mõjutanud väga. Arengustrateegias vajas muutust kodus töötamise võimaluste tekitamine.

Ettevõtte C: Meie puhul mõjutas positiivselt, tühja konkurentsi jäi vähemaks

Ettevõtte D: Muutunud on pandeemiast tingitud pidurdused millega tuleb nüüd arvestada ajaliselt juurde

Ettevõtte E: Üldiselt et ellu jääda. Tuli tegeleda kaubaga mida on

Ettevõtte F: Mõjutas palju, mitmed sissetulekuallikad kadusid mõned ajaks.

7. Koroonaviiruse pandeemia on sulgenud piirid reisijatele. Kuidas lood oli kaubaveoga Baltikumi suunal? Milline olukord on praegu?

Ettevõtte A: Koroonakriisi piiride mure Baltikumi liiklust ei seganud. Kaubavedu oli avatud. Alguses küll pikenevate piiri järjekordadega, kui teenus on olnud stabiilne. Lisandusid erinevad nõuded, kuid kuna Baltikumis on meie oma tütar ettevõtted, siis on saanud hoida koostöö sujuva.

Ettevõtte B: Kaubavedusid koroonaga ei takistanud Baltikumis.

Ettevõtte C: Pole probleeme.

Ettevõtte D: Polnud Probleeme.

Ettevõtte E: Hea, kaup liikus.

Ettevõtte F: Olukord oli keeruline, sest paljud sissetuleku allikad kadusid. Ei saa ka öelda, et hetkel oleks kerge, sest koroonapandeemia tõttu on palju järelmõjusid.

Lisa 2. Teise ploki küsimused ja vastused

1. Kui oluline tegur logistikas on Teie arvates digitaliseerimine, IT-arendus, pilvelahendused ja plokiahel?

Ettevõtte A: Väga oluline, ilma pole enam võimalik logistikat teha.

Ettevõtte B: See on tulevik ehk ülioluline

Ettevõtte C: Ülehinnatud hetkel

Ettevõtte D: Väga suur roll

Ettevõtte E: Väga oluline

Ettevõtte F: Nii ja naa. See on oluline, kuid samas ma ei ole kunagi usaldanud täielikult neid IT lahendusi, iga hetk võivad need ära kaduda. Seega on kindel, kui dokumendid on ka muul moel olemas.

2. Kuidas Teie ettevõtte tuleb toime moodsate protsessidega? Mida on digitaliseerimise alal juba tehtud? Millised on muud väljakutsed antud valdkonnas?

Ettevõtte A: Oleme väga aktiivselt IT valdkonda arendamas. Meil on väljatöötatud ettevõttel oma programm, kus saab lahendusi implementeerida kiiresti ning efektiivselt. Töötama paberivabalt, kõik on ühes programmis, pole mitme eri süsteemi vahel toimetamist. See on omakorda integreeritud kliendi andmesüsteemidega jne. Oleme ka muutunud kohalikuveo tasandil rohkem paberivabaks, mis oli varem meil suurem probleem. IT lahendused nõuavad väga suurt läbi mõtlemist ning kõikide riskide hindamist

Ettevõtte B: Dokumentide arhiveerimine pilvesüsteemi. Uued väljakutsed on planeerimise moodul ja automaatsed saadetiste staatuse raportid.

Ettevõtte C: E-veoselehele üleminek. Valulik, sest veoselehe arendajad on jätnud palju tähtsaid aspekte tähelepanuta

Ettevõtte D: Tõrked süsteemides ja muud midagi

Ettevõtte E: Kõik on digitaliseeritud. Mõndasid dokumente veel prinditakse

Ettevõtte F: Eks me käime ajaga kaasas, ning kasutame programme, mis on meie igapäeva töös vajalikud. Kuid kui nüüd aus olla käime me nende moodsate võimalikult vähe kaasas.

3. Millised uuenduslikud lahendused/suunad logistikaettevõtetele väärivad, Teie arvates, kõrgendatud tähelepanu tänapäeval?

Ettevõtte A: Hetkel on väga populaarsust kogunemas portaalid, mis viivad kokku kliendi ja vedaja, ekspedeerija. Ühest kohast saab parima pakkumise klient. Sellistel kohtadel tasub silma peal hoida, sest läbi selle võib kergesti kaotada kliente, aga kui ka tähelepanelik ning innukas olla, võib ka leida teiste muidu konkurentide kliente.

Ettevõtte B: iseliikuvad autod

Ettevõtte C: Tehnoloogilised arendused

Ettevõtte D: Exceli majandus kaotada ja veebi kolida

Ettevõtte E: Viimase miili lahendused

Ettevõtte F: Ei oska küsimusele vastata

4. Mõeldes redutseeritud kujul, kas on veel mingeid tegureid, mis võimaldavad kaupa kiiremini kohale toimetada?

Ettevõtte A: Kiirem info liikumine

Ettevõtte B: Info täpsus, maksumus ja sõltumatus

Ettevõtte C: Koostöö

Ettevõtte D: Tarne teekonna muutmine.

Ettevõtte E: Rongi

Ettevõtte F: Teede olukord, töö ja puhkeaeg (iseenesest mõistetav).

Lisa 3. Kolmanda ploki küsimused ja vastused

1. Mis on Teie ettevõtte eelis konkurentsisis?

Ettevõtte A: Usaldusväärsed ja pikaajalised partnerid, kes pakuvad stabiilset teenust. Kindlasti meie võimekus muutustega kiiresti kaasa minna ja kohaneda, sest olema Eesti ettevõtte ning otsutamiseks pole vaja oodata kauge peakontori kinnitusi.

Ettevõtte B: Universaalsus

Ettevõtte C: Tugev ajalugu

Ettevõtte D: Ülemaailmne tarne ja paindlikkus

Ettevõtte E: Tuntus ja usaldusväärsus

Ettevõtte F: Hindame oma koostööpartnereid ning töötajaid

2. Millised on Teie arvates muud konkurentsivõime allikaid, mis võivad innovatsiooni asendada? Kas konkurentsivõime tegurid üldiselt on suurelised muutuma täna/homme?

Ettevõtte A: Innovatsiooni asendada - pole kindel, tundub, et kui uuenduslikkus ja kaasaegsus on see, mis on üheks suureks konkuretsi eeliseks. Üldiselt ilmselt oleks võimeline muutuma täna/homme, aga see vajab väga suurt tiimi, kiiret otsuste langetamise kiirust jne.

Ettevõtte B: Kindlasti kvaliteet, personaalne lähenemine, roheline mõtteviis.

Ettevõtte C: Traditsioonid, konnatiigis nagu Eesti on suhted tähtsamad kui innovatsioon

Ettevõtte D: Ei oska öelda

Ettevõtte E: Konkurentsivõime on mis tegevuses hoiab

Ettevõtte F: Ei oska vastata

3. Töötaja, logistik täna, kes ta on, kas tal peaks olema midagi ühist IT-spetsialistiga?

Ettevõtte A: Ei pea olema, kui ettevõttel on toetav IT tugisüsteem. Muidugi mida rohkem on IT peale ülesehitatud, seda rohkem on ka võimalike tõrkeid sealt poolt oodata.

Ettevõtte B: IT spetsialistiga sarnaselt peaks oskama kiirelt arvutiga toimetada.

Ettevõtte C: Ei

Ettevõtte D: Logistikul peaks olema teadmisi IT-alaselt, kui ei pea olema IT-spetsialist.

Ettevõtte E: Ei. Peab oskama ainult firma siseseid programme

Ettevõtte F: Ei peaks

4. Kas olete nõus, et homme nimetatud kahe erineva erialade vaheline piir on hägune ja nõrgalt märgatav?

Ettevõtte A: Olen osati nõus, sest kui IT lahendused annavad inimestele lisaaega, siis saab üks inimene ära teha rohkem laiapõhjalisemalt erinevaid asju mida arvuti ei oska. Arvuti see juures saab teha ära erinevate erialade sarnaseid arvutiga tehtavaid ülesandeid.

Ettevõtte B: IT-spetsialist on lai mõiste. IT-spetsialist toodab mingit koodijuppi ja pigem loob süsteemi, kus toimetab tuleviku logistik

Ettevõtte C: Jah, homme logistikaks võib rohkem olla andmesisestaja

Ettevõtte D: Oskavam

Ettevõtte E: Ei ole nõus

Ettevõtte F: Ei oska vastata

5. Mis on ettevõtte nõrkus, mis vajaks parendamist? Mis oleksid sammud nõrkuse tugevuseks muutmisel?

Ettevõtte A: Erinevatel inimestel on näiteks arendamise aspektides erinev huvi ja soov kiirusele, kuna tehtud peaks olema. Selle saaks muuta tugevuseks, kui kõik koos eesmärgid kinnitaks, arvestaks erinevaid soove ning suudaks luua ühiste eesmärkide ja arengusoovide nimekirja.

Ettevõtte B: Nõrkus on manuaalne töö. Tugevuseks muutub see siis, kui seda automatiseerida.

Ettevõtte C: Väiksus

Ettevõtte D: Liiga kaua peab ootama tegevusteks luba

Ettevõtte E: Vaeleusaamadest jääb kaup maha. See tuleneb uute töötajate vigadest, ei saa muuta

Ettevõtte F: Nõrkuseid on igas ettevõttes , igapäevaselt tegeleme nende leevendamisega.