

Tartu Ülikool  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut  
Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetool

Nikolai Denissov

**OÜ „EDISOFT BALTIC“ LAIENEMISPROBLEEMID VENEMAA TURUL**

Magistritöö

Juhendaja: dots. Tõnu Roolaht (PhD)

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kiatsmisele lubatud „ “ ..... 2014. a.

Õppetooli juhataja .....

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| SISUKORD .....                                                                                                 | 3   |
| SISSEJUHATUS .....                                                                                             | 4   |
| 1. SIHTTURULE LAIENEMISE JA SELLE PROBLEEMIDE TEOREETILISED<br>ALUSED .....                                    | 8   |
| 1.1.  Rahvusvahelistumine ja sihtturule laienemise alused .....                                                | 8   |
| 1.2.  Sihtturu valik ja sihtturu keskkonna analüüsi meetodid.....                                              | 19  |
| 1.3.  Ettevõtte laienemise meetodite valik.....                                                                | 24  |
| 1.4.  Infotehnoloogilise teenusega välisturule laienemise eripärad.....                                        | 36  |
| 2. OÜ EDISOFT BALTIC VENEMAALE LAIENEMISE PROBLEEMIDE UURING<br>.....                                          | 44  |
| 2.1.  Uurimismetoodika ja OÜ Edisoft Baltic tutvustus.....                                                     | 44  |
| 2.2.  Venemaa kui sihtturu ning ettevõtte teenuste turukeskkonna analüüs.....                                  | 51  |
| 2.3.  OÜ Edisoft Baltic laienemine Venemaa turule ning selle käigus ilmnenud<br>probleemid.....                | 69  |
| 2.4.  Järeldused Edisoft Venemaale laienemise kohta ning ettepanekud ilmnenud<br>probleemide ületamiseks ..... | 78  |
| KOKKUVÕTE.....                                                                                                 | 88  |
| VIIDATUD ALLIKAD .....                                                                                         | 92  |
| LISAD .....                                                                                                    | 117 |
| LISA 1. Küsimustik.....                                                                                        | 117 |
| LISA 2. Intervjuude tulemused (tabel).....                                                                     | 119 |
| SUMMARY .....                                                                                                  | 122 |

## SISSEJUHATUS

Mitmete ettevõtete elutsüklis esineb hetk, kus tuleb teha valik: kas jääda koduturu väike- ja keskmise suurusega ettevõtete hulka või kasvada edaspidi, näiteks uute välismaa turgude vallutamise läbi. EDI ettevõtte jaoks on selline kasv eriti loomulik, sest on otseselt tingitud kasutatavatest ärimudelitest ning tehnoloogiast. EDI-firma „südameks“ on üldjuhul kõrgtehnoloogiline kompleks (rist- ja tarkvara segu), mille peamine eesmärk on struktureeritud andmete edastus ja konverteerimine. Tavaliselt on tegu kõrgeltkoormatud (*highload*) süsteemidega, kus mõnesaja kasutaja lisamine ei too kaasa olulist kasvu tugikulutustes.

Antud asjaolu omakorda tähendab, et väikeselt turult pärit kasvule orienteeritud ettevõtte jaoks on laienemine välisturgudele loogiline ja põhjustatud samm. Autori arvates laienemise protsessi jooksul ilmnevate probleemide/takistuste uurimine OÜ „Edisoft Baltic“ EDI ettevõtte näitel on oluline potentsiaalsete tõkendite ennetamise ja lahendamise võimaluste leidmiseks ning loodetavasti saavad antud magistritöö tulemusi kasutada ka teised IT-teenuseid pakkuvad ettevõtted Venemaa turule laienemisel.

Viimaste aastakümnete jooksul on aktuaalseks muutunud just väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arenevatele turgudele ja turgudelt rahvusvahelistumine (Sandberg 2012). Edisoft'i puhul on tegu huvitava juhtumiga, sest see sisaldab mitut aktuaalset aspekti: tegu on väikselt arenevalt turult pärit väikeettevõttega, mis on siirdunud suurele arenevale turule, pakkudes kõrgtehnoloogilisi teenuseid. Eripäraks on ka see, et veel 22 aastat tagasi sihtturg ja koduturg ei olnud omavahel eraldatud, kuid viimase perioodi jooksul on need erinevas suunas arenenud.

Lisaks on Edisoft'i puhul Venemaale laienemine mitte esmane välissuunaga rahvusvahelistumise kogemus, mis annab võimaluse analüüsida, kuidas ettevõtte kasutab ja kannab üle oma kogemusi väiksematelt välisturgudelt suurele, keskendudes

laienemise probleemidele ning sellele, kuidas kogemused aitavad neid probleeme ennetada.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada OÜ „Edisoft Baltic“ kui kõrgtehnoloogilise ettevõtte Venemaa turule laienemisel ilmnunud probleeme ning anda soovitusi nende võimalikuks lahendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmisi uurimisülesandeid:

1. uurida ettevõtte välislaienemise (*foreign expansion*) olemust rahvusvahelistumise kontekstis;
2. kirjeldada peamisi sihtturu keskkonna analüüsi metoodikaid;
3. uurida infotehnoloogia teenuseid osutavate ettevõtete rahvusvahelistumise laienemise eripärasid;
4. iseloomustada sihtettevõtet erinevatest külgedest;
5. analüüsida Venemaa ärikliimat EDI teenuste sihtturuna;
6. koostada nõuandeid esinenud probleemide lahendamiseks ning ennetamiseks.

Töö omab klassikalist struktuuri – on jagatud kaheks mahuliselt ligikaudu võrdseks teoreetiliseks ja empiiriliseks osaks. Esimeses (teoreetilises) osas selgitatakse laienemise mõistet, selle ajaloolist arengut ning päritolu, samuti töö eripära seisukohalt aktuaalsemaid rahvusvahelistumise teoreetilisi käsitlusi, defineerides uurimuse raame. Antud osas vaadeldakse tööprobleemide teaduslikku tagapõhja, ning valitakse uurimuse edaspidise kitsendamise suuna.

Seejärel võetakse juba kitsamalt läbi peamisi sihtturu keskkonnanalüüsi metoodikaid, selgitatakse nende päritolu, positiivseid ja negatiivseid külgi. Tulemusena luuakse metodoloogilist alust püstitatud uurimisväidete katsetamiseks. Peatüki lõplikus osas käsitletakse enamlevinuid sihtturule sisenemise meetodeid ning nende eripärasusi, et vaadelda välisturule sisenemismeetodist tulenevaid potentsiaalseid probleeme ning kasutada varasemate uurimustööde tulemusi kavandatavas teooria-empiriika võrdluses. Viimane alamosa on pühendatud IT-ettevõtete rahvusvahelistumise problemaatika väljaselgitamisele.

Tuginedes arusaamale rahvusvahelistumise teoreetilisest maastikust jätkatakse „Edisoft Baltic“ OÜ sügavama empiirilise analüüsi ning ettevõtte laienemisprobleemidega. Antud töö raames kasutatakse juhtumiuuringu meetodit. Empiiriline osa sisaldab Edisoft'i ja keskkonna kirjeldavat analüüsi, milleks kasutatakse SWOT analüüsi ning laiaulatuslikku CAGE analüüsi Eesti ja Venemaa vahel ning Venemaa EDI turu PESTLE analüüsi.

Analüüsides läbiviimise tulemusena saadakse mitmekülgset ülevaadet, mis koosneb vaatest ettevõtte seest, vaatest keskkonnale ning vaatest ettevõtte keskkonnas. Analüüsides järgneb ettevõtte omanike ning võtmeisikutega (kokku 7 inimest) läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude tulemuste osa. Intervjuude eesmärgiks on uurida, kas analüüsides käigus leitud probleeme peetakse ettevõtte võtmeisikute poolt oluliseks ning koondada soovitusi nende lahendamiseks.

Järgmise sammuna analüüsitakse saadud tulemusi ning võrreldakse teooria poolt pakututega. Peatüki lõpus luuakse süsteemne arusaam probleemidest ning tuuakse välja probleemide potentsiaalsed lahendamisviisid.

Töö tugineb teaduslikule kirjandusele – andmebaasidest kättesaadavad artiklid, samuti tunnustatud õppematerjalid. Lisaks sellele kasutatakse mõningaid andmeid Vene ajakirjanduse artiklitest usaldusväärsete teadusandmete puudumise tõttu. Selle kõrval kasutatakse ettevõtte kohta avalikke ning avalikustamisele lubatud andmeid.

Kõigepealt, autor sooviks tänada oma juhendajat Tõnu Roolahte lõputöö juhendamise ja mõistva suhtumise eest ning retsensenti Tiia Vissakut kasulikke soovitusi eest. Lisaks tänab autor oma perekonda, kes on olnud kindlaks toeks töö koostamise käigus. Ühtlasi ka kogu Edisofiti meeskonda, kes on abistanud autorit andmete kogumisel: Mihhail Ralkin, Anton Sverdlov, Aleksei Dobrõšman, Mikhail Barsukov, Roman Startsev, Ivan Makovkin, Aleksei Kalejev. Lisaks avaldab autor tänu Maria Gorobovale operatiivse keeletoimetamise eest.

# 1. SIHTTURULE LAIENEMISE JA SELLE PROBLEEMIDE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Rahvusvahelistumine ja sihtturule laienemise alused

Laiemas mõistes rahvusvahelistumine on ettevõtte kogu rahvusvaheline aktiivsus, kuid tänapäevani termini kindlat definitsiooni inglisekeelsetes allikates (Buckley 2002) ega ka Eesti teadlastel ei ole kujunenud. Rahvusvahelistumist kujutatakse kui keerulist ja mitmemõõtmelist protsessi (Barrett, Wilkinson 1986). Rahvusvahelistumisealased teadustööd keskenduvad kas protsessi põhjustavate tegurite või ettevõtte rahvusvahelistumise kulgemise uurimisele.

Rahvusvaheliste kaubandusteooriate arendajad: Smith (1776), kes oma töödes pani aluse järgnevalt kujunenud “*Absolute cost advantage*” teooriale, ning hiljem Ricardo (1821), kelle teooria sai paarikümne aasta pärast “*Comparative cost advantage theory*” nime; ei keskendunud otse ettevõtetele, vaid pigem seletasid riikidevahelisi tehinguid/riikide spetsialiseerumist (Mtigwe 2006). Kuid nende tööd on tänapäevaseid majandusteooriaid tunduvalt mõjutanud ning rajanud kindla aluse rahvusvahelistumise, nagu me seda protsessi kujutame tänapäeval, edaspidiseks teoreetilise mõisteraamistiku väljaarendamiseks.

Rahvusvahelist kaubandust on hakatud uurima ka muudest külgedest, keskendudes turuvõimsate ettevõtete rahvusvahelistumist põhjustavate tegurite seletamisele pärast teise maailmasõja lõppu, mis mõjutas tugevalt maailmakorraldust ning tehnoloogiate arengut. Hymer (1976) vaatles välisinvesteeringisprotsessi kui ettevõtte otsust minna teistele turgudele, lähtuvalt nii oma kodumaa kui ka tulevase turu struktuuri eelistest, vastupidiselt varemeksisteerinud arusaamale, mis vaatles protsessi pigem kapitali liikuvusega seonduvalt. Alates 1970-ndatest on ettevõtete rahvusvahelistumine üheks kõige rohkem uuritud teemaks rahvusvahelise turunduse valdkonnas (Fletcher 2001).

Rahvusvahelistumise protsess autori arvates sõltub mitte ainult ettevõtte suurusest, päritolumaast ning sihtturust, kuid ka globaalsetest muutustest. Seepärast Jansson (2007) eristab kolme rahvusvahelistumise lainet, perioodi alates 1980-ndatest nimetab ta rahvusvahelistumise kolmandaks laine, mille eripära võrreldes eelnevatega on uute varem suletud turgude avanemine ja ümberkorraldamine. Need arenevad turud erinevad mitmeti Põhja-Ameerika ja Lääne-Euroopa turgudest, millele ettevõtete rahvusvahelistumist on varasemalt uuritud, samal ajal suureneb väikeste ja keskmiste rahvusvahelistuvate ettevõtete arv, mis pärinevad nii arenevate kui ka küpsetelt turgudelt. Teistsugune kontekst (uued turud ja ettevõtete suurus) avab võimaluse ümbermõtestada turule sisenemise uurimise traditsioonilisi viise (Child, Rodrigues 2005). Antud töö kontekstis on arenevate turgude ning väikese suurusega ettevõtete laienemise probleemide temaatika keskne, seepärast on kolmanda laine muutused ning hilisemad uurimustööd aktuaalsemad.

Eristatakse väljapoole ja sissepoole suunatud rahvusvahelistumist (Welch, Luostarinen 1988), väljapoole suunatud rahvusvahelistumise uurimise traditsioon on pikem, ning selle protsessi kirjeldamiseks kasutatakse teaduskirjanduses mõnikord ka laienemise (*foreign expansion*) terminit (nagu ka antud töö puhul). Beamish (1990) määratleb rahvusvahelistumist kui "... protsessi, mille käigus ettevõtted suurendavad oma teadlikkust otsese ja kaudse rahvusvaheliste tehingute mõjust tulevikule, ning loovad ja teostavad tehinguid teiste riikidega." Rahvusvahelistumine on Welch ja Luostarineni järgi „rahvusvahelistes tehingutes kasvav osalus“ (Welch, Luostarinen 1988).

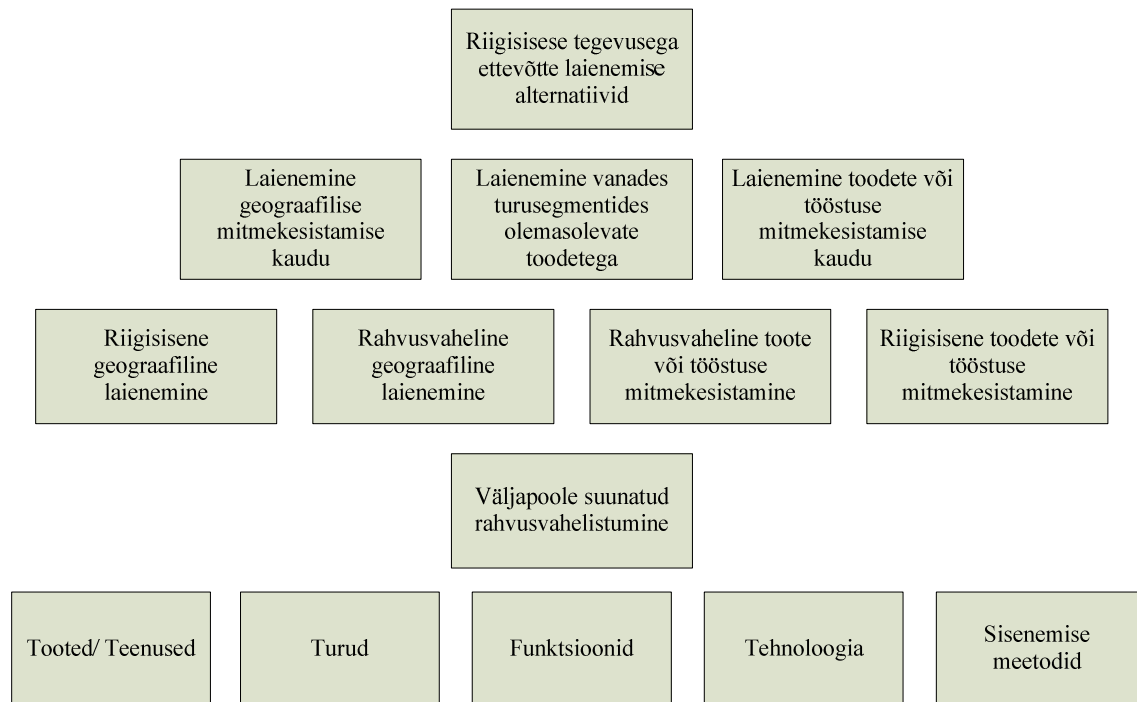
Sarnase arusaama, kus definitsiooni keskmist rolli mängib protsessina esitamine, jagavad ka Johanson, Vahlne (1977), kes väidavad, et ettevõtte rahvusvahelistumine on protsess, kus ettevõtte järk-järguliselt suurendab oma osalust rahvusvahelistel turgudel, ning Luo ja Tung (2007), kes defineerivad rahvusvahelistumist (sarnaselt kasutavad ka terminit „laienemine“) kui protsessi, mille käigus multinatsionaalne ettevõtte siseneb ja investeerib sihtriiki oma strateegiliste eesmärkide huvides. Samas aga vaadeldakse ettevõtte sisenemist teistele turgudele kui laienemise ühte etappi (*foreign expansion or entry*), mida peetakse strateegiliseks muutuseks organisatsioonis, mis on mõjutatud ettevõtetevaheliste tegurite poolt (Guillén 2002). Autori arvates on laienemise

protsessina vaatlemine eelkõige oluline dünaamilisuse poolest, seega võib väita, et laienemise eri etappidel on omanäoline probleemide ja tõkendite spektor.

Rahvusvahelistumise seletamiseks on kujunenud mitmed tuntud teooriad, nagu *Helsingi ja Uppsala mudelid*, *Stage approach* jne. Kuigi need teooriad ei seletanud mõningaid juhtumeid (nt. nn. ettevõtteid, mis on sündinud rahvusahelisena „*born internationals*“). Rahvusvahelistumise olemuse tõlgendamisel on mitmeid erinevaid nägemusi. Klassikalise teooriate pooldajad keskendusid pigem ettevõtete rahvusvahelistumist mõjutavate tegurite väljaselgitamisele suurettevõtetel, samal ajal kui uue koolkonna teadlased nagu McDougall, Oviatt (2000) ning Gabrielsson, Manek Kirpalani (2004) väidavad, et ka ettevõtlus nähtusena (*entrepreneurship*) avaldab märkimisväärt mõju rahvusvahelistumise kulgemisele (Oviatt, McDougall 1994). Seega tänapäeval paralleelselt majandusliku rahvusvahelistumise fookuse uurimissuunaga (alates 1990-ndatest) eksisteerib ka rahvusvahelise ettevõtluse uurimiskoolkond, kes rõhutab nii ettevõtte kui ka ettevõtja rolli protsessis (Zahra, George 2002).

Autori arvates ettevõtja rolli olulisuse kasv on ühelt poolt seotud rahvusvaheliselt laienevate ettevõtete suuruse vähenemisega, see omakorda muudab oluliseks ettevõtte võtmeisikute hinnanguid ja taju, mis on valitud antud töö fookuseks. Esimest korda kasutas rahvusvahelise ettevõtluse terminit Morrow (1988), et seletada võõraste turgude tehnoloogilise ning kultuurilise keskkondade avatust uutele ettevõtetele. Tema kaasmõtlejad on aga arendanud seda edaspidi isemoodi: McDougall (1989: 389) defineerib rahvusvahelist ettevõtlust kui ettevõtete sihitust maailma turule nende asutamise hetkest. Wright ja Ricks (1994) oma artiklis väidavad, et rahvusvahelist ettevõtlust võib vaadelda ka ettevõttetasandi aktiivsuseks, mis keskendub riikidevaheliste piiride ületamisele. Rahvusvahelist ettevõtlust võib määratleda ka kui ettevõtte koduturult väljapoole jäävate võimaluste avastamise ja kasutamise protsessi konkurentsieeliste saavutamise eesmärgiga (Zahra, George 2002). Definitsioonide arvukusest on võimalik järeldada, et nii nagu rahvusvahelistumise protsess muundub tänu turubarjäärade langemisele, nii ka teadlased on püüdnud protsessi selgitamiseks oma lähenemist muuta. Hilisaegne rahvusvahelise ettevõtluse uurimissuund on tagajärjeks uurimustööde arvu kasvule, mis käsitlevad kiirelt rahvusvahelistuvate

väikeste ettevõtete ja uusettevõtete laienemist, mis on kõrvale kaldunud traditsioonilisest rahvusvahelistumise kulgemisest.



**Joonis 1.** Ettevõtte kasvu alternatiivide klassifikatsioon kodu ning välisturgudel (allikas: Luostarinen 1979: 8).

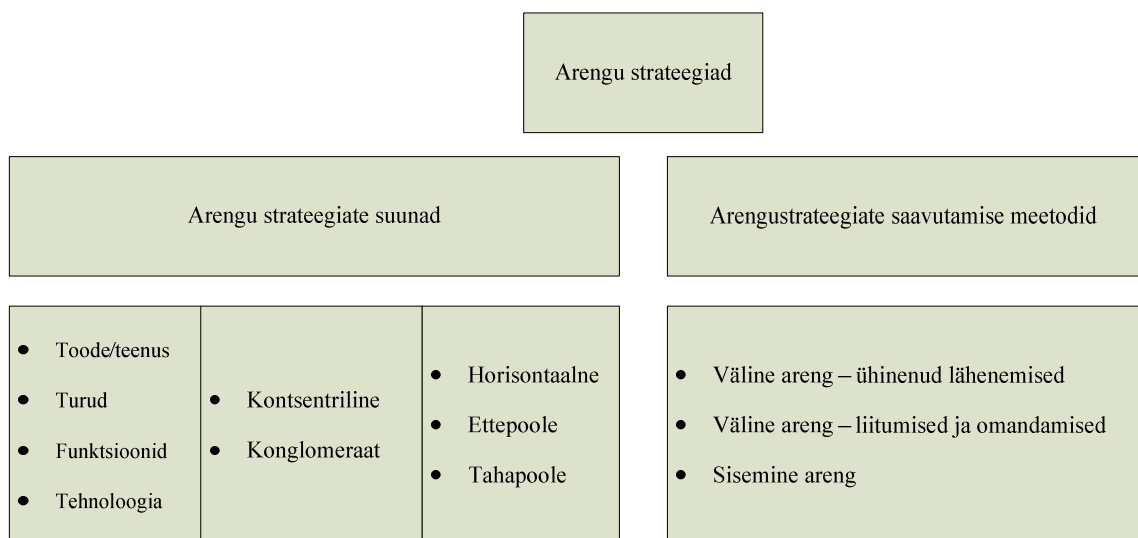
Luostarinen (1979) väidab, et koduturul opereerival ettevõttel, mis valib toote, teenuse või geograafilise diversifikatsiooni vahel, pool võimalikest valikutest viitavad rahvusvahelistumise vajadusele (vt. joonis 1). Jones (1999) samal ajal rõhutab, et rahvusvahelistumine ettevõtlike firmade jaoks on kasvu ja arengu protsessiks. Seega ettevõtte, mis soovib mitmekesistada oma sissetuleku allikaid või püüdleb kasvu suunas selleks soodsatel tingimustel, teostab välisturule laienemist, mis on veelgi tõenäolisem väikese turu puhul (nagu näiteks Eesti).

Antud töös sihtturule laienemist (välisturule laienemist) defineeritakse kõige laiemalt, ehk kogu ettevõtte aktiivusena välisturul muudest teguritest sõltumata. Samuti on oluline mainida, et käesoleva töö raames vaadeldakse rahvusvahelistumist kui kõrgema tasandi terminit ehk kui kaasatust rahvusvahelistesse protsessidesse.

Axinn ja Matthyssens (2002) väidavad, et peaaegu piiramatult globaalne majandus on kiiresti arenenud, toetudes odavale tehnoloogiale (sh. IT), vähendatud kaubandusbarjääridele ja uute turgude avanemisele, mis omakorda põhjustas dünamilist, mitmekülgset ja enneolematut ettevõtete rahvusvahelistumist.

Kuigi rahvusvahelised turud ja nendega seotud tegevus võib pakkuda uusi võimalusi, esitavad nad samal ajal suuremaid konkurentsi väljakutseid rahvusvaheliste ja lokaalsete turuosalejate poolt (Hitt, Hoskisson & Kim 1997), mis loovad välisturule laienemisel probleeme. Autori arvates konkurentsi poolest soodsamad, arenevad turud on viimase aja jooksul ühelt poolt muutunud investeerimiseks köitvateks, sest pakuvad suurepäraseid ettevõtte edasiarengu võimalusi (Cavusgil *et al.* 2002), teiselt poolt aga seostatud rohkete barjääridega (Meyer 2001). McMillan'i (2007) arvates üheks tõkkeks on arenevate turgude tugevate toetavate institutsioonide puudumine vastupidiselt sujuvalt töötavatele arenenud turgudele. Autori arvates arenevate turude instituionaalne bürokraatia võib seda probleemi veelgi süvendada.

Rahvusvahelistumise temaatikasse edaspidiseks süvenemiseks on loogiline selgitada ka põhjusi protsessi käivitamiseks ettevõttes. Rahvusvahelistumise protsessi käivitamist laiemas mõistes puudutab Young (1989), kes oma töös viitab rahvusvahelistumise seosele ettevõtte tuum-strateegiaga, mis määrab ettevõtte käitumist turgudel (vt. joonis 2).



**Joonis 2.** Ettevõtte strateegiline areng (allikas: Young 1989).

Eristatakse väliseid ja sisemisi stiimuleid väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumise otsuse juures (Cavusgil, Godiwalla 1982). Ettevõtte rahvusvahelistumise üldisteks stiimuliteks on peetud otsustaja/juhtkonna karakteristikaid, ettevõtte spetsiifilisi tegureid, keskkonna tegureid ja ettevõtte karakteristikaid (Katsikeas, Piercy 1993). Autori arvates need stiimulid peegelduvad laienemise protsessi probleemides, näiteks koduturu ebasoodsa keskkonna laienemisega kompenseerival ettevõttel on raskem kehtestada ennast uuel kaugemal turul ressursside nappuse tõttu.

Laienemise motiivideks on tihtipeale ettevõtte turu suurendamise soov (seeläbi ettevõtte kasv), tegevuskulude vähendamine ja kodumaisest erinevale ressursile/kompetentsile juurdepääsu tagamine (Dunning 1993, 2002). Taylor, Jack (2012) leidsid, et globaalseteks sündinud ettevõtete jaoks on tihtipeale motiveerivateks teguriteks: koduturu piirangud (näiteks selle väiksus või klientide ebapiisav arv), strateegiline eesmärk – toote konkurentsivõime suurendamine, tegevusriskide hajutamine, ärimudeli kasumlikkuse suurendamine.

Ühtlasi laienemise põhjuste hulka arvatakse kuuluvat ka harusisese konkurentsi muutlikkust ning tehnoloogilisi ja majanduslikke muutusi (Andersson 2004). Tihtipeale võib laienemisotsuse langetamise põhjuse taga olla ka koduturu konkurentsi mõju. Näiteks Mascarhenas (1986) väidab, et rahvusvahelistumise põhjuseks on sageli tõhus konkurents koduturul. Samas mõned teadlased osutavad asjaolule, et tähtsateks protsessi päästikuteks võivad olla nii sisemised kui ka välised ettevõtte probleemid, näiteks koduturu institutsionaalsed probleemid/takistused (Witt, Lewin 2007). Võib samuti eeldada, et ka koduturu eelised (nt. üldine Eesti IT-areng) võivad positiivselt mõjutada laienemise suunda. Kinnitusi sellele leidub Guillen ja Guler (2010) teoses, kus väidetakse, et just koduturu eelised aitavad ettevõttel kompenseerida välistegevusega seotud raskusi. Sarnast seisukohta jagavad (Luo, Tung 2007), kelle järgi siirdemajanduse tingimustes tegutsevad multinatsionaalsed ettevõtted kasutavad laienemist strateegiliste ressursside omandamiseks ning koduturu piirangute vähendamise eesmärgil.

Muudest laienemispõhjustest, mis esinevad teaduskirjanduses, huvitavaid seisukohti leidub Chakrabati töödes. Oma mudelit luues kirjeldas autor välismaaturule sisenemise

põhjusi, tähtsamateks nendest on turusuurus, tööjõukulud, transktsioonikulud (Chakrabarti 2003). Lisaks oluliseks on ka potentsiaalne turusuurus ning sellega seotud mastaabisääst (Ghoshal 1987). Kuid märkimisväärseks mastaabisäästu saavutamiseks vajab ettevõtte laia toodete/teenuste portfooliot, mis toetaks võtmetehnoloogiasse investeringuid (Hamel, Prahalad 1985). Tuleb aga meeles pidada tootmisettevõtete ning teenuste ettevõtete laienemise suurt vahet, kus viimasel juhul investeringud on keskmiselt tunduvalt väiksemad (Bouquet, Hébert, Delios 2004).

Motiive ettevõtte laienemiseks on kokku võtnud Ghoshal (1987), alljärgnev tabel näitab, mis makrotegurid mõjutavad laienemist, strateegilisi eesmärgi, samuti seletab esinevaid juhtimisriske laienevas ettevõttes.

**Tabel 1.** Ettevõtte välislaienemise strateegilised motiivid

| strateegilised eesmärgid                             | konkurentsieeliste allikad                                                                     |                                                                                    |                                                                                          |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | riikidevahelised erinevused                                                                    | mastaabisääst                                                                      | majanduse ulatus                                                                         |
| olemasolevates toimingutes efektiivsuse suurendamine | läbi kapitali ning inimressursi hinnaerinevuse                                                 | erinevates aktiivsustes mastaabisäästude võimaluste uurimine                       | T&A kulude jagamine turgude ja äride vahel                                               |
| riskide juhtimine                                    | erinevate turgudega ning poliitikatega seotud riskide juhtimine riikide potentsiaali kasutades | mastaabi tasakaalustamine lisades strateegilist ning operatsioonilist paindlikkust | portfelli diversifitseerimine riskide ning võimaluste loomise lõikes                     |
| innovatsiooni õppimine ning kohandamine              | kasu sotsialsetest, organisatsioonilistest ning juhtmistavade erinevustest                     | kasu saadud kogemustest läbi kulude ärahoidmise ning innovatsioonide               | kasu jagatud üle organisatsiooni õppimisprotsessist (toodete, turgude ning äride lõikes) |

Allikas: Ghoshal 1987.

Kokkuvõtteks rahvusvahelistumine on “strateegilise mõtlemise, strateegilise tegevuse, tekkinud arengu, võimaluse ja vajaduse segunemise” tulemus (Johanson, Vahlne 1990: 22).

**Laienemise käik.** Eksisteerib mitmeid ettevõtete rahvusvahelistumist kirjeldavaid teooriaid, mis püüavad ära seletada ettevõtte laienemise nähtust. Kuigi antud töö peamine eesmärk ei ole otseselt seotud nende kirjeldamisega ning võrdlusega, vaadeldakse vaid tuntumaid teooriaid teoreetilise konteksti loomiseks.

Coviello, McAuley (1999) eristavad kolme rahvusvahelistumise uurimise koolkonda: 1) otseste välisinvesteeringute teooria majanduslik koolkond, 2) astmelise rahvusvahelistumise protsessi teooria käitumuslik koolkond ja 3) võrgustiksuhtel baseeruva teooria koolkond. Lisaks (4) rahvusvahelise ettevõtluse teooria koolkond, mis käsitleb tihtipeale sünnipäraselt rahvusvahelisi ettevõtteid, fokuseerides ettevõtlusele (nt. Oviatt, McDougall 1994).

**Majandusliku koolkonna otseste välisinvesteeringute teooriaga** selgitatakse enamasti suurte rahvusvaheliste kontsernide rahvusvahelistumist, mis igal etapil valivad oma optimaalse struktuuri (sh organisatsioonilise vormi ja asukoha), püüdes minimaliseerida majandusliku transaktsiooni hinda (Coviello, McAuley 1999:225).

*Eclectic Paradigm* (teine nimetus on OLI-paradigm), võttes arvesse ettevõtte eeliseid, võimaldab otsutada miks, kuidas ja kus peaks otsene välisinvesteering (FDI) olema teostatud. OLI-paradigmi autor, Dunning (1980), on esimesena toonud välja, et FDI sõltub kolmest peamisest eelisest: *Ownership* (omand), *Location* (asukoht), *Internationalization* (rahvusvahelistumine/sisekäibe loomisega seotud eelis).

„O“ – omandist tuleneva eelisega ettevõtted püüavad parendada oma positsiooni läbi kõrgema kaasatuse FDI protsessidesse ning seeläbi suurendada oma omandit, spetsifilist omandit kasutatakse konkurentsi eelisena.

„L“ – asukoha eelis on seotud rahvusvaheliste tegevuste asukoha aspektidega, mida ettevõtte saab kasutada lisandväärtuste pakkumise allikana ning mobiilsuse parendamiseks.

„I“ – sisekäibe loomisega seotud eelis on raamistik, mille kaudu saab ettevõtte hinnata alternatiivseid valikuid oma tuumkompetentsi (*core competence*) väljaarendamiseks ning kasutamiseks.

Kui rahvusvahelistumine on teistest alternatiividest vähem kulukas, peaks FDI olema valitud laienemise viisiks (Dunning 1993). Antud teooria korreleerub nii varasemate autorite uuringutega kui ka on rajanud baasi mitmete uute teooriate arenguks (Dunning 2000).

**Astmelise rahvusvahelistumise protsessi teooria käitumusliku koolkonna** mudelite hulka kuuluvad Uppsala ja Helsinki mudel. Statistilistele majandusteooriatele vastukaaluks keskendub käitumuslik koolkond ettevõtte rahvusvahelistumise protsessile.

Coviello ja McAuley (1999) järgi on esimeseks ja kõige mõjuvõimsaks rahvusvahelistumise protsessi mudeliks Uppsala mudel (Johanson, Vahlne 1977). Uppsala rahvusvahelistumise käitumuslik mudel kuulub samm-sammuliste mudelite hulka ning on väljaarenenud R. Luostarineni POM-mudelist. Peamine mudelite idee seisneb selles, et esiteks, ettevõtte hõlmab dominantse positsiooni koduturul ning seejärel laieneb kas geograafiliselt või kultuuriliselt sarnastele regioonidele.

Seega Uppsala mudeli järgi alustavad ettevõtted oma laienemist just nende jaoks lähematest (sarnasematest) sihtturgudest (Johanson, Vahlne 1990). Samuti mudeli tähtis eripära seisneb selles, et käesoleva mudeli järgi areneva ettevõtte jaoks võivad esimesed tehingud sihtriigis omandada juhuslikku iseloomu (Blomstermo 2003). Edaspidi on ilmunud aga ka teine Skandinaavia teadlaste poolt arenenud mudel, mille nimeks on saanud Helsinki mudel (POM) (Welch, Luostarinen 1988).

**Tabel 2.** Laienemisstrateegia peamised komponendid

| laienemisstrateegia peamised komponendid |                                   |         |                  |
|------------------------------------------|-----------------------------------|---------|------------------|
| toote strateegia                         | ( <i>[P]roduct strategy</i> )     | mis?    | (toodete tüübid) |
| operatsiooniline strateegia              | ( <i>[O]perational strategy</i> ) | kuidas? | (operatsioonid)  |
| turustrateegia                           | ( <i>[M]arket strategy</i> )      | kus?    | (hõivatud turud) |

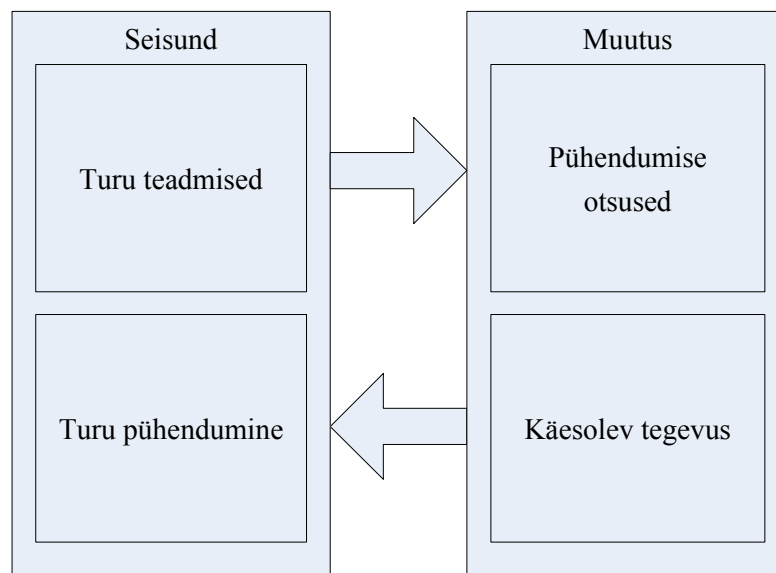
Allikas: Welch, Luostarinen 1988.

Helsinki mudeli eripäraks on veelgi tähtsam õppimise roll ettevõtte rahvusvahelistumises, samuti rõhutab mudel mõlema suuna protsessi aspekte. Eriti on seda hästi näha tabelis 2, kus on kirjeldatud sisemised ning välised (*inward-outward*) aspektid, ehk teisisõnu: ettevõtete õppimine ning nende käitumist mõjutavad tagajärjed.

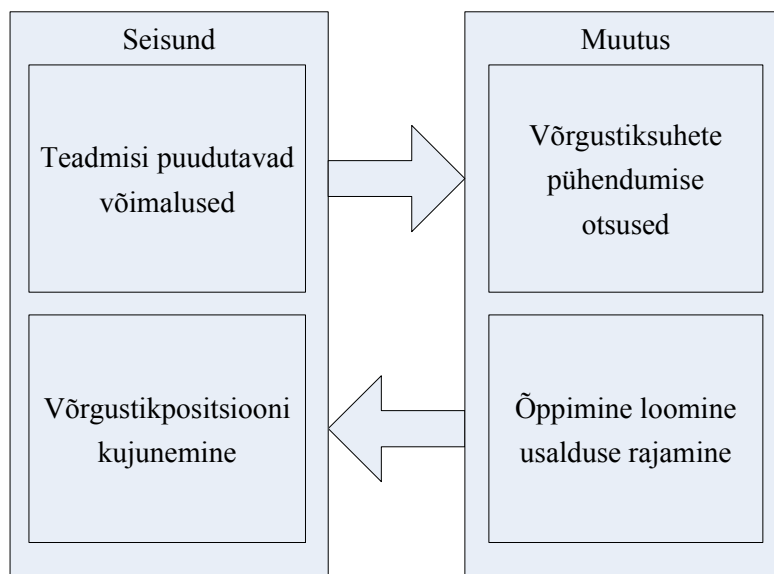
Põhimõtteliselt kirjeldavad eelmised kolm mudelit tõhusalt omavahel seotud rahvusvahelistumise etappe, mille aluseks on hoiak, et esialgu ettevõtte muutub oma turul piisavalt tugevaks, ning seejärel hakkab laienema välisturgudele, alates juhuslikust ekspordist ning lõppedes otseinvesteeringutega turule.

**Suhtevõrgustikel baseeruvad teooriate** (*Network theories*) koolkonna jaoks rahvusvahelistumise protsess sõltub pigem organisatsiooniliste suhtevõrgustike kogumist kui ettevõtte spetsifilisest eelisest (Coviello, McAuley 1999: 227). Suhtevõrgustikel baaseruvad teooriad on sobivad väike- ja keskmise suurusega ettevõtete uurimiseks, sest väike- ja keskmise suurusega ettevõtted võivad kasutada oma suhtevõrgustike suurusest tingitud arengut barjääride ületamiseks (Coviello, McAuley 1999).

Lähisajal esile kerkima hakanud laienemisel võrgustiku tähtsuse arvestamise tõttu tekkisid ka mitme lähenemist sulandavad käsitlused. Joonisel 3 on näha, kuidas õppimine aitab võrgupositsiooni parendamisel, mis omakorda viib muutusteni (loe „laienemiseni“) (Dunning 2000).



**Joonis 3.** Põhiline rahvusvahelistumise mehhanism: seisundi ja muutuse aspektid (allikas: Johanson ja Vahlne 1977: 26).



**Joonis 4.** Ärivõrgustiku rahvusvahelistumise protsessi mudel. Uus Uppsala mudel (allikas: Johanson ja Vahlne 2009).

Autori arvates skeemid (joonis 3 ja 4) loovad ettekujutust, kuidas on teadlaste arusaam protsessist ajaga muutunud ning näitavad ka õppimise rolli tähenduse suurenemist laienemisprotsessis.

Rahvusvaheline ettevõtlus on kahe uurimistee: ettevõtluse kui uue ettevõtte alustamise ja rahvusvahelise äritegevuse ristumispaigaks (McDougall, Oviatt 2000).

**Rahvusvaheline ettevõtluse teooria koolkonna** teadlased on kritiseerinud eelnevalt kirjeldatud mudeleid. Zahra, Oviatt, McDougall on pööranud erilist tähelepanu ettevõtete laienemise hetkele ning loonud uue arusaama, mis põhineb nn. rahvusvahelisena sündinud (*born globals*) ettevõtte kontseptsioonil – ettevõtte, mis hakkab tegutsema välisesturgetel soetamishetkest alates, hiljem püüdes oma lähenemist ka teiste ettevõtete liikidele laiendada (McDougall, Oviatt 2005).

Koolkondade teooriate peamiste erinevuste kirjeldamine on autori arvates antud töö jaoks konteksti loomise oluliseks osaks, samuti ka välisesturule laienemise teadustööde üldiseks tunnuseks. Hilisemad uurimistööd on oma käsitlustes leidnud, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtete välisesturule laienemise problemaatika, olles keeruline, mitmekülgne ja dünaamiline protsess, vajab kirjeldamisel eri koolkondade käsitluste sulandamist (Coviello, McAuley 1999).

## 1.2. Sihtturu valik ja sihtturu keskkonna analüüsi meetodid

Sihtturu valik on üks tähtsamaid etappe ettevõtte laienemise planeerimisel. Young (1989: 47) toob esile peamised tegurid, mida tuleb arvestada rahvusvahelise tegevuse kavandamisel:

1. turupotentsiaal ja kasvutempo riigis tervikuna ning vaadeldavate toodete/teenuste segmentides;
2. konkurentsijõu tugevus;
3. operatsioonilise tegevusega seotud riskid:
  - poliitilised tegurid;
  - seaduslikud tegurid;
  - finantsilised tegurid (inflatsioon, valuutariskid jne);
  - otsesed operatsioonikulud nagu tööjõukulu, maksud.

Need tegurid ei ole aga ulatuslikud sihtturu olukorra hindamisel. Kuna töös käsitluse all oleva ettevõtte laienemise sihtturg on juba valitud, on antud peatüki ülesandeks tuua välja peamised sihtturu hindamise meetodikad, mis on leitavad vastava valdkonna teaduskirjanduses ning on sobilikud töö raames kavandatava uurimuse jaoks tausta loomiseks ja *post-factum* analüüsiks. Meetoditeks on valitud P. Ghemawati hindamismetoodika „CAGE“ metodoloogia, PEST-analüüsi modifikatsioon (PESTLE) ning tuntud SWOT-analüüs. Edaspidi lühidalt kirjeldatakse meetodite päritolu ja sisu. Lisaks tuuakse välja meetodite tugevused ja nõrkused keskkonna analüüsil.

**Ghemawat CAGE raamistik.** Esimeseks ning kõige laiaulatuslikumaks kasutatavatest analüüsides on P. Ghemawat'i poolt loodud nn. „*gravity model*“ ehk CAGE metodoloogia. Meetodi nimi – “CAGE” tuleneb tegurite gruppide ingliskeelsetest esitähedest: *Cultural, Administrative, Geographical and Economical*. Autorid kirjeldavad metodoloogiat kui raamistikku, mis kajastab kultuurilisi, administratiivseid, geograafilisi ning majanduslikke riikidevahelisi erinevusi, mida ettevõtted peaksid arvestama oma rahvusvaheliste strateegiate väljaarendamisel. (Ghemawat, Siegel 2011) Riikidevaheliste erinevuste arvestamine eri valdkondade ettevõtete puhul peaks aga varieeruma, sest näiteks infotehnoloogilist teenust pakkuva ettevõtte geograafiline välisturu kaugus mõjutab ettevõtte laienemisega seotud probleeme, kulusid ja edukust vähem, kui rasketootmisettevõtte puhul.

Eri kauguste mõju rahvusvahelistumise protsessile on uuritud juba mitu aastat (Bianchi, Ostale 2006) enne raamistiku esimest publitseerimist aastal 2001 “*Harvard Business Review*” ajakirjas (Ghemawat 2001). Meetodi valik töö kontekstis on põhjendatud just selle laia ulatuse ning riikide kauguste mõjuga välisturule laienemise probleemidele. Oma empiirilistes uuringutes raamistiku kasutanud Malhotra, Sivakumar, Zhu (2009) rõhutavad just kauguste mõju illustreeriva mudeli vajadust.

Meetodi nelja teguri kategooriad on laiemalt kirjeldatud tabelis 3. Antud metodoloogia eeliseks on nii ühepoolsete kui ka kahepoolsete teguritega arvestamine.

**Tabel 3.** CAGE tegurite kategooriad

|                                                 | <b>kultuurilised erinevused</b>                                                                                      | <b>administratiivsed erinevused</b>                                                                                                              | <b>geograafiline distant</b>                                                                                                          | <b>majanduslik distant</b>                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>riikide paarid (kahepoolsed tegurid)</b>     | erinevad keeled<br>erinevad rahvused, etniliste või sotsiaalsete võrgustike puudus, usu erinevus, usalduse puudumine | koloniaalsete sidemete puudus, ühtse regionaalse kaubandusbloki puudus, ühtse valuuta mõju, poliitiliste suhete mõju                             | füüsiline distant, ühtse piiri puudus, ajatsoonide erinevused                                                                         | vaeste/rikaste erinevused, muud erinevused: maavarade ning muude ressursside hinnad, finantsressursid, inimkapital, infrastruktuur, informatsioon ning teadmised ( <i>knowledge</i> ) |
| <b>riigid (ühepoolsed/mitmepoolsed tegurid)</b> | eraldatus, traditsionalism                                                                                           | majanduse tüüp (avatud/suletud), proteksionism, rahvusvahelistes organisatsioonides osalemise puudus, kehvad valitsemisinstituudid, korruptsioon | merepiiride mõju, sisemine veenavigatsioon, riikide suurus, geograafiline kaugus, puudulikud transpordi ning kommunikatsiooni kanalid | majanduse suurus, SKP per capita suurus                                                                                                                                               |

Allikas: autori koostatud Ghemawat, Siegel 2011 alusel.

Metodoloogia tundub olevat mitmekülgne ning tasakaalustatud. Meetod on suhteliselt uus, seepärast teaduslikes ringkondades pole veel esinenud sisukat kriitikat meetodi

kohta, kuna meetod on alles kasutuselevõtmisel. Samas näitab refereerimiste arv metoodika populaarsust (Google Scholar 2013). Mitmed autorid on võtnud kasutusele raamistiku ning on leidnud kinnitusi metoodika väljundite korrektsusest. Näiteks kiidavad seda heaks Hutzschenreuter, Kleindienst, Lange (2013), kes kinnitavad metodoloogia sobivust laienemispõhjuste väljaselgitamiseks, kuigi osutades valitsuse mõju arvestamise vajalikkusele. Metodoloogia leiab heakskiitu ka teiste uurijate seas (Cuervo-Cazurra 2008; Sethi 2009), sest aitab suurel määral avastada laienemise käigus võimalikke sisenemisbarjääre (Seno-Alday 2009), sisenemisbarjäärid on käesolevas töös käsitletud laienemisprobleemide osana.

Raamistiku märkimisväärseks miinuseks on aga kvalitatiivsete andmete kasutamise võimatus, kuigi kasutades P. Ghemawat *Comparator<sup>TM</sup>*, it saab uurija võrrelda riike omavahel teatud kvalitatiivsete andmete põhjal. Mõned autorid vihjavad metodoloogia täiendamise vajadusele, kuid samuti kiidavad seda (Ricart *et al.* 2004). Antud töörista abil saab võrrelda riike ning hinnata riikidevahelisi erinevusi nii majanduse kui ka tööstusharude tasemel (Ghemawati koduleht 2013). Riikide vahelisi erinevusi ning nendest tulenevaid tunnetuslikke ja teisi kaugusi peetakse laienemise takistusteks.

**PESTLE analüüs.** Järgmiseks analüüsi meetodiks on valitud *PEST* analüüsi laiendatud modifikatsioon PESTLE. Meetod on saanud humanitaar/äriliste majanduste makrouuringute tavaks juba ammu. Meetodi loojaks peetakse Aguilari, kes esimesena sõnastas seda kui ETPS (*economical, technological, political ja social*) (Yüksel 2012). Hiljem on ETPS meetodit ümberkujundatud ka mitmeteks erinevateks variantideks (Dale 2000; Richardson 2006), STEEP (Voros 2003), STEP (Clulow 2005). Mõned aastad hiljem astus analüüsiriist mainitud valdkondadest välja, seda hakati kasutama teistes harudes (Shilei, Yong 2009).

Peamine analüüsi funktsioon on hinnata ettevõtte tegevuskeskkonda erinevatest külgedest, pakkudes arusaamu mõju avaldatavatest teguritest. Meetodi nimi – “*PESTLE*” taksonoomia tuleneb tegurite grupinimedest ingliskeelsetest esitähtedest: *Political, Economical, Social, Technological, Legal and Environmental*. Meetodi valik on põhjendatud selle usaldatavuse ning sisukusega. Võrreldes *CAGE* raamistikuga saab meetodi abil uurida ka täiendavaid tegureid nagu tehnoloogilise, seadusliku ning muude, kitsamate tegurite mõju ettevõtte tegevusele.

**Tabel 4.** PESTLE tegurite kategooriad

| Komponent                | analüüsitavad tegurid                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| poliitilised aspektid    | kaubandusseadusandlus, poliitiline stabiilsus, sisenemisbarjäärid, riigi sekkumine majandusse, üldine seadusandlus.                    |
| majanduslikud aspektid   | SKP ning majanduse kasvutempo, inflatsioon, intressid, kapitalihind.                                                                   |
| sotsiaalsed aspektid     | kultuur, tervishoid, populatsioon, haridussüsteem.                                                                                     |
| tehnoloogilised aspektid | T&A, automatisatsioon, side, innovatsioon                                                                                              |
| seaduslikud aspektid     | maksuseadus, tööseadus, antimonopoliseadus, tarbijakaitseadus, autoriõiguskaitse seadused, muu tööstusharule mõju avaldav seadusandlus |
| ökoloogilised aspektid   | ilmastik, geograafia, kliimaerinevused                                                                                                 |

Allikas: autori poolt koostatud Wikipedia 2013a alusel.

PESTLE analüüsi peetakse heaks tööristaks kogupildi nägemiseks (CIPD 2013), kuigi samas mainitakse, et see võib olla ebatäpne ning konteksti teadmata võib viia ka eksitavate tulemusteni (Peng, Nunes 2010). Kuigi analüüsi komponendid on koostatud võrdse tähtsusega, võib aspektide olulisus sõltuvalt ettevõtte valdkonnast varieeruda. Näiteks infotehnoloogilisi teenuseid pakkuv ettevõtte on tõenäoliselt enim mõjutatud sotsiaalsetest ja tehnoloogilistest teguritest, samal ajal kui ökoloogilised aspektid on väiksema tähendusega.

**SWOT.** SWOT-analüüsi kasutatakse ettevõtte konteksti ehk sisemisse keskkonda põhjalikuma süvenemise eesmärgil. Autori arvates aitab antud vahend luua parima tausta uurimuse läbiviimiseks, kuna katab peamisi äriüksust iseloomustavaid jooni just ettevõttesisesel tasemel, avastades strateegilise mõju avaldavaid tegureid. Teiseks põhjuseks on analüüsi ajaga järeleproovimine, analüüsi peetakse üheks laialtlevinumaks populaarsematest meetodikatest hetkeseisundi analüüsiks (Hill, Westbrook 1997).

Mitmed praktikud on kasutanud antud analüüsi oma ettevõtte hetkeseisundi uurimiseks (van Wijngaarden, Scholten, van Wijk 2012). SWOT on hea riist sisemiste ning väliste keskkondade analüüsiks, sest loob süsteemse arusaama strateegilisest olukorrast (Gao, Peng 2011). Veelgi tähtsamaks meetodi eeliseks on asjaolu, et see aitab kiiresti aru saada kogu osaleva meeskonna arvamustest (Piercy, Giles 1989).

Esmalt on SWOT analüüsi raamistikku formuleerinud A. Humphrey 1960-ndatel aastatel (TAM UK 2013). Meetodi nimi – “*SWOT*” akronüümiks on inglisekeelsete tegurigruppide nimede esitähed: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

**Tabel 5.** SWOT tegurid

|                  | <b>sobilikud</b> | <b>mittesobilikud</b> |
|------------------|------------------|-----------------------|
| <b>sisemised</b> | tugevused        | nõrkused              |
| <b>välimised</b> | võimalused       | ohud                  |

Allikas: autori koostatud Valentin 2005 alusel.

Teaduskirjanduses esineb viiteid PESTLE ja SWOT kooskasutamise kasulikkusele (van Wijngaarden *et al.* 2012). Sisuliselt SWOT analüüsi abil tuuakse välja peamised ettevõtet mõjutavad tegurid. Need kirjutatakse välja maatriksi sisse, arutatakse läbi ning pakutakse võimalikud lahendused (Helms, Nixon 2010; Proctor 2000). Meetodi puudused seisnevad selle „mittekvantitatiivsuses“ (Hill & Westbrook, 1997) ning võimalikes eksitavates tulemustes (Valentin 2001). Kui CAGE ning PESTLE analüüsi koostamisel alustatakse ette antud valdkondade aspektidest, siis SWOT analüüsi puhul keskendutakse analüüsitava objektist (ettevõttest) tulenevast olukorrast, teisisõnu: analüüsitakse näiteks nõrkusi ettevõtte kõikides olulistes valdkondades, mitte kõiki valdkondi ühes ettevõttes.

Kokkuvõtteks: valitud analüüsimeetodid CAGE, PESTLE ja SWOT, täiendavad teineteist ning ühelt poolt soodustavad terviklikku kujutuse loomist ettevõttest, selle päritoluturu keskkonnast ning valitud välisturust, samal ajal võimaldades sõltuvalt olukorrast (nt. ettevõtte majandusharust) teatud aspekte olulisemana arvestada.

### 1.3. Ettevõtte laienemise meetodite valik

Rahvusvahelistumise strateegiad on mitmemõõtmelised, kuid kahte otsust võib pidada rahvusvahelistumise strateegia võtmeküsimusteks: valik turu koondumise ja mitmekesistamise vahel ning sisenemise ja tegutsemise režiimi/meetodi valik (Saarenketo *et al.* 2008). Need kaks valikut mõjutavad välisturule laienemist tervikuna ning sellega kaasnevaid probleeme.

Iga ettevõtte (eriti väike- ja keskmise suurusega ettevõtte) ressursside piiratuse tõttu peab otsustama riikide arvu üle, milles suudetakse opereerida teatud ajahetkel. Turu koondumine on keskendunud strateegia, mille eesmärk on kasutada olemasolevaid vahendeid ja teadmisi, seejuures laienemine toimub aeglaselt/järkjärguliselt, alustades väikesest sihtriikide ja turgude arvust; seejuures riske geograafilise ja kultuurilise distantssi suurenemisest püütakse minimeerida. Teiselt poolt toimub turu mitmekesistamisega kiire kasv arvulistel turgudel, põhiideeks on katta nii suur turg kui võimalik ja nii kiiresti kui võimalik, pakkudes piiratud kogust tooteid/teenuseid (nt. „rahvusvahelisena sündinud“ ettevõtted). (Saarenketo *et al.* 2008) Mitmesse riiki laienemise keerukus tuleneb kultuuride, klientide, konkurentide ja regulatsioonide mitmekesisuse suurenemisest, kui ettevõtte siseneb uude asukohta, peavad selle juhid investeerima aega ning pingutama, et ettevõtte kohalolu kindlustada (Hsu *et al.* 2013). Kontsentreerimise ja mitmekesistamise otsusega kaasneb ka sihtriikide valik. Uurijad on leidnud, et teadusmahuka haru väike- ja keskmise suurusega ettevõtted esmalt laienevad tunnetuslikult lähedastesse riikidesse ning hiljem ka koduturult kaugemale (Moen *et al.* 2004, Bell 1995).

Eksisteerib lai sisenemismeetodite valik, mis erinevate tunnuste järgi jagunevad mitmesse gruppi. Kontrolli taseme järgi eristatakse järgmiseid: frantsiis, litsentseerimine, strateegiline liit, ühisettevõtte, täielikult omatav allüksus (Anderson, Gatignon 1986). Sellist jaotust täiendavad oma töödes Blomstermo *et al.* (2006), kes sünteesides temaatilist kirjandust avavad erinevate sisenemisviiside jaoks seoseid kontrolli taseme ja pühendumuse vahel.

**Tabel 6.** Välisturu valik ja sisenemismeetodid

| <b>sisenemismeetod</b>                        | <b>vorm</b>                        | <b>kontrolli tase</b> | <b>pühendumus</b> |
|-----------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| täielikult omatav allüksus                    | täielikult omatav allüksus         | kõrge                 | kõrge             |
| osaliselt omandatud ettevõtte (ühisettevõtte) | erineva omanduse tasemega allüksus | kõrge/mõõdukas        | kõrge/mõõdukas    |
| lepingulised liidud                           | suhted                             | mõõdukas              | madal             |
| turud                                         | eksport                            | madal                 | madal             |

Allikas: Blomstermo *et al.* 2006.

Loetletud sisenemisviisid samuti erinevad riskide, ressursivajaduse ning omanduse taseme alusel (jaotus: *equity* ja *non-equity*). Omanduse taset, mis on sisuliselt korreleeruv ka kontrolli tasemega üle ettevõtte, tuuakse välja kui peamist laienemise strateegia osa (Young *et al.* 1989). Seda kinnitab ka (Beamish 1985), kes seostab omanduse/kontrolli mõju ettevõtte tulemustega.

Laiemalt avavad teemat Blomstermo *et al.* (2006), kelle poolt on pakutud välismaal kohaloleku meetodite jaotus kõrge ja madala kontrolli taseme järgi:

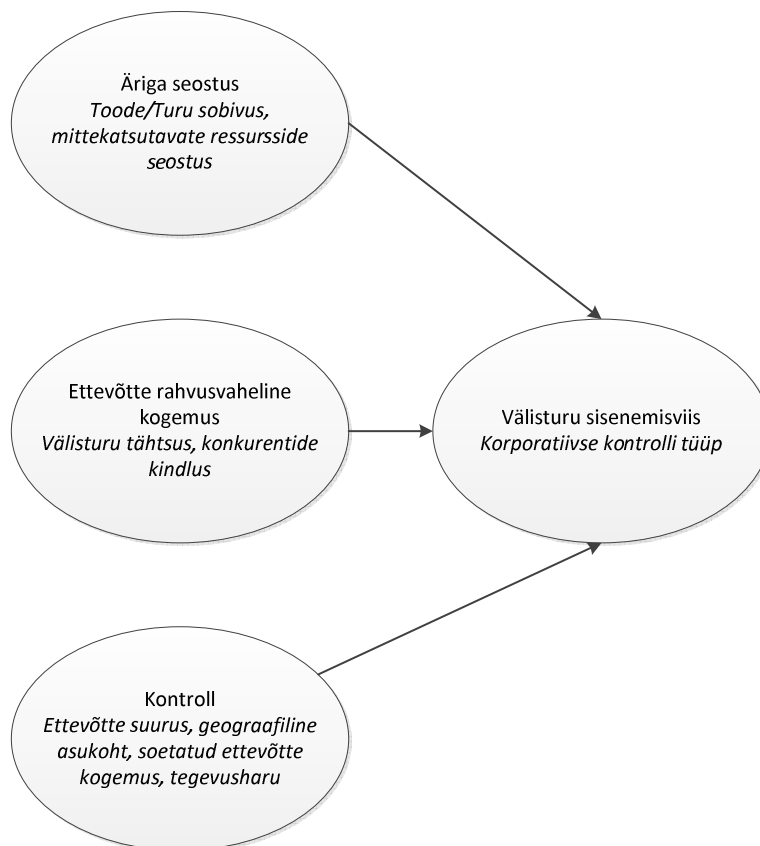
- kõrge kontrolliga meetodid (täielikult omatav allüksus, enamusosalusega ettevõtted jne.);
- madalama kontrolliga meetodid (litsentseerimine, frantsiisilepingud, koostöölepingud ja muud).

Kõrgema kontrolliga meetodid nõuavad ka suuremat pühendumust välismaal, tõstes ettevõttesisest ebakindlust, kuid loogiliselt suureneb antud näitaja ka ettevõtte suurenemisel koduturul. Madalama kontrolliga turule sisenemismeetodid piiravad aga ettevõtte arenguvõimalusi ning samuti sissetulekuid, kuigi vajavad ka väiksemat pühendumuse taset. (Blomstermo *et al.* 2006) Pühendumise otsused on seotud otsusega praeguste ressursside eraldamiseks välisoperatsioonidele, eeldades, et need otsused on tehtud vastuseks tajutud probleemidele ja/või võimalustele turul, need otsused sõltuvad ettevõtte kogemustest ja on seotud praeguste toimingutega turul. (Andersen 1993)

Sarnast lähenemist – jaotust kontrolli taseme järgi – kasutavad ka teised teadlased. Kuigi ilmneb ka rangemat rühmitamist. Näiteks Ekeledo, Sivakumar (2004) järgi jagunevad sisenemismeetodid vaid täiskontrolli (*sole ownership*) ning madalama või jagatud kontrolli (*collaborative modes of operation*) meetoditeks, näiteks ühisettevõtte, strateegiline liit.

Kontroll äri üle on kahtlemata soovitatav, kuid kallis (Vernon 1983). Seost kontrolli ning riskide vahel toovad esile Anderson *et al.* (2009), kes väidavad, et peamiste sisenemismeetodite (eksport, litsentseerimine, ühisettevõtted ning täistütarettevõtte) vahel valides tuleb arvestada ka lubatud operatsioonide riskitasemega, mis on suurema kontrolli meetodeid kasutades kindlasti kõrgemad. Riskid on autori arvates aga otseselt seotud laienemisprobleemide ulatusega.

Kaasaegne vaade sisenemismeetoditele toob esile ka muid tegureid, mida arvestatakse sisenemismeetodi valikul (toodud joonisel 5).



**Joonis 5.** Muud laienemisel sisenemisviisi valikut mõjutavad tegurid (Pehrsson 2008).

Samal ajal eristatakse tootmisettevõtte ning teenindusettevõtete turu sisenemismeetodeid. Peamisteks teguriteks on “käegakatsutavus” ehk väljundi materiaalsus (*tangibility*) ja eraldatavus (*separability*) – mõlemad tegurid tulenevad toote/teenuse tarbimise iseloomust. Eraldatavuse järgi jaotatakse teenuseid veelgi kitsematesse gruppidesse:

- kõvad teenused (*hard services*) (nt. tarkvara tootmine),
- pehmed teenused (*soft services*) (nt. juuksur).

Pehmete teenuste pakkujatel piirneb sisenemisviiside valik lepinguliste võimalustega (*contractual entry*), litsentseerimisega või frantsiisiga või *FDI*-ga (Erramilli 1989). Kuna töö uuritavaks ettevõtteks on IT-vallas tegutsev firma, mille teenused pigem langevad nn. “kõva teenuse” alla, siis keskendume järgnevalt sisenemisviisidele, mis on iseloomulikud selliseid teenuseid pakkuvatele ettevõtetele. Välisturu sisenemismeetodid on seotud käesoleva töö fookuses olevate laienemisprobleemidega eelkõige läbi välismaal kohaloleku viisiga seotud riski taseme ning ettevõtte välisturu tegevustesse kaasatuse.

**Eksport.** Laiemas mõistes võib eksporti vaadelda kui toote/teenuse saatmist teise riiki müügi eesmärgiga (Macmillan Dictionary 2013). Eksisteerib kaks peamist ekspordi liiki: otsene eksport (*direct*) ning kaudne (*indirect*) eksport, mis erinevad mahtude ning müügikanalite poolest. Eksportides otseselt teostatakse müük otse tarbijatele, kaudse ekspordi puhul aga kasutatakse lokaalseid vahendajaid. Mitmete ettevõtete jaoks ei ole eksport ette plaaneritud, vaid selle esmane toimumine omab juhuslikku iseloomu.

Üldiselt iseloomustab eksporti suhteliselt kerge turule pääsemine, kuigi peamiseks potentsiaalseks probleemiks on kontrolli puudus (Agarwal, Ramaswami 1992). Tegurid, mis võivad osutada eksportimise barjäärideks: kohanemine, kulud ja ebakindlus; oskusteabe- ja ressursipiirangud; ekspordi/impordi piirangud; konkurents ja toetuse puudumine; teenuste jätkusuutlikkus; hind. (Winsted, Patterson 1998)

Bilkey eristab nelja tegurit, mis mõjutavad juhatuse otsust hakata eksportima:

- juhatuse „impressioon“ (mulje/taju/arusaam) – tegur ei avaldu täielikult enne, kui ettevõtte ei alusta protsessi või juhatuse ei omanda ekspordi kogemusi.
- Rahvusvaheline orientatsioon – sõltub ettevõtte traditsioonidest ning taustast (*background*). Samuti seostatakse otsuse langetamist juhtkonna liikmete vanusega ning isegi nende võõrkeelte oskusega.
- Usk ettevõtte konkurentsieelistesse (usk) – tugineb ettevõtte tippjuhtkonna arusaamale oma teenuse või toote hinnaelistest, kvaliteedist, tehnoloogiast, edastamiskanalitest jne.
- Koduturu tingimused – seda juhul, kui ettevõtte positsioon koduturul on kehv või otsitakse riskide hajutamise võimalusi läbi uute turgude vallutamise. Sõltuvalt ettevõttest varieeruvad need tingimused tugevalt ning on mõjutatud firma suurusel, makromajanduslikest teguritest ning tootmisharudest (Bilkey 1982).

Samuti esineb kirjanduses ka muid eksporditsuseid mõjutavaid tegureid nagu ettevõtte suurus, finantsolukord nii ettevõttes kui ka tervikuna turul, turuinformatsiooni kättesaadavus, operatsioonilised raskused (nt. valuutaerinevused, keeleerinevus, toote aktuaalsus sihtturul, ekspordiga seotud paberimajandus ja muud) (Young 1989: 74-75), inimkapitali kogemuste mõju (Robson *et al.* 2012), hariduse mõju (Simpson, Kujawa 1974), mis korreleeruvad osaliselt Bilkey poolt toodud teguritega.

Lisaks ülisuurt mõju ettevõtte ekspordile avaldab ka jaotuskanalite valik ja olemasolu. Eristatakse mitmeid meetodeid, kuidas ekspordides on võimalik tarnida oma teenuseid/kaupu tarbijatele: ekspordimajad, ostumajad, „*piggybanking*“ (Young 1989: 82-85), kuigi käesoleva töö kontekstis tähtsamad on agendimüük, edasimüük, otsemüük läbi kohalike esindajate ning kohalikud müügikontorid. Viimane meetod on kulude poolest üsna lähedal ühisettevõtte või täisomandusega ettevõtte loomisele.

**Ühisettevõtte.** Macmillian'i sõnaraamat defineerib ühisettevõtet juriidilise lepingu kaudu, ehk kui kahe või enama ettevõtte kokkulepet koos tegutsemiseks riskide vähendamise eesmärgiga.

Ettevõtet peetakse rahvusvaheliseks ühisettevõtteks, kui vähemalt ühe vanema peakorter asub tegutsemisriigist väljaspool (Geringer, Hebert 1989). Antud töö kontekstis on oluline rõhutada osalevate ettevõtete päritolu, mis on erinev, seega laiemas mõttes on tegu rahvusvahelise ühisettevõttega, lihtsuse eesmärgil kasutame lihtsustatud terminit „ühisettevõte“.

Nagu ka täielikult omatav allüksus, kuulub ühisettevõtte soetamine sisenemismeetodite gruppi, kus emaettevõtte omandab osalust välisfiliaalis, ehk tegu on uue firma loomisega välismaal. Samuti defineeritakse ühisettevõtet kui kahe või enama ettevõtte poolt omandatud firmat, kus mõlemad pooled ootavad tehingust parimat tulemust kui teistest võimalikest valikutest (García-Canal *et al.* 2003). Ühisettevõtte soetamise sisenemisviis vajab suhteliselt madalat investeringu mahtu ning tagab osalusega proportsionaalset riski, tulusust ning kontrolli (Agarwal, Ramaswami 1992). Antud sisenemisviisi kasutatakse juhul, kui teadmised (*knowledge*) ja kogemused on raskesti ülekantavad litsentseerimise või muude turu transaktsioonide kaudu (Kogut 1988). Näiteks esitatakse kolme võimalust ettevõtte innovaativsuse arendamisel: väljaspool ettevõtet tehnoloogia omandamine, sisemine TA, koostöö partneritega (Richards, Yang 2007). Seega teadusmahukas harus tegutseva ettevõtte jaoks on ühisettevõtte soetamine üheks heaks arenguviisiks.

Kõige laiemalt lähenevad ühisettevõtte soetamisvõimalustele Kogut ja Singh (1988), kes väidavad, et ühisettevõtte sünnib

- kas läbi laieneva ettevõtte osaku omandamise olemasolevas äris
- või uue ettevõtte soetamise kaudu (*greenfield, greenfield investment*).

Teaduskirjanduses vaadeldakse protsessi enamasti laieneva ettevõtte vaatenurgast. Eksisteerib mitu põhjust, miks firmad otsustavad osaleda ühisettevõttes. Antud juhul võrreldakse sihtturule sisenemise raskust, kiirust ja kulukust üksinda olemasoleva turutegelase ülevõtmise, selle ühinemise või muude sisenemisviisidega (nt. täielikult omatava allüksuse soetamisega). Samas eksisteerivad ka muud, raskemalt hinnatavad tegurid nagu võimude liidestamisest tulenev sünergia läbi ühisettevõttega tegutsemise (Glaister 2004). Lisaks aetakse taga mastaabisäästu suurenemist (nii tootmises kui hankimises) ja standardiseerimisest tulenevaid efekte, turustuskanalite laienemist,

riskide (sh. ka poliitiliste riskide) maandamist, teadmiste ülekandmist ning kapitali hinna erinevustest tulenevaid kasusid (Hennart 1988; Fey 1995).

Eelpool mainitud põhjusi on klassifitseerinud Harrigan, kes rühmitas neid ettevõttest ning turust tulenevalt eri gruppidesse (Harrigan 1985).

- Sisemised põhjused:
  1. kulude ja riskide hajutamine;
  2. vahendite hankimine, kui pole turgu;
  3. rahaliste vahendite hankimine, et leevendada võlakohustusi;
  4. kasu saamine mastaabisäästuga;
  5. luure: uuele tehnoloogiale ja tootlikkusele juurdepääsu saamine;
  6. uuenduslike juhtimistavade ülevõtmine;
  7. innovaatiliste töötajate hankimine.
- Parima konkurentsipositsiooni saavutamise eesmärkiga:
  1. tööstusharu struktuuri arengu mõjutamine,
  2. konkurentide ennetamine (esimesena tegutseja eelis),
  3. hägustuvatele majandusharudele ja globaliseerumisele kaitsva vastusena,
  4. tugevama konkureerija soetamine.
- Strateegiliste eesmärkide saavutamise nimel:
  1. sünergia efektide kasutamine,
  2. tehnoloogia ülekanne,
  3. diversifikatsioon.

Ettevõtte ühinemise kaalumisel tuleb arvestada võimalike mõjudega, nagu (Reuer 2005):

- uued võimalused toodete/teenuste väljatöötamiseks (juhul, kui ühisettevõtte kavandatav tegevusala erineb tuumäri spetsiifikast),
- intellektuaalomandi kaitstuse tase sihtturul,
- poliitilise olukorra stabiilsus,
- kultuurilised erinevused.

Kirjanduses esineb ka muid ühisettevõtte soetamist mõjutavaid tegureid nagu finantsolukord laienevas ettevõttes, võimalik sünergia, juhtkonna pühendumus, riskide maandamise vajadus, kontrolli tase, pikaajalised plaanid seoses sihtturuga (Young 1989: 218-219).

Killing (1983) jagas ühisettevõtte loomise põhjused (34 arenenud riigi ühisettevõtte andmete alusel) kolme rühma: a) valitsuse mõju või seadusandlus, b) partneri vajadused teise partneri oskuste järele ja c) partneri vajadused teise partneri omanduste (teatud toodete kasutamine või valmistamine) või vara (esemed nagu raha või patendid) järele. (Killing 1983:6).

Ühisettevõtet on mõtet rajada, kui on raske eraldada/edastada varad/kogemused (Hennart 1988). Üldiselt võib järeldada, et ühisettevõtte sisenemismeetod annab tunduvalt suurema kontrolli operatsiooniliste protsesside üle, pakub võimalusi saada uusi kogemusi ning äripidamisviise partneritelt, kuid kipub olema ikka riskantne, eriti turgudel ebastabiilse majandusliku ja poliitilise situatsiooniga.

**Täielikult omatavad allüksused.** Täielikult omatava allüksuse definitsioon Cambridge'i sõnaraamatu järgi on ettevõtte, mille kõik osakud on omandatud mõne teise ettevõtte poolt (Cambridge Dictionary 2013). Täielikult omatava allüksuse loomist võib vaadelda kui kõige raskemat sisenemisviisi, mis kontrolli taseme ja vajaliku pühendumuse järgi on nii lepinguliste kui ka ühisettevõtete sisenemisviisidest ees (Kim 1991). Erapooletud ettevõttesse investeeringud assotsieeruvad tunduvalt kõrgemate riskide/tulususega võrreldes teiste sisenemisviisidega, samal ajal tagades suurema kontrolli protsessi üle (Agarwal, Ramaswami 1992).

On leitud kinnitusi, et ebakindluse (*dissolution/uncertainty*) tase omab vastastikust seost omanduse tasemega: mida kõrgem omandus, seda väiksem ebakindluse tase (Dhanaraj, Beamish 2004). Mitmed ettevõtted valivad välise ebakindluse vähendamise eesmärgil ühisettevõtte meetodi täielikult omatava allüksuse meetodi asemel, mis on kahtlustäratav, kuna suurem ebakindluse tase viib kõrgemate transaktsiooni kuludeni, mis tulenevad partneritega läbirääkimise protsessi keerukusest (López-Duarte, Vidal-Suárez 2010; Slangen, van Tulder 2009).

Nagu ka ühissettevõtte puhul, võib täielikult omatava allüksuse soetamine toimuda kas läbi uue ettevõtte loomise (*greenfield*) või olemasoleva omandamise (*acquisition*) kaudu (Young 1989). Laiema lähenemise puhul otsustatakse, kas investeerida uue ettevõtte loomisesse või osta välja mõni turul olemasolevatest ning ainult seejärel langetatakse otsus omanduse taseme järgi (Kogut, Singh 1988). Antud lähenemise järgi on nii ühissettevõtte kui ka täielikult omatav allüksus vaid langetatud otsuse kaks üksikjutumit. Ühissettevõtte võib vahepeal muutuda täielikult omatavaks allüksuseks, see võib juhtuda näiteks siis, kui vajadus sihtturu partneri järele kaob või tunduvalt väheneb. Sellist juhtumit võib vaadelda kui olemasoleva ettevõtte arengut, autori arvates on oluline see välja tuua, sest sisenemisperioodi võib vaadelda kui suhteliselt pikka protsessi.

(Poynter, White 1984) järgi eristatakse mitmeid täielikult omatava allüksuse strateegiaid (5):

- miniatuurne koopia (*miniature replica*) – ettevõtte filiaal, mis pakub sihtturul osa emaettevõtte toodetest/teenustest või sellega seonduvat;
- turunduse kaaslane (*marketing satellite*) – müügidivisjon, mis müüb koduturul toodetut sihtturul;
- ratsionaliseeritud tootja (*rationalised manufacturer*) – soetatud ettevõtte hakkab tootma toodete komponente või teenuseid mitmteel turgudel või globaalses mastaabis;
- toote spetsialist (*product specialist*) – täistütarettevõtte, mis pakub teatud tooteid globaalsele turule;
- strateegiline iseseisvus (*strategic independence*) – ettevõttel on lubatud arendada tooteid nii oma kui ka globaalsele turule.

Eksisteerib mitmeid tegureid, mis avaldavad mõju ettevõtte laienemise otsusele läbi täielikult omatava allüksuse soetamise. Näiteks täielikult omatava allüksuse valik on juhitud turuinformatsiooni puudusest, mida kompenseeritakse unikaalse teadvusega, mis võimaldaks uuele turule madalamate kuludega sisenemist (Park 2012).

Üldiselt on aga arvestamist vajavate tegurite arv tunduvalt suurem, võrreldes teiste sisenemisviisidega. Peamised tegurid on aga:

- ettevõtte haaramise suutlikkus (*absorptive capacity*) (Park, 2012);
- efektiivsed sisemised kommunikatsioonikanalid (*ibid*);
- emaettevõtte rahvusvahelised kogemused (*ibid*);
- teadvus (*knowledge*) (*ibid*);
- koduturu ekspertide ümberpaigutamise võimalus (*ibid*);
- riigisisene reguleerimine sh. ka riskid, mis on seotud antud turul tegutsemisega (Bouquet *et al.* 2004);
- kultuuriline distant (i) (*ibid*);
- sihtturu majanduse avatus välisotseinvesteeringutele (*ibid*);
- turusuurus, turumahu juuredekasvukiirus ning sihtriigi SKP (*ibid*);
- võimalik tootmismahu suurenemisest ning standardiseerimisest tulenev sääst (*ibid*) (Samiee *et al.* 2003);
- korruptsiooni tase – mida suurem korruptsioon turul, seda kõrgem tõenäosus täielikult omatava allüksuse soetamiseks ühisettevõtte asemel (Duanmu 2011);
- tajutud turuatraktiivsus (Morschett *et al.* 2010);
- koduturu ebakindlus, ebakindluse lubatavus (*ibid*);
- seadusandluse eripärad sh. ka barjäärid (*ibid*);
- võimudistants (*ibid*);
- inimressursside olemasolu (*ibid*);
- keel (*ibid*);
- konkurentsitase harus (*ibid*).

Täielikult omatav allüksus aitab luua dünaamilisi võimalusi (White *et al.* 2014). Samas teostatakse täielikult omatavate allüksuste protsesside üle juhatuse poolt põhjalikku kontrolli. Võrreldes ekspordiga, kus esineb teenuste ülekandeid, ning muude viisidega (nt. litsentseerimisega, kus tegu on IO: tehnoloogia ning ka vahepeal ärimudel), siis täielikult omatava allüksuse puhul on tegu laiemas „paketi“ üleandmisega, kuhu kuuluvad juhtimiskogemused, tehnoloogiad, teenus/toode, finantsressursid. Need omakorda võivad viia teatud konkurentsieelisteni nagu logistilised ja sihtturu makromajanduslikud tegurid (ettevõtetus või investeeringute toetamine). Samuti on võimalik saavutada edu läbi suurema turu hõlvamise ning kiirema toote/teenuse adaptatsiooni sihtturu vajadustele. Kuigi kasutades täielikult omatava allüksuse

sisenemismeetodit, võtab ettevõtte enda peale kõikvõimalikke seotud riske (näiteks poliitiline vastastoime, riik ei toeta välisinvesteeringuid, proteksionism) (Young 1989: 242). Samas on vaja pöörata tähelepanu kontrolli riistadele, milleks on kindlasti omandus ise, IT-lahendused ning koduturult toodud tööjõud (Peng 2012).

Rahvusvahelise laienemise probleeme võib liigitada viide suurde valdkonda: finants-, juhtimis-, turupõhine (nii sise- kui ka rahvusvahelistel turgudel), majandusharu ja ettevõtte spetsiifilised (Shaw, Darroch 2004). Autori arvates mõjutavad eelnevalt kirjeldatud turu sisenemismeetodid oluliselt loetletud probleemide esinemist, sest majandusharu ja ettevõtte spetsiifilised tegurid laienemisel ei muutu, kuigi kõik kolm ülejäänud rahvusvahelistumise probleemide valdkonda võib sobiva välisturule sisenemise meetodiga vähendada. Väikese ja keskmise suurusega väikeselt koduturult pärit ettevõtetel on sisenemisvalikud limiteeritud, väga kiire kasvu võimaldamise olulisuse ning piiratud ressursside tõttu (Chetty, Campbell-Hunt 2003). On üldiselt teada, et takistused rahvusvahelistumiseks võivad esineda rahvusvahelistumise protsessi igas etapis (Shaw, Darroch 2004). Autori arvates riskantsemate sisenemismeetodite puhul takistuste/probleemide arv ei pruugi olla suurem, kuigi nende esinemisel ulatus võib olla laiem.

Järgnevalt on toodud rahvusvahelise laienemise probleemid (Acs *et al.* 1997; Shaw, Darroch 2004 järgi).

1. Finantseerimise probleemid/rahalised takistused:

- üldised rahalised takistused;
- ressursside kättesaadavus;
- välismaal tegutsemise kulud (sh geograafilise kaugusega seotud);
- piiratud juurdepääs kapitalile ja krediidile.

2. Ettevõtte juhtimisega seotud takistused:

- juhtkonna hoiakud/juhtimispraktikad;
- rahvusvahelise kogemuse ja oskuste puudumine;
- kohustused;
- partnerlusraskused.

3. Turupõhised takistused:

- välismaaisus (*foreignness*);

- keskkonnataju;
- turutõkked valitsuse poolt – on suurimaks ja majanduslikult kõige kahjulikumaks juurdepääsupiiranguks, valitsuse määrused ja piiranguid, õiguslik logistika, maksud ja ka korruptsioon teevad uue ettevõtte loomise kallimaks. (Valitsuse määrused, sealhulgas tariifsed ja mittetariifsed takistused);
- majanduslikud tingimused;
- teadmiste puudumine turu kohta/puudulik turu informatsioon – ebapiisav informatsioon tööjõu ja muudest turutingimustest võib uutele sisenejatele põhjustada kulukaid vigu;
- kultuurilised erinevused/tunnetuslik kaugus;
- juurdepääs turustusvõrgustikele;
- tugev siseturu hõivastus/turutõkked juurdunud ettevõtte poolt, sh konkurents;
- tööturu seisukord (Castellacci 2010);
- kliendid (Chang, Chen 2012).

#### 4. Tööstuslikud takistused:

- konkurents;
- tehnoloogia/teenuse eripära.

#### 5. Firma konkreetsete takistused:

- uudsus;
- piiratud ressursid;
- suurus

Kokkuvõtteks: sihtturule sisenemismeetodi valik mõjutab otseselt ettevõtte edukust sihtturul, sisenemismeetodi valimisel vajavad arvestamist mitmed tegurid. Rahvusvahelistumine on dünaamiline protsess ja ajaga võib ettevõtte välismaal kohaloleku viis muutuda, tavaliselt muutub see suurema kaasatuse suunas, kuid mitte alati, sest rahvusvahelistumine võib toimuda ka mitte-lineaarse protsessina, millest olulist mõju omavad laienemise käigus esinenud probleemid.

#### **1.4. Infotehnoloogilise teenusega välisturule laienemise eripärad**

Infotehnoloogilisi teenuseid pakkuvate ettevõtete välisturule laienemise eripärade selgitamiseks on otstarbekas kirjeldada üldiselt teenindusettevõtete laienemist võrdluses tootmisettevõtetega, ning lisaks sellele infotehnoloogiliste ettevõtete eripärasid.

Üks peamisi tegureid, mis takistavad teenuste sektori rahvusvahelistumist käsitlevate uuringute arengut, on olnud usaldusväärsete andmete ja süstemaatiliste empiiriliste tõendite puudumine, mis on vajalikud rahvusvaheliste teenusepakkujate tegevusmuutrite ja laienemist põhjustavate tegurite uurimiseks (Carlsson 2006). Seepärast teoreetilised ja empiirilised teadmised teenustesektori ettevõtete rahvusvahelistumise muutritest ja määravatest teguritest on ikka veel piiratud (Castellacci 2010).

Käesoleva töö kontekstis keskendutakse teenindussektori väike- ja keskmise suurusega ettevõtte laienemise probleemidele, paraku aga teenindussektori väike- ja keskmise suurusega ettevõtete empiiriline uuritus on võrreldes antud ettevõtete rolliga rahvusvahelises kaubanduses tagasihoidlik. Huvi väike- ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumise vastu on ilmne, seepärast tulevaste uuringute oluliseks eesmärgiks on kindlaks teha ja selgitada, kuidas, kui üldse, väiksemate ettevõtete käitumine erineb suurematest ettevõtetest. (Coviello, McAuley 1999)

Tabelis 7. on toodud suurettevõtete ning väike- ja keskmise suurusega ettevõtete erinevused, mis võivad mõjutada laienemise protsessi ning olla protsessi jooksul kogetud probleemide allikaks, või vastupidiselt nendele kiire reageerimise eelisteks.

Näiteks väike- ja keskmise suurusega ettevõtete limiteeritud ressursid ja ressursside eksterniseerimise vajadus tõukavad väike- ja keskmise suurusega ettevõtete laienemist välismaale, selle juures suurem paindlikkus ning kiirem otsuste vastuvõtmise võimalus mitteformaalse organisatsiooni struktuuri tõttu peaksid kaasa aitama rahvusvahelise laienemise probleemide edukas lahendamises. Riskivõtmine mängib eriti olulist rolli siirdemajanduse riikides nagu Venemaa. Antud kontekstis võib korruptsiooni vaadelda riskina, mille võtmine või mittevõtmine on omakorda mitmete teguritega kaasnev probleem, mis võib avaldada märkimisväärset mõju (Karhunen, Ledyeva 2011; Cuervo-Cazurra 2008).

**Tabel 7.** Suur-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtete iseloomujooned

|                                  | <b>suurettevõtted</b>                                                                                                          | <b>väike- ja keskmise suurusega ettevõtted</b>                                                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ressursid</b>                 | palju ressursse<br><br>ressursside rahvusvahelistumine koordineerimine:<br>- personal,<br>- finantseerimine,<br>- turu teadvus | piiratud ressursid<br><br>ressursside tellimine ( <i>out-sourcing</i> )                                             |
| <b>strateegia formuleerimine</b> | tahtlik strateegia formuleerimine<br><br>adaptiivne samm-sammuline otsustusprotsess                                            | esilekerkiv strateegia formuleerimine<br><br>ettevõtlik otsustusmudel<br>omanik/juht on otseselt kaasatud protsessi |
| <b>organisatsioon</b>            | formaalne (hierarhiline)<br><br>ühele inimesele mittekeskendumine                                                              | informaalne<br><br>omanik/ettevõtja jõu või karismaga inspireerib ja kontrollib kogu organisatsiooni                |
| <b>riski vastuvõtmine</b>        | riskide vastandik<br><br>pikaajalistele võimalustele orienteeritus                                                             | episoodiline riskide võtmine või riskidest eemaldumine<br><br>lühiaajalistele võimalustele suunatud                 |
| <b>paindlikkus</b>               | madal                                                                                                                          | kõrge                                                                                                               |
| <b>mastaabisäästu kasum</b>      | jah                                                                                                                            | piiratud                                                                                                            |
| <b>ressursside kasutamine</b>    | edasijõudnud andmete kogumise meetodid:<br>- andmebaasid,<br>- väliskonsulteerimine,<br>- internet                             | informaalsel viisil informatsiooni kogumine:<br>- sisemised allikad,<br>- <i>face-to-face</i> suhtlemine            |

Allikas: Hollensen 2007: 10 alusel koostatud.

Teenindusettevõtted, mis püüavad laiendada oma tegevust välismaale, on motiveeritud kahe peamise eesmärgiga: välismaistele tootmis- ja jaotusvõrkudele juurdepääsu saamine ning arenenud inimkapitali otsimine (Castellacci 2010), need eesmärgid on IT-sfääri jaoks selle spetsiifikat arvestades eriti olulised. Teiselt poolt aga võib autori arvates sihtturu arenenud inimkapitali nappus osutada oluliseks laienemisprobleemiks. Väiksemad ettevõtted peaksid olema võimelised kiiresti kasvama ja olema valmis skaleerima oma teenust suuremõõtkavaliseks turuks (Acs *et al.* 1997). Evans *et al.* (1991) väidavad, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumisel vahendite puudumine võib olla ebaõnnestumise põhjuseks tihedamini kui suurematel ressurssi omavatel ettevõtetel. Sellest tulenevalt on autori arvates probleemide

ilmnemisel väiksema suurusega ettevõtte oluliseks riskiks ressursside ebapiisavus probleemide lahendamiseks. Väiksematel ettevõtetel on rahvusvahelistumisega seotud probleemide lahendamiseks vähem võimalusi, võrreldes suuremate ettevõtetega, mida tingib piiratud kapitali ja juhtimise süsteem, ajapuudus, kogemuste puudus, infoallikate ja keskkonnavalased piirangud (Rialp ja Rialp, 2001). Teiselt poolt aga globaliseerumine ja tehnoloogia areng, alandades kaubandustõkkeid ja vähendades takistusi väliturule laienemiseks, on võimaldanud vahendeid nappivatele väiksematele ettevõtetele suuremat rahvusvahelist edukust.

Endiselt ei ole teadlased ühisel seisukohal, kas väliturule sisenemise otsuse määravad tegurid on teenuse ja tootmise ettevõtetel samad (Bouquet *et al.* 2004), laienemise otsust määravate tegurite mitmekesisusest (mida on arutatud peatükis 1.1.) võivad autori arvates tuleneda ka laienemisprobleemide erinevused. Kaasaegses majanduses teenindussektori mõju suurendamise üheks oluliseks aspektiks peetakse selle rahvusvahelistumise mustreid (Castellacci 2010), mis kaudselt võib viidata teenindussektori ettevõtete laienemise probleemide erinevale (ka kergemale) iseloomule. Teenindusettevõtted loovad suures osas immateriaalset toodangut, mida on tunnustatud puhtalt materiaalsest väljundist erinevaks (Dunning 1989). Hetkel teenuste väärtus ületab materiaalse väljundite väärtust (Chang, Chen 2012), eriti infotehnoloogia valdkonnas.

Turu suurust, sihtriigi rahvusvahelistumise taset ning majanduskeskkonna indeksi on käsitletud kui tootmisettevõtte otsese välisinvesteerimise otsustusprotsessi peamisi asukohta määravaid tegureid (Dunning, Norman 1987; Pearce 1991). Teenindusettevõtete laienemise sihtriigi määravaid uuringuid on palju vähem, kuid enamik teadlasi nõustub, et FDI tootmisettevõtete tegureid saab rakendada ka teenustele (Chang, Chen 2012). Näiteks geograafiline ja kultuuriline sihtturu lähedus on oluline ka teenindusettevõtete rahvusvahelistumise protsessis (Castellacci 2010) ning sihtturu valik määrab enamasti ka laienemisprobleemide iseloomu.

Kokkuvõtvalt teenindusettevõtte otsese välisinvesteerimise edukus on tihedalt seotud turule sisenemise meetodi ja sihtriiki(de) valikuga, kapitali eelarvestamise, tegevuste ajastamise, spetsialiseeritud professionaalsete oskuste, teadmiste ja kohandamisega (Chang, Chen 2012). Lisaks on rahvusvahelise laienemise eest vastutavatel isikutel suur

mõju rahvusvahelisele arengule, sarnaselt isiklikele võrgustikele ja keeleoskusele (Andersson 2000). Autori arvates on eriti oluline selgitada, kuidas ettevõtte võtmeisikud tajuvad rahvusvahelistumisel esinenud takistusi, sest juhtkonna hoiakud ja eelistused on ettevõtte rahvusvahelise tegevuse keskmeks (Zahra *et al.* 2000).

Üldiselt teenuste osutamise ettevõtete rahvusvaheline edukus on seotud peamiselt järgmiste teguritega: valdkondlik rühm, kuhu ettevõtte kuulub, sest iga rühma funktsiooniline suunitlus mõjutab rahvusvahelise tegevuse kalduvust; ettevõtte innovaatus, mis otsustab tehnoloogilist konkurentsivõimet välisurgudel; infrastruktuuri (nt transport ja turustuskanalid), võrgustike ja välisurgude oskustööjõu kättesaadavus ning muud rahvusvahelistumise kanalid (Castellacci 2010).

Uurijad on püüdnud teenindusettevõteteid teatud tunnuste alusel grupeerida. Miozzo ja Soete (2001) on koostanud teenindusettevõtete detailse taksonoomia. Castellacci (2010), toetudes varasematele uurimustöödele, eristab teenuste omapära alusel sektori nelja erinevat valdkondlikku rühma: täiustatud teadmiste pakkumise teenused, isiklikud teenused, võrguinfrastruktuuri teenused ja füüsilise infrastruktuuri teenused. Kirjeldatud klassifikatsiooni järgi kuuluvad infotehnoloogiliste teenuste ettevõtted esimesse rühma (täiustatud teadmiste pakkumise teenused). Castellacci (2010) leiab, et eri ettevõtete valdkondlike gruppide rahvusvahelistumise käik ja edukus on selgelt erinevad, täiustatud teadmiste pakkumise teenuste ettevõtted on kõige aktiivsemad välisurgudel ning kasutavad aktiivselt kõiki kolme välistegevuse kanalit: müügi, koostöö ning teadus- ja arendustegevuse allhanget (*ibid*). Sarnaselt näitab Andersson'i (2004) uurimus, et ettevõtetel erinevates tööstusharudes on erinevad rahvusvahelistumise mustrid, ning isegi kultuurilised erinevused varieeruvad tööstusharust sõltuvalt: ettevõtete vahelise äri osalejad tihtipeale väidavad, et tööstusharudes rahvuskultuur ei ole oluline (nt "arvuti tööstusharul on oma ülemaailmne keel ja kultuur") (Andersson 2004). Ei tohi aga unustada, et rahvusvahelistumisel tegutsevad ettevõtted uues sihtriigi keskkonnas, kus on omad riigispetsiifilised institutsioonid, mis võivad esitada takistusi, vaatamata ettevõtete vahelistele tunnetusliku kauguse ebaolulisusele.

Tarkvara tootmisharul on spetsiifilised tunnused selle toodete mittemateriaalse iseloomu tõttu (Ojala 2009). IT teenused on kahtlemata kasvavaks tööstusharuks, tabel 8

(Andersson 2004: 870) võtab kokku erinevate teooriate asjakohasust sõltuvalt ettevõtte rahvusvahelistumise etapist ning asjaolust, kas haru on küps või kasvav.

**Tabel 8.** Rahvusvahelistumise teooriate asjakohasus sõltuvalt ettevõtte rahvusvahelistumise etapist ning tööstusharu iseloomust

|                                           |          | tööstusharu iseloom       |                              |
|-------------------------------------------|----------|---------------------------|------------------------------|
|                                           |          | küps                      | kasvav                       |
| ettevõtte<br>rahvusvahelistumise<br>etapp | varajane | õppimise protsess         | rahvusvaheline<br>ettevõtlus |
|                                           | hiline   | oligopoolne<br>reaktsioon | dünaamilised klastrid        |

Allikas: Andersson 2004: 870.

Tabeli alusel võib järeldada, et infotehnoloogilise ettevõtte laienemist, sõltuvalt selle rahvusvahelistumise etapist, kirjeldavad paremini kas rahvusvahelise ettevõtluse või dünaamiliste klastrite teooriad. Sellistes kasvavates tööstusharudes on väga raske analüüsida ettevõtte keskkonda, mis tähendab, et ettevõtte sisemised ressursid on otsustavad selle rahvusvahelises strateegias (Andersson 2004). Autori seisukohalt tuleks aga arvestada, et isegi kui infotehnoloogiliste lahenduste turg tervikuna on kasvav, sõltuvad teatud infotehnoloogiliste teenuste turud riigi majanduse arengust ning võivad olla kas kasvavaks või küpseks, näiteks EDI-lahenduse turg on Soomes küps ja Venemaal kasvav. Samuti kasvaval turul võib oluliseks etteteadmata keskkonna teguriks osutuda konkurents konkurentide arvu ootamatu suurenemise tõttu või vastupidi, ettevõtte protsesside skaleerimisvajadus klientide arvu ootamatu suurenemisega seoses.

Varajase rahvusvahelistumise puhul kiire kasvuga tööstusharus on üksikisikud/ettevõtjad väga oluliseks sisemiseks ressursiks, hilisematel etappidel on ettevõtte jaoks oluline saada dünaamiliste klastrite osaks, et püsida intensiivses konkurentsis (Andersson 2004). Ojala (2009) järgi uutele turgudele sisenemisel kasutavad ettevõtted aktiivselt suhtevõrgustikke, mis oli ka teiste uurijate poolt peetud

oluliseks. Varasemad uuringud näitavad, et eri tüüpi suhtevõrgustikel (ametlikel ja mitteametlikel) on tugev mõju sellele, kuidas teadusmahukad väike- ja keskmise suurusega ettevõtted sisenevad turule; sisenedes naaberturgudele kipuvad ettevõtted järgima oma ametlikke või mitteametlikke suhteid (Ojala 2009). Suhtevõrgustike teooriat peetakse hästi kohaldatavaks väike- ja keskmise suurusega ettevõttele, kuna nad saavad kasutada oma suhtevõrgustikke suurusest tulenevate kasvu piiravate takistuste ületamiseks (Coviello ja McAuley, 1999). Antud töö kontekstis, on oluline meeles pidada, et varasemalt on enamasti uuritud ettevõtete sisenemist geograafiliselt ja/või tunnetuslikult lähedastele naaberturgudele, selle käigus ettevõtted kasutasid oma olemasolevaid suhtevõrgustikke (Ojala 2009). Ojala (2009) väitis, et on oluline uurida ka erinevusi suhtevõrgustike kasutamisel sisenemisel tunnetuslikult kaugemale turule, kuid käesoleva töö raames keskendutakse ainult naaberturule. IT on üks tööstusharusid maailmas, millel on kiireim juurdepääs teabele, mis peaks aitama ületada ka tunnetusliku kauguse riikide vahel, mis on varem arvatud suurimaks takistuseks ettevõtete rahvusvahelisele laienemisele (Paul, Gupta 2013). Andersson (2004) leiab, et selleks, et üldse kasutada “tunnetuslikult lähedaste” turgude kontseptsiooni teatud ettevõtte jaoks, peaks sellistel turgudel olema nõudlus ettevõtte toodangule.

Olles rahvusvaheliste operatsioonide alustamise hõlbustusvahendiks paljude väike- ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks, on IKT-tööstus ise globaalne tööstus (Saarenketo *et al.*, 2008). Kõrgtehnoloogiliste ettevõtete näitel tihtipeale kirjeldatakse rahvusvahelistena sündinud ettevõtteid, Lopez *et al.* (2009) ning Paul ja Gupta (2013) näitavad ka tarkvara ettevõtete järkjärgulist/astmelist rahvusvahelistumisest. Paul ja Gupta (2013) väidavad, et väike arenev majandusettevõtte on pigem sündinud regionaalse kui rahvusvahelisena, seetõttu esmane laienemine toimub ainult naaberriikidesse.

Kõrgtehnoloogilist teadusharu peetakse üheks rahvusvahelistumise käivitamist mõjutavaks teguriks (Crick, Jones 2000; Preece *et al.* 1999). Infotehnoloogiliste ettevõtete välisturule laienemine on viimase aja sagedaseks empiiriliste uurimiste valdkonnaks. Sellised uurimused aga keskenduvad tihtipeale ainult antud valdkondlikule rühmale, ning teaduskirjanduses leidub vähe teenindusettevõtete laienemise valdkondlikku võrdlust, mis ei anna võimalust väita, et teatud kirjeldatud

infotehnoloogilise teenindusettevõtte välisturule laienemise aspektid on ainult taoliste ettevõtete laienemise eripäraks.

Lojaalset kliendibaasi loomist on peetud üheks sisenemisbarjääriks (Chang, Chen 2012). Olukorrad, kus on vajalikud tihe koostöö lõpptarbijatega ning laialdased oskused, spetsialiseeritud teadmised (*know-how*) ja kohandamine, täielikult omatava allüksuse sisenemisviis ja välistöötajad, on eelistatud (Bouquet *et al.* 2004). Sellistel ettevõtetel tuleks keskenduda oma tegevus mõnele turule, selle asemel et raisata oma piiratud ressursse, kui nad üritavad üle viia ja kohandada raskesti ülekantavaid teadmisi laiemalt (Saarenketo *et al.* 2008).

Saarenketo *et al.* (2008) kirjeldavad illustreeriva näitena elektroonilise kaubanduse EDI tarkvara tootmise ettevõtet (sarnane ettevõtte on antud töö uurimisobjektiks), jõudes järeldusele, et ettevõtte suutlikkus müüa oma lahendust (tehnoloogiline lahendus sobib paljudesse tööstussektoritesse) kiiresti mitmete rahvusvaheliste klientide paljudel turgudel lõpptulemusena ei taganud ettevõtte võimalikku edukust. Sest kohandamine klientide eripärade järgi oli väga ressursimahukas ülesanne, firma on teinud suuri investeeringuid ja kasutanud palju aega. Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete varajases faasis rahvusvahelistumiseks võib optimaalseks lahenduseks pidada toote pakkumist kindlale sihtgrupile rahvusvahelistel turgudel. Kui ettevõtte oleks olnud valivam oma rahvusvahelistumise strateegia määratlemisel, oleks ta tõenäoliselt olnud edukam rahvusvahelise tegevuse pikas perspektiivis (Saarenketo *et al.* 2008).

Võrreldes rahvusvaheliste opereerimistega on kodumaine tegevus suhteliselt lihtne protsess, rahvusvaheline laienemine on aga keeruline mitmete tõkete poolest: vähene välisturu teadmine ja kogemused, välisturgude erinevus, regulatiivsed tõkendid, rahalised takistused, transpordi ja paberimajandusega seotud tõkked, tootega seotud tõkked, valitsuse stiimulite puudumine, füüsilise asukoha kaugus (Shaw, Darroch 2004), keele/kultuuri tõkked ja immateriaalne teenus, elementide edastamisega seotud probleemid riikide vahel (Orava 2005). Uurides arenevalt turult pärit kõrgtehnoloogilisi ettevõtteid on olulised lisaks ka reputatsiooniga seotud probleemid (Ciravegna *et al.* 2013).

Kokkuvõtteks, sihtturule sisenemismeetodist, sihtriigist ja ettevõtte valdkondlikust rühmast sõltub suuresti ettevõtte rahvusvahelise laienemise protsess (Castellacci 2010) ning sellega seonduvad probleemid. Potentsiaalsed probleemid võib kokkuvõtlikult jagada koduturust (nt. reputatsiooniga seotud probleemid), sihtturust (konkurents, klientide eripära, regulatiivsed takistused, tööturu olukord, kultuurilised aspektid), ettevõttest (finantseerimine ja muud ressursid, juhtimispraktikad) ning teenuse spetsiifikast (kohandamisvajadus) tulenevateks. Takistused rahvusvaheliseks laienemiseks võivad esineda rahvusvahelistumise protsessi mis tahes etapil ning probleemidest arusaam (taju) võib varieeruda ulatuslikult sõltuvalt firma rahvusvahelistumise tasemest (Shaw, Darroch 2004). Väikese- ja keskmise suurusega ettevõtte rahvusvahelise tegevuse protsessis keskset rolli mängivad juhtkonna hoiakud ja eelistused (Zahra *et al.* 2000). Kasvava tööstusharu ettevõtte varajase rahvusvahelistumise olukorras toimub laienemine teoreetiliselt rahvusvahelise ettevõtluse mudeli järgi (Andersson 2004), mille puhul on samuti ettevõtja roll olulisemal kohal.

## **2. OÜ EDISOFT BALTIC VENEMAALE LAIENEMISE PROBLEEMIDE UURING**

### **2.1. Uurimismetoodika ja OÜ Edisoft Baltic tutvustus**

Magistritöö eesmärgiks on selgitada OÜ „Edisoft Baltic“ kui kõrgtehnoloogilise ettevõtte Venemaa turule laienemisel ilmnunud probleeme ning anda soovitusi nende võimalikuks lahendamiseks. Antud töö raames kasutatakse juhtumiuuringu meetodit.

Yin'i (2009) järgi juhtumiuuringu meetodit kasutatakse kaasaegse nähtuse sügaval uurimisel selle loomulikus kontekstis, eriti juhul, kui nähtuse ja selle konteksti vahelised piirid on tinglikud. Autori arvates vastab antud meetodi kasutamine töö eesmärgile, sest ettevõtte laienemisel mängib loomulik kontekst olulist rolli probleemide ilmnemisel ning laienemist kui nähtust ei ole võimalik ühiselt piiritleda. Vissak (2010) leidis, et vaatamata juhtumiuuringu nõrkustele sobib see meetod rahvusvahelise ettevõtluse uurimiseks.

Juhtumiuuringu läbiviimisel tuginetakse erisuguste andmete allikatele ja kasutatakse varem arendatud teoreetilisi eeldusi (Yin 2009). Uuringu läbiviimisele aitas kaasa autori isiklik 2,5 aastane töökogemus „Edisoft Baltic“ OÜ-s ning aktiivne osalemine ettevõtte Venemaa turule laienemise ajal. Sellest on ta osa võtnud nii müügi- ja äriarengu kui ka üldiselt ettevõtte ülesehitamisel, kogedes mitut kirjeldatavatest probleemidest. Autori töökoht ettevõttes andis võimaluse ettevõttesiseste dokumentidega tutvumiseks ning mitmekesiste andmete kogumise korraldamiseks. Kasutati osalusvaatlust, mis on laialt levinud juhtumiuuringu vorm, mis keskendub nähtuse sügaval kirjeldusel ja analüüsil. Osalusvaatlus on antud juhul sobilik, sest ettevõttesisene informatsioon pole täielikult avalikustatud ning protsessis osalevate isikute hinnangud võivad erineda väliste vaatlejate hinnangutest. (Jorgensen 1989)

Uurimistöö empiiriliste tulemuste osa võib tinglikult jagada kaheks: analüüside ja intervjuude tulemused. Esiteks, üldise sisese vaate saavutamiseks koostati Edisoft'i ja keskkonda kirjeldav analüüs, selgitamaks mõlemaid aspekte: ettevõttesisest keskkonda, mille uurimiseks viidi läbi osalusvaatlus, ning ettevõtet keskkonnas, milleks koostati SWOT analüüs. SWOT on sisemiste ning väliste keskkondade analüüsiks sobiv meetod, sest loob süsteemse arusaama strateegilisest olukorrast (Gao, Peng 2011). Järgmise sammuna viidi läbi keskkonnaanalüüsid: laiaulatuslik CAGE analüüs Eesti ja Venemaa vahel ning seejärel Venemaa EDI turu PESTLE analüüs. Sellega jõuti ülevaateni ka ettevõtet mõjutatavatest teguritest. CAGE analüüsi metodoloogia sobivust rahvusvahelise laienemise uurimisel kinnitavad Hutzschenreuter, Kleindienst, Lange (2013) ning PESTLE analüüsi peetakse heaks tööriistaks kogupildi nägemiseks (CIPD 2013). Analüüside läbiviimise tulemusena saadi mitmekülgse ülevaate, mis koosneb vaatest seest, vaatest keskkonnale ning vaatest ettevõttele keskkonnas. Seejärel, tuginedes analüüsideselgunud tulemustele ning eelnevates sarnastes uurimustes leitud laienemise probleemide selgitamiseks kasutatud meetodite näitel koostati küsimustik. Järgmiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte omanike ning võtmeisikutega, eesmärgiga uurida, kuivõrd analüüside käigus leitud probleemid on ettevõtte otsustajatele olulised ning koondada soovitusi nende lahendamiseks. Kusjuures analüüside teostamisel keskenduti *macro* ja *meso* tasandi teguritele, sest olukorra, ettevõtte ning sihturu kitsamaid spetsiifilisi tegureid uuriti läbiviidud intervjuude põhjal, seega keskkonna analüüsidega luuakse järgnevatele analüüsidele alust ja konteksti.

Rahvusvahelise laienemise eest vastutavatel isikutel on suur mõju rahvusvahelisele arengule (Andersson 2000). Autori arvates on eriti oluline selgitada, kuidas ettevõtte võtmeisikud tajuvad rahvusvahelistumisel esinenud takistusi, sest juhtkonna hoiakud ja eelistused on ettevõtte rahvusvahelise tegevuse keskmeks (Zahra *et al.* 2000). Ettevõtja rolli olulisuse kasv on autori arvates seotud ühelt poolt rahvusvaheliselt laienevate ettevõtete suuruse vähenemisega (käsitletud ettevõtte jaoks aktuaalne), mis omakorda muudab oluliseks ettevõtte võtmeisikute hinnanguid ja taju. Uurimuse raames oli läbi viidud seitse poolstruktureeritud intervjuud, intervjuude jaoks autor valis ettevõtte laienemise protsessis olulisemaid rolle mängivad isikud:

1. Edisoft Baltic arendusjuht,
2. Edisoft Venemaa operatsiooniline juht,
3. Edisoft Venemaa tegevjuht,
4. Edisoft Venemaa arendusjuht,
5. Edisoft tehniline juht,
6. Edisoft Venemaa müügijuht,
7. Edisoft tegevjuht.

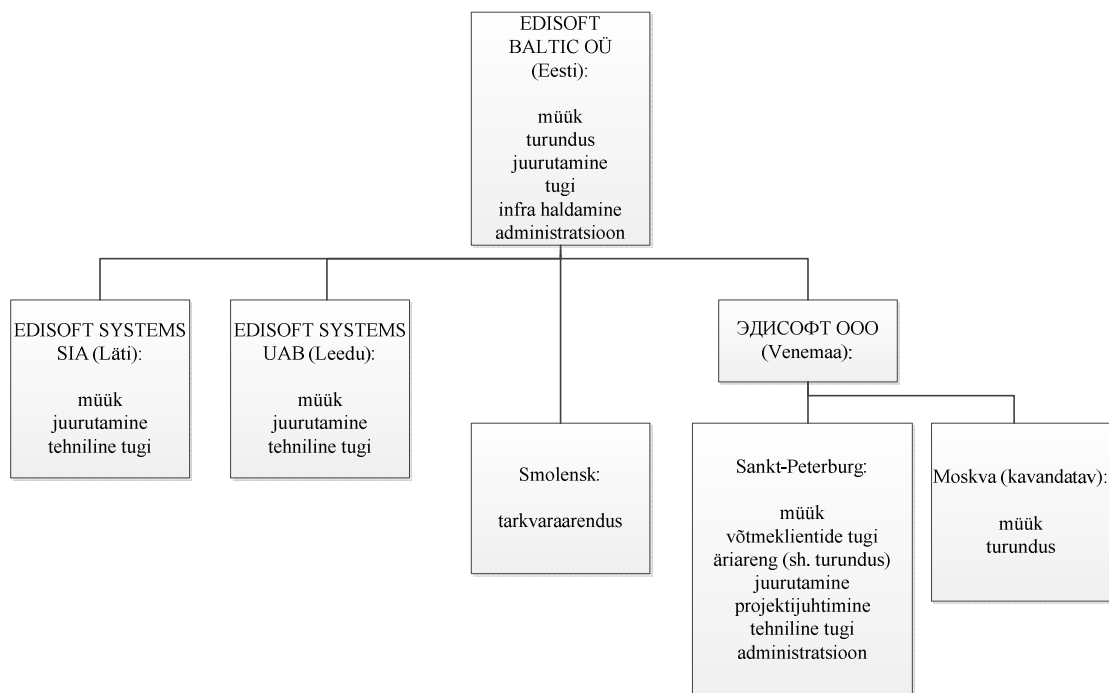
Vastajateks olid valitud omanikud ja tippjuhtkond, kes osales laienemisprotsessis otsustajate rollis, sest ettevõttespetsiifilised juhtkonna aspektid tõenäoliselt mängivad olulist rolli rahvusvahelistumise protsessis (Roolaht 2002: 14).

Intervjuud toimusid nii küsitleja (töö autori) kui vastaja emakeeles, selleks oli valitud võimalikult rahulik paik, intervjuusid viidi läbi iga osalejaga individuaalselt, kõrvalised isikud sel ajal ruumis ei viibinud, küsitleja ei ole ühegi vastaja suhtes ülemuseks ning püüdis intervjuueeritava vastuseid võimalikult vähe mõjutada. Küsitlemine toimus aprillis 2013 ning iga intervjuu kestis alates 40 minutist kuni pooleteise tunnini. Intervjuude toimumiskohtadeks on Tallinn ning Sankt-Peterburg.

Litereeritud intervjuude (vt lisad) analüüsil kasutati suunatud kodeerimist kvalitatiivse sisuanalüüsi tarbeks, tulemuste illustreerimiseks esitatakse intervjuude näitlikumad lõigud tulemuste peatükis tõlgituna. Teostatud analüüside ja intervjuude tulemusi võrreldakse omavahel ning eelnevalt kirjeldatud teoreetiliste probleemidega. Luuakse süsteemne arusaam probleemidest ning soovitatakse probleemide potentsiaalsed lahendamisviisid.

Edisoft on Eesti kapitalil põhinev IT-teenuseid pakkuv ettevõtte, mis oli asutatud 1999. aastal. Peamine ettevõtte tegevusvaldkond on EDI-tehnoloogial põhinevate teenuste pakkumine kaubanduse valdkonnas. Tänapäeval Edisoft on üle 130 liikmest koosnev meeskond neljas riigis, milleks on Eesti, Läti, Leedu ja Venemaa. Üldine Edisoft'i ettevõtete grupi ülesehituse struktuur on toodud joonisel 6.

Grupi käive 2013. aastal on olnud *ca* 2.8 mln. EUR, millest liigikaudu 75% on genereeritud Venemaa turul.



**Joonis 6.** Grupi äriüksuste struktuur (autori poolt koostatud, mai 2013 andmetel).

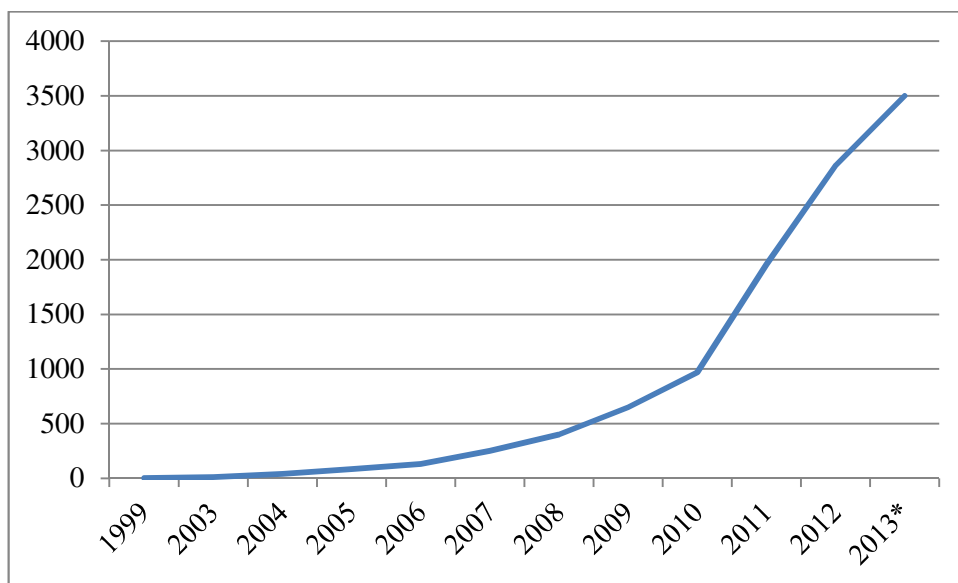
Ettevõtte oli asutatud kolme Tartu Ülikooli majandusteaduskonna vilistlase poolt – Mihhail Ralkin, Aleksei Dobrõsman ja Roman Startsev. Firma alustas oma tegevust Eesti Tolliameti deklareerimissüsteemi – ASYCUDA (*Automated Systems for Customs Data*) kliendimoodulite kasutajatele tugiteenuste osutamisest. Aastaks 2003 on Edisoft juba tunduvalt kasvatanud oma kliendibaasi ning alustas esimesi klientidele suunatud tarkvara juurutamisprojekte. Järgmise aasta jooksul aga otsustati Tolliameti ASYCUDA süsteemist loobuda ning algatada enda poolt rajatud süsteemi kasutamist.

2005. aastal toimus EDI-tehnoloogia kasutuselevõtt Edisoft'is. Järgneval aastal alustati esimene suuremahuline projekt „Rimi Baltic“-uga (ICA Rootsi kontserni kuuluv (ICA 2013), siis avati filiaalid Riias („Edisoft Systems“ SIA) ja Vilniuses („Edisoft Systems“ UAB), kus ettevõtte juhtkond sai esimesi rahvusvahelistumise kogemusi.

2008. aastal liitus ettevõtte tegevusega Venemaa äripartnerina Anton Sverdlov, ning oli rajatud „Эдисофт, ООО“. Samuti toimus „ECR-Russia<sup>1</sup>“ EDI-provaiderina esmane sertifitseerimine (ECR 2013). Järgmise kahe aasta jooksul vallutas ettevõtte Venemaa EDI-turu, liitudes föderaal-jaepoekettide süsteemidega nagu Saksamaalt pärit „Metro

<sup>1</sup> ECR-Russia, “*efficient consumer response Russia community*” – jaekaubanduse harusisene MTÜ.

Cash&Carry<sup>2</sup>”, Prantsusmaa grupi Venemaa esindajaga – „Auchan”. Antud periood on tähtis ka esimese tarneahela optimeerimise projekti pärast, mille pioneeriks on saanud „Wrigley“. Kahe aasta jooksul on Edisoft aidanud nii tehnoloogiliselt kui ka organisatsiooniliselt juurutada VMI (*vendor managed inventory*) põhimõttel baseeruva tööalgoritmi koostöös kõikide nätsutootja edasimüüjatega (100+ ettevõtet). Kõige dünamilisema kasvu on aga ettevõtte elanud üle 2011. aastal „X5 Retail Group“ B.V. EDI-juurutamisprojekti käigus. Klientide juurdekasvudünaamikaga on illustreeritud joonisel 7 oleva graafikuga.



**Joonis 7.** Klientide arv erinevatel aastatel (autori poolt koostatud).

Aastal 2012 on firma ees seisnud uus väljakutse. Venemaa riigivalitsus on langetanud otsuse juurutada e-arveid (VAT-invoice) eesmärgiga vähendada varjumajanduse osakaalu ning suurendada VAT-i kogumist. Oli kinnitanud vastav seadusakt, seega tulevase aasta peamiseks eesmärgiks on saavutada 7% e-arvete turust ning kindlustada positsioone EDI ning MD ärisuundadel.

**EDI** – (*electronic data interchange*) – on elektrooniliste kanalite kaudu struktureeritud andmete (dokumentide) edastuse tehnoloogia. Esmaselt XML failite edastus oli võetud kasutusele eelmise sajandi 60-ndatel aastatel USAs suurte jaekaubanduse,

<sup>2</sup> “Metro Cash&Carry” – hulgikaubanduse üks maailma juhtivatest ettevõtetest (Metro CC 2013).

transporditeenuseid osutatavate ettevõtete ning tootjate poolt, kuigi hiljem leidis laiemat kasutust muudes ärivaldkondades. (Kimberley 1991)

Üldjuhul kasutatakse partneritevahelise koostöö lihtsustamiseks EDI-provaiderit (VAN-*service provider*<sup>3</sup>), kelle ülesandeks on andmete edastamine, usaldusväärtuse ja ohutuse tagamine ning erinevate partnerite andmete formaatide konverteerimine.

Peamine provaideri poolt töödeldud informatsiooni omadus on „loetavus“ osapoolte arvutisüsteemide jaoks (tegu on ERP<sup>4</sup>-klassi süsteemidevahelise andmevahetusega). Antud informatsiooni omadus on saavutatud XML<sup>5</sup> formaadi kasutamise kaudu. Tehnoloogia on enamkasutatud valdkondades, kus osapooled peavad igapäevaselt vahetama suuri äriandmete mahtusid: jaekaubandus, hulgimüük, logistika, distributsioon. Selleks, et harmooniseerida toimivaid protsesse, on kasutusele võetud XML-dokumentide harusiseseid standarde, milleks on Ida-Euroopas ning SRÜ riikides peamiseks UN EDIFACT (EANCOM<sup>6</sup>).

**VAT-INVOICE.** Erinevused Venemaa dokumendiringlusel – see erineb märgatavalt Eestis kasutatavast. Keskmiselt ühe hanke kohta tuleb ettevõttel väljastada kolm dokumenti (vahepeal lisandub ka sertifitseerimist kinnitavad paberid):

1. *товарно-транспортная накладная* – toodete arvestus raamatupidamises (ettevõttevahelised tehingud);
2. *транспортная накладная* – saatedokument liikluspolitsei jaoks;
3. *счёт-фактура* – käibemaksuarvestus maksuameti jaoks.

Eestis on aga kõik need kolm dokumenti sisuliselt üks dokument – arve.

VAT-INVOICE on EDI terminoloogias dokument, mida kasutatakse käibemaksu suuruse arvutamiseks käesoleva tehingu raames. Kitsamas mõttes on see elektrooniline digitaalallkirjaga allkirjastatud teatud XML-struktuuri dokument, mis ei pruugi vastata täielikult EANCOM või muule standardile.

---

<sup>3</sup> VAN, *value added network* – lisandväärtust loov võrgustik.

<sup>4</sup> ERP, *enterprise resource planning system (planning and replenishment)* – majandustarkvara ettevõtte juhtimiseks.

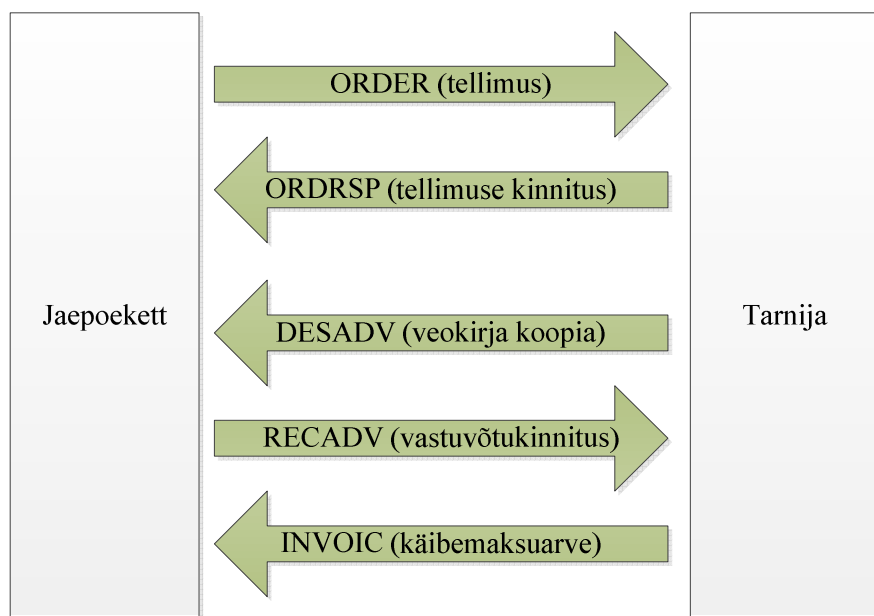
<sup>5</sup> XML ehk *extensible markup language* – üldotstarbelise markeerimise keel – andmete markeerimiskeel (W3 2013).

<sup>6</sup> EANCOM – GS1 poolt välja töötatud EDI sõnumite standard (GS1 2013).

Aastal 2012 oli Venemaal vastu võetud rida uuendatud seadusi, mis reglementeerivad e-dokumentide ringluse korda. Antud seadusaktide järgi alates 01.06.2012 (Российская разера 2012) Venemaa maksuamet on valmis vastu võtma elektroonselt nn. esmaseid raamatupidamisdokumente teatud formaatides. Põhiline kasu tehnoloogia kasutuselevõtmisest on kergendatud maksu kogumise protsess (riigi jaoks) – kiirem, usaldusväärsem ning kergem suhtlemine partnerite vahel (sh. ka kiirendatud käibemaksu tagastamine ostjale riigi poolt ning kiirem rahaliikuvus tarnija jaoks, kuna kaob andmete käsitsi sisestamise ning tuvastamise vajadus).

Viimased haruspetsiifilised koverentsid EDI ja/või e-dokumentide ringlusest on näidanud (ECR, BBCG<sup>7</sup>, X5 EDI+e-arvete konverentsid), et VAT-INVOICE on saanud EDI-projektide juurutamise lahutamatuks osaks ning antud võimaluse kasutamine ei ole enam konkurentsieelis, vaid teenuse standard.

Järgmisena on toodud Venemaa turul enamkasutatavate dokumentide skeem (Retailer.ru 2013).



**Joonis 8.** Venemaa turul enamlevinud (*best-practice*) dokumentid (skeem) (autori poolt koostatud 2013).

<sup>7</sup> BBCG, *b2b conference group* – jaekaubandusele spetsialiseeruv selts (BBCG 2013).

## 2.2. Venemaa kui sihtturu ning ettevõtte teenuste turukeskkonna analüüs

**Venemaa turu CAGE analüüs.** Antud alampeatükis on toodud esimene teostatavatest analüüsides – P. Ghemawati CAGE, mis võrdleb Eestit Venemaaga. Vaatamata sellele, et P. Ghemawat pakub kasutada enda poolt loodud tööriista *CAGE Comparator*'i, otsustas autor läbi viia analüüsi iseseisvalt. Põhimõte seisneb siin selles, et autoril, kuna ta on mõlemas riigis elanud, võib olla olukorrast sügavam, kohaliku arusaam. Samuti eksisteerib risk, et *Comparator*'i analüüs teostab oma analüüsi, võttes Venemaad tervikuna arvesse, mis võib mõjutada kriitiliselt tulemuste aktuaalsust.

**Kultuuriline distant.** Venemaa riigikord on föderatsioon (Kreml 2013), seega riigisiselt valitseb mitmekultuurilisus. Ametlikuks ning enamlevinud keeleks on vene keel. Keel on emakeeleks 119 mln inimesele Venemaal ning ligikaudu 144 mln inimesele kogu maailmas, millest 0,34 mln elavad Eesti Vabariigi territooriumil (moodustavad ca 25% elanikkonnast). (Eesti Statistikaamet 2013a; Федеральная Служба... 2010)

Eesti keel – on Eesti ning alates 2004. aastast ka Euroopa Liidu ametlik keel. Keel on emakeeleks ca 1 mln inimesele. Vaatamata sellele, et rahvastiku mastaabis elanikkonna keeled on erinevad nii olemuse kui päritolu poolest, on raske ühetähenduslikult väita, et keeleline aspekt ei mõjuta positiivselt riikidevahelisi tegevusi. Põhjuseks on ajaloolised ning demograafilised aspektid, mis langevad välja käesoleva CAGE-raamistiku tegurist. Inglise keele oskus riigi tasandil on Eestis ja Venemaal vastavalt 29% ja 5% elanikkonnast (Venemaa Statistikaamet 2013a; Eesti Statistikaamet 2013b).

Etniliselt rahvused erinevad oma päritolu poolt. Kuigi vene kultuur on ajalooliselt suurel määral mõjutanud Eestis elavaid inimesi (iseseisvuse aegade eelsed perioodid, Nõukogude aeg). Tänapäeval on Eesti ühiskond pigem lääneriikidega (Põhjamaade riikidega isegi) sarnane levinud väärtuste ja hoiakute poolest, kuigi Venemaal on suuruse ja isoleerituse tõttu (Zhuplev 2008) teistsugune kultuur. Mõlemas ühiskonnas valitseb traditsionalism ja maskuliinsus. Võib kindlusega väita, et riikide vahel eksisteerivad teatud sotsiaalsed sidemed. Geograafilise läheduse tõttu on etniline infiltratsioon suhteliselt tugev.

Enamus Venemaa rahvastikust peab ennast õigeusklasteks (ligikaudu 41%), samuti märkimisväärne osakaal on muslimeid – ligikaudu 6-8%. (Коммерсант 2013a) Eestis toimib samuti usuvabadus, mida enamus elanikkonnast ka rakendab. Eesti rahvastik on saanud “kõige vähem religioossed” staatust mitmetes uuringutes. Nende andmetel varieerub ateistide hulk 70-80% kogurahvastikust (Postimees 2010). Teine suuruse poolest religioosne grupp on aga (evangelistlikud) luterlased (ca 15%) ning (ortodoksaalsed) õigeuskklased (13%).

Vaatamata deklareeritavatele rasketele poliitilistele suhetele omavad Vene-Eesti majanduslikud suhted häid perspektiive (Venemaa saatkonna koduleht 2013). Venemaa on viies (mahu järgi) investor Eestisse (Eesti saatkonna koduleht 2013). Kuigi NATO sõjadoktriinide järgi vaatleb Eesti Kaitsevägi Venemaad kui peamist potentsiaalset vastast, tavainimeste tasandil ei avalda see märkimisväärset mõju suhtlemisele või äripidamisele. Küll aga nii mõnel Eesti elanikul on meeles nõukogudeaegsed raskused ning Venemaal valitsevad imperialistlikud vaated naabersuhetele, seega täielikust usaldusest ning headest naabritevahelistest suhetest on vist liiga vara rääkida.

**Administratiivne distants.** Venemaa ja Eesti ei ole hetkel ega varem olnud seotud koloniaalsete suhetega. Kuigi ajalooliselt on riigid olnud tugevalt seotud. Viimaste sajandite jooksul on Venemaa tugeval määral mõjutanud Eesti rahvastikku: a) XVIII-XIX sajandi lõpuni, kui tänapäevase Eesti territooriumid on olnud Venemaa Impeeriumi valitsemisel b) XX sajandi esimene pool kuni taasiseseisvumiseni. Seega võib antud aspekti pidada tähtsaks riikidevaheliseks mõjuteguriks.

Eesti on EL-li liige alates 2004. aastast. Venemaa ei kuulu EL-i, ning alates 1.01.2010 on asutanud tolliliidu Valgevene ja Kasahstaniga (Евразийская Экономическая... 2013). Seega võib kindlusega väita, et regionaalne kaubandusblokk, mis seostaks Venemaad Eestiga, puudub.

Venemaa valuuta on vene rubla. Eestis on eurosooni liikmeks alates 2011. aastast ning käibel on euro (varem eesti kroon). Ükski riik ei suuda otseselt naabri rahapoliitikat mõjutada.

Alates Eesti taasiseseisvumisest on 1992. aastal Eesti võtnud suuna lääneriikide kultuurilisse ning majanduslikku perekonda integreerimiseks. Seega suhed on olnud

erinevatel aastatel rahuliku või külma iseloomuga. Peale 2006. aastat on Vene-Eesti poliitilised kontaktid olnud suhteliselt tagasihoidlikud. Väljaarvates mitu aastat kestvaid läbirääkimisi piirilepingu üle ning toimunud mälestussamba ületõstmise kriisi. Üldiselt võib väita, et tänapäeval need asjaolud administratiivsel tasemel riikidevaheliseid suhteid ei takista, kuid ka ei soodusta, eriti äripidamist.

Mõlemad riigid osalevad mitmetes rahvusvahelistes organisatsioonides nagu UN, WTO, OSCE, OECD jne. Samuti, kuna Eesti on EL-liige, kehtivad riikidevaheliselt ka paljud EL-Venemaa aktid ja kokkulepped. Antud juhul võib pidada mõlema riigi osalust rahvusvahelises poliitikas ja majanduses piisavaks. Eesti on ÜRO liige alates 1991., aastast 2004 – Euroopa Liidu ning NATO liige. Riik on liitunud WTO-ga aastal 1999. Venemaa on aga asutanud SRÜ 1991. aastal. 2012. aastal käivitati laiemal võimalustega uus nn. “ühendatud majanduslik ruum” (Venemaa, Valgevene, Kasahstan) ning samal aastal on riik ratifitseerinud WTO-sse astumist. Lisaks kuulub riik ka mitmetesse rahvusvahelistesse organisatsioonidesse: APEC, Evrazes, G8 ja G20, BRIC. (OECD 2013a; OCSE 2013; APEC 2013; EVRAZES 2013; G20 2013; Министерство Юстиции РФ 2013)

Teatud uuringute alusel Venemaa juhib, võrreldes Eestiga (negatiivses kontekstis). Seda kinnitavad näiteks äritegevuse lihtsuse (*ease of doing business rank*) ning korruptsiooni taju (*corruption perceptions*) indeksid. (Doingbusiness 2013); Transparency International 2013)

**Tabel 9.** Korruptsiooni taju ning äritegevuse lihtsuse näitajate võrdlus

| näitaja                        | Eesti | Venemaa |
|--------------------------------|-------|---------|
| äritegevuse lihtsus (koht)     | 22    | 92      |
| korruptsiooni näitaja (indeks) | 64    | 28      |
| korruptsiooni näitaja (koht)   | 32    | 133     |

Allikas: autori poolt koostatud Doingbusiness 2013 ja Transparency International 2013.

**Geograafiline distant.** Füüsilist distantssi Venemaa ja Eesti vahel ei eksisteeri (või on 0 km), kuna riigid piirnevad üksteisega. Ühtse piiri pikkus on *ca* 300 km, millest üle poole on veepiir (siseveekogud). Pidades silmas just majanduslikku koostööd, on mõtekas arvesse võtta vaid tunnustatud ärikeskuste (linnade) vahelisi distantse, kus

tehakse enamasti majanduslikku koostööd. Kaugus Tallinnast St. Peterburgi on liigikaudu 350 km, nende vahel toimub liiklus: a) rongiga (ca 8 tundi), b) bussiga (ca 8 tundi), c) lennukiga (ca 3 tundi) ja autoga. (Tpilet 2013; GORail 2013; Tallinna Lennujaam, 2013) Moskvasse on distantsid pikemad (860 km), aga sinna saab jõuda samuti rongiga (ca 15 tundi) või lennukiga Tallinna Lennujaamast (2-3 tunniga). (GORail, 2013; Tallinna Lennujaam, 2013)

Eesti ja Venemaa ajatsoonide võrdlusest on otstarbekas rääkida vaid eelnevas lõigus toodud raamides (Tallinn-Peterburi-Moskva piirkonnas). Tallinn asub GMT +2 tsoonis, St. Peterburg ja Moskva aga GMT +3 või +4 tsoonis hooajast sõltuvalt. Samuti on vaja lisada, et Venemaa jaguneb 9 erinevaks ajatsooniks alates GMT +3 Kaliningradist lõppedes GMT+12 Magadanis.

Ajatsoonidele sarnane olukord on ka kliima erinevustes ning keskkonnas. Eesti ilm ja loodus on sarnane Venemaa loode osaga (Karjala, Pskovi oblast, Novgorodi oblast, Leningradi oblast). Moskva piirkond erineb liigilise koosseisu poolest, kuigi poleks õige väita, et antud erinevus on tähtsaks mõjuriks riikide vahel.

Eestis puuduvad sisemise navigatsiooni kanalid nende tarbetuse pärast. Suuremad sadamad asetsevad Soome lahe kaldal (Tallinn, Paldiski, Muuga, Loksa, Sillamäe) (Eesti Sadamateliit, 2013). Venemaal Läänemerel eksisteerivad mitmed suured sadamad: Peterburi sadam, Ust-Luga sadam, samuti on Venemaal sisemised navigatsiooniteed. Olles suurim riik maailmas on Venemaa Eestist pindala poolest liigikaudu 379 korda suurem. (Eesti Riigiportaal 2013; Wikipedia 2013b) Eesti ja Venemaa vahel eksisteerivad autoteed, raudteed, õhuühendus, mereühendus. Loode-Venemaa sisemine infrastruktuur on kõrge tasemel. (Правительство Российской... 2011)

**Majanduslik distants.** Keskmine tulu Eestis on 957 EUR, töötuse määr 9,3%. Venemaal on aga Loode föderaalringkonnas ja Keskföderaalringkonnas (СЗФО<sup>8</sup> + ЦФО<sup>9</sup>) 4,2-5,2%, keskmine tulu on 600 EUR (ca 24 000 rubla) (Eesti Statistikaamet 2013c; Rosstat 2013c).

---

<sup>8</sup> «СЗФО», «Северо-Западный Федеральный округ» - Loode Föderaalringkond.

<sup>9</sup> «ЦФО», «Центральный Федеральный округ» - Kesk Föderaalringkond.

Venemaa on maailmas suuruse poolest 6. majandus (SKP 2,511.708 \$ bln), Eesti on aga 106. kohal (SKP 27.313 \$ bln) (World Bank 2013). Reaalse SKP juurdekasvu näitajate järgi on riikide kasv suhteliselt sama (3,2% Eesti ning 3,4% Venemaa) (CIA Factbook 2012). SKP per capita on Venemaal 14 057 ning Eestis on 16 316 USA dollarit (mõlemad positiivse prognoosiga) (World Bank 2013).

Inimarengu indeks (mis arvestab elupikkust, haridust, tervist, saadavat tulu jne) järgi on Eesti 33. kohal ning Venemaa on 55. kohal. (UN Human Development... 2013)

GINI koefitsient 2010-2011 aastate andmetel on olnud 31.3 ja 41.7 Eestis ja Venemaal vastavalt, mis tähendab ligikaudu samasugust ebavõrdsust tulude distributsioonis riigiti (Wikipedia 2013c). THI dünaamikad (inflatsioonimäär) Eestis on olnud 3,06% ning Venemaal on 6,82% (Inflation.eu 2013a, Inflation.eu 2013b).

**Tabel 10.** Muud hinnaerinevused peamistele teenustele/toodetele (eurodes)

| näitaja                                             | Eesti (Tallinn) | Venemaa (Peterburi) |
|-----------------------------------------------------|-----------------|---------------------|
| 1 kWh hind                                          | 0.315           | 0.05                |
| 1000 m <sup>3</sup> CH <sub>4</sub> hind            | 730             | 603                 |
| 1 liiter 95                                         | 1.30            | 0.7                 |
| internet (1 MB)                                     | 400             | 661                 |
| mobiilside (1 minut)                                | 0,04            | 0,013               |
| 1m <sup>2</sup> rendipinna hind (B klassi ärimajad) | 7               | 16                  |

Allikad: Autori poolt koostatud Eesti Energia 2013; Eesti Gaas 2012; Peterburi Valitsus 2013; Venemaa Statistikaamet 2013b; Российская Газета 2013a; 1181 2013; Tele2.ee 2013; Tele2.ru 2013 alusel. Valuutakurss on võetud seisuga 10.01.2014 a.

Eesti ning Venemaa võrdlus näitab, et vaatamata väljatoodud erinevustele, eksisteerivad riikide vahel soodsad tingimused äripidamiseks. Siin on tähtis märkida, et ka laieneva ettevõtte juhtkonna päritolu ja identiteet (Edisoft'i võtmeisikud peavad ennast venelasteks) toetavad tunnetuslikku lähedust. Riigid on mitmete karakteristikutega omavahel seotud: ajalooliselt, riikidevaheliste suhetega, majanduse arengu poolest (mõlemad on arenevad riigid/üheaegselt liikunud turumajanduse poole), geograafilise lähedusega.

**EDI turu PESTLE.** Poliitiline keskkond. Esimeseks Venemaa turgude märkimisväärseks poliitiliseks aspektiks on riigipoolne kontroll mitme ärivaldkonna üle. See väljendub sisenemisbarjääride seadmise näol, milleks on kõikvõimalik sertifitseerimise ning litsentseerimise vajadus peaaegu igas ärivaldkonnas. Tihtipeale ei oma aga käesolev protseduur lõplikke seaduse poolt sätestatud nõudeid, seega vajalik dokumentide arv varieerub olukorrast ning otsuse langetajast sõltuvalt. EDI-tehnoloogia on suhteliselt uus Venemaa IT-teenuste turul (esimene massiline kasutuselevõtt toimus jacketis Лента<sup>10</sup> 2004. aastal) (Свеженин 2009). Seega hetkel ei ole see valitsuse poolt otseselt reguleeritav, kuigi andmete edastus interneti kanalite kaudu langeb mitmete reguleeritavate seaduste alla (Roskomnadzor 2013).

Vastupidi EDI-le, *e-invoicing* tehnoloogiad on rangelt reglementeeritud. Teenuste pakkujad peavad omama riigikontrolli läbimise sertifikaate, mis a) võimaldavad ettevõttel olla e-arvete vahendajaks äripartnerite vahel (nn. „ДОЭД”<sup>11</sup> operaatori staatus – B2B segment), b) näitavad võimuorganite usaldust antud organisatsioonile („СОС”<sup>12</sup> operaatori staatus – B2G segment). Põhjuseks on tehnoloogia seotus käibemaksu kogumisega, e-aruandluse juurutamise eesmärk – parandada käibemaksukogumist. Samuti kehtib ka teatud arv piiranguid tehnoloogia levikule. Näiteks on keelatud digiallkirja sertifikaadi (krüptokaitsevahend) Venemaa territooriumilt välja tuua (Konsultant 2013). Lisaks tuleb ettevõtet eraldi sertifitseerida, et antud valdkonnas teha koostööd riigi instituutidega.

Tänapäeval, selleks et tegutseda turul, peab antud haru ettevõtte omama vastavaid litsentse (Ediweb 2013a):

- „ФСБ”<sup>13</sup> andmete krüpteerimisega seotud tegevuste osutaja (v.a. riigisaladuse alla kuuluvad) litsents;
- „ФСБ” krüptovahendite levitamise litsents;
- „ФСБ” krüptovahendite hoolduse litsents;

---

<sup>10</sup> «Лента» ООО – üks Venemaa suurematest poekettidest (Lenta 2013).

<sup>11</sup> «ДОЭД» ehk «доверенный оператор электронного документооборота» – usaldatud elektroonilise dokumendiringluse operaator – staatus, mille saavutamine on vajalik käibemaksuarvete edastamiseks.

<sup>12</sup> «СОС» ehk «специальный оператор связи» – eriline sideoperaator – teine staatus, mis on vajalik käibemaksuarvete edastamiseks.

<sup>13</sup> «ФСБ», «Федеральная служба безопасности» - Föderaal julgeolekuteenistus (ФСБ 2013).

- „Роскомнадзор<sup>14</sup>” telemaatiliste teenuste osutaja litsents;
- „Роскомнадзор” sideteenuste osutaja litsents (v.a. kõneandmete edastuse alla kuuluvate litsents);
- ФСТЭК<sup>15</sup> andmekaitse litsents;
- isiklike andmete töötlemise litsents.

Tähtsaks aspektiks on ka poliitilise olukorra suhteline ebastabiilsus (Maplecroft 2012). Kuigi makropoliitiline olukord riigis on juba mitu aastat olnud suhteliselt stabiilne (Venemaa Presidendid 2013), toimuvad vahepeal valitsuses äkilised struktuursed muudatused haruministrite tasemel nagu see juhtus 2012. aasta kevadel (BBC 2012), mis tingib ka teatud negatiivse suhtumise loomist valitsevate ametnike/eliidi seas. Antud suhtumine ei soodusta omakorda pikaajalist strateegilist planeerimist, vaid pigem lühiajalise kasu saamise taktikaid. Näiteks, kogemusest tulenevalt võtab Edisoft ettevõttesiseselt arenemisprojektide planeerimishorisoniks mitte pikemat (nii üldise ebastabiilsuse kui ka informatsiooni hankimise kulukusest) kui kaheaastast perioodi.

Järgmiseks tähtsaks teguriks on kõrge korruptsiooni tase (Transparency International 2013), mis mõjutab nii üldist majandusarengudünaamikat kui ka inimeste taju nähtusest, põhjustades omakorda ka korporatiivset korruptsiooni (*corporate corruption*) (Kaufmann *et al.* 2000).

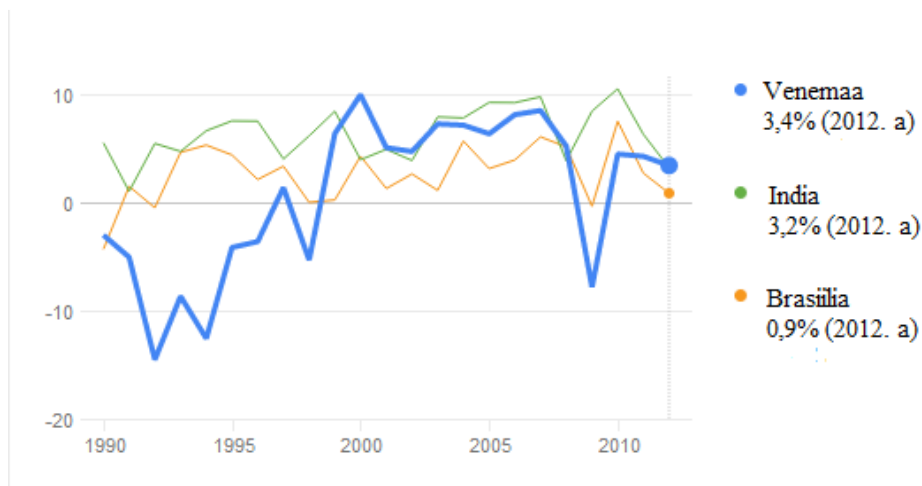
Käibemaksuarvete juurutamine riigi tasemel võib olla põhjustatud suhteliselt väikese käibemaksu/suure loodus- ja maavarademaksu osakaalust eelarve tuludes (Rosstat 2013c), mis sunnib valitsust otsima võimalusi majanduse mitmekesistamiseks ning varimajanduse osakaalu vähendamiseks ühiskonnas (Global Financial... 2013, Газета.Ru 2013) ja kogutud maksude protsendi suurendamiseks (Кудрин 2013).

**Majanduslik keskkond.** Nagu näha joonisest 9, tänapäevane Venemaa on positiivse majandusarengu dünaamikaga riik, võrreldes näiteks teiste BRIC riikidega SKP kasv (vaatamata langevale trendile) on olnud isegi kõrgem.

---

<sup>14</sup> «Роскомнадзор» või «Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций» - Föderaalne side, infotehnoloogia ning massikommunikatsiooni järelevalveamet (Роскомнадзор 2013).

<sup>15</sup> «ФСТЭК», «Федеральная служба по техническому и экспортному контролю Российской Федерации» - Föderaalne tehnilise ning ekspordikontrolli amet (ФСТЭК 2013).



**Joonis 9.** Mõnede BRIC riikide majandusarengu dünaamikad (Google 2013).

Üldine majanduskasv toob kaasa ka eratarbimise kasvu, mis omakorda mõjutab kaubandust. Seda kinnitavad nii ametlikud kui sõltumatud allikad (Kearney GRDI 2013) ja kaubanduse indeksid (Rosstat 2013a). Hetkel toimuv kaubanduse haru aktiivne kasv tõhustab ka konkurentsi, mille tulemusena hakatakse otsima uusi optimeerimisvõimalusi. Samuti on tähtis ka see, et föderaaljaemüügikettidest enamus areng dünaamikast on aeglustunud 2011-2013 (Министерство экономического... 2013), ning on oma arengu poolest jõudnud faasi, kus kasv toimub väiksemate konkurentide neelamisega (X5 Retail Group 2013; Wikipedia 2013c; Dixy 2013, Wikipedia 2013d; Infoline 2013).

Oma olemuse tõttu kõige rohkem tulu vaadeldavate tehnoloogiate juurutamisel saadakse just kaubandusest, seepärast toimub ka kiire tehnoloogia levik antud majandusharus. Viimase 3 aasta jooksul on tehnoloogiat kasutavate jaekaubanduskettide arv muutunud liigikaudu 3 korda (Edisoft'i sisemiste turuvaadete raportite alusel). Kuigi e-arvete hinnatav koguturu sügavus on 15 mld tk arveid aastas (FNS<sup>16</sup> andmed 2012. a), on lisaks muudele juriidilistele dokumentidele (vaid füüsilise kaubaliikumise seotud) haru sügavus liigikaudu 45 mld dokumenti. Jaekaubanduse osa on sellest *ca* 15%. Seega paberimajandusest loobumise võimaluse avanemisega eeldatavalt kasvab ka e-dokumentide osakaal majanduses. Samuti on sarnane olukord võimalik maksudeklaratsioonide puhul, kui mõni hetk riik otsustab kohustada teatud hulk ettevõtteid teostama seotuid toiminguid elektroonselt. Kuigi enamuse arenevate riikide

<sup>16</sup> „FNS“, «Федеральная налоговая служба» - Venemaa maksuamet.

turgudel optimeerimine toimub suhteliselt kiiresti, jääb protsesside parandamiseks veel suur potentsiaal (Industrial Development Report 2011).

E-arvete saatmise võimaluse avanemisega on EDI turust hakanud huvituma ka kõrvalharude (e-maksuaruandluse) ettevõtted, kuna just jaekaubandust peetakse haru “võtmeks” (suure transaktsioonide arvu tõttu). Lisaks esineb regiooniti väiksemaid uusi EDI-teenusepakkujaid kas regioonile („EdiCult“, „Doxoft“) või teatud poekettidele orienteeritud (nn. „tasku“ EDI-provaidid) (Korus Consulting 2013; LeraData 2013). Edaspidi tabelis 11 on toodud peamised turu osalejad seisuga sügis 2013 (e-arved+EDI) ettevõttesiseste andmete alusel. Kuna vaatlusaluseks turuks on ka e-arvete turg, siis on lisaks toodud ka e-aruandlusega tegelevad ettevõtted, et oleks võimalik võrrelda klientide portfelli suurust.

**Tabel 11.** EDI turg Venemaal

| #  | kaubamärgi<br>nimetus | klientide<br>koguarv | EDI   | poeketid | e-arved | e-aruandlus |
|----|-----------------------|----------------------|-------|----------|---------|-------------|
| 1. | Edisoft               | 2000                 | 2000  | 70       | 900     | 0           |
| 2. | SKB Kontur            | 350 000              | 80    | 3        | 50      | 350 000     |
| 3. | eXite                 | 3 000                | 3000  | 100      | 1 600   | 0           |
| 4. | Esphere               | 3 500                | 3 500 | 120      | 1 200   | 0           |
| 5. | CisLink               | 500                  | 500   | 40       | -       | 0           |
| 6. | Sbis++                | 359 000              | 0     | 0        | -       | 359 000     |
| 7. | TaxCom                | -                    |       |          |         |             |

Allikas: Edisoft sisemised raportid 2013.

Samuti on tähtsaks näitajaks Venemaa turul tegutsevate peamiste EDI-provaidrite operatsioonid teistes Ida-Euroopa riikides, mis näitab valdkonna ettevõtete tegevuse rahvusvahelist iseloomu (vaata tabel 12).

**Tabel 12.** Ida-Euroopa EDI-provaideri tegevusriigid

| nimi (bränd) | riike Euroopas | Venemaal         |
|--------------|----------------|------------------|
| Exite        | 15             | System Group Rus |
| Edisoft      | 5              | Edisoft          |
| Comarch      | 13             | Korus Consulting |

Allikad: autori poolt koostatud Exite 2013; Comarch 2013; Ediweb 2013b).

Samuti on märgata harus toimuvat konsolideerimisdünaamikat. Sberbank<sup>17</sup> on 2012. aastal ära ostnud „Korus Consulting CIS“i (EDI turul juhtiv positsioon). CisLink on leidnud suure investori. „System Group Rus“ (exite platvorm<sup>18</sup>) on seadistanud partnerlussuhteid e-aruandluse operaatoriga “Kaluga-Astral”, mis on kaudselt seotud ühe suuremate Venemaa naftatootmisega tegeleva ettevõttega. Hetkel omavad e-arveid lubavat litsentsi 24 ettevõtet (FNS 2013a).

Turul eksisteerivad mitmed teenuste eest tasustamisviisid. Need on toodud tabelis 13 ning liigendatud teenuste tasuja järgi.

Viimane tabelis 13 toodud mudel iseloomustab lõplikku EDI-turu arenguetappi, kus kaubanduskett survestab nii tarnijat kui ka provaidereid.

Turu eripäraks on ka suhteliselt kõrge inflatsiooni tase (5,32% seisuga 10.2013, see eeldatavasti ka kasvab, seoses uue aasta tähistamisega), mis koos EDI-sõnumi (dokumendi) turuhinna langemisega (ca 10% aastas) alandab provaideri tulukust (Уровень инфляции 2013).

Lisaks mängib tähtsat rolli ka globaliseerumisprotsess, kuna teatud osa Venemaal opereerivatest kaubanduskettidest on võõrkapitalil põhinevad ettevõtted, mis toovad riiki nii äriprotsesse kui tehnoloogiad. Juhtub olukordi, kui Venemaa ettevõtte rahvusvaheline äripartner seob EDI kasutamist koostöövõimaluse eelduseks.

<sup>17</sup> Sberbank, «Сбербанк России» – suurim pank Venemaal ja SRÜ-s, riigi osalusega (Sberbank 2013).

<sup>18</sup> Platvorm (EDI-platvorm) – riist- ja tarkvara kompleks andme formaatide konverteerimiseks ning edastamiseks. Enamlevinud alustehnoloogiad on “Java”, “MS BizTalk”, “MS SharePoint”.

**Tabel 13.** EDI-turgudele loomulikud tasustamismudelid

| mudeli olemus | tasuja |         | kommentaar                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|--------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | kett   | tarnija |                                                                                                                                                                                                                                 |
| domineeriv    | 0%     | 100%    | antud juhul maksab kogu teenuse eest tarnija. kasutatakse suuremate poekettide poolt (föderaalsed gigandid).                                                                                                                    |
| pariteetne    | 50%    | 50%     | antud juhul maksavad mõlemad pooled oma lahkuva traffiku osa eest. kasutavad poeketid, kes kavatsevad üles ehitada oma tarnijatega strateegilisi suhteid (keskmised föderaalsed ketid, suured regionaalsed poeketid).           |
| lojaalne      | 100%   | 0%      | poeketil (või muul initsiaatoril) on vähe võimu, seega tasub teenuse eest poekett täielikult ise (väikesed ketid, turule uustulijad). mahu suurenemisel langeb ühe transaktsiooni hind, seega initsiaatoril on madalamad kulud. |
| ülilojaalne   | 0%     | 50%     | mudel ei esine Venemaal, kuigi on kasutatav mõningate Baltikumis leiduvate kettide poolt. initsieeriv partner seob teenusepakkuja tingimusega mitte tasustada oma teenuse osa.                                                  |

Allikas: autori poolt koostatud.

**Sotsiaalne keskkond.** EDI turgu mõjutavate peamiste sotsiaalsete tegurite seas on ühiskonna valmidus kasutusele võtta uusi tehnoloogiaid (mõeldakse just lõppkasutajat) (ITU... 2012). Antud näitajat on raske kvantitatiivselt hinnata, kuna puuduvad seda iseloomustavad rahvusvahelisel tasemel teostatud uuringud. Kuigi kaudsete näitajate hinnangu põhjal (interneti levik ühiskonnas, mobiilside levik ühiskonnas, ERP-klassi süsteemide levik ühiskonnas (korporatiivne tarkvara), üldine arvutioskus) võib väita, et Venemaa ühiskonna valmiduse tase on suhteliselt madal (RuNet 2013; Regnum 2013; Российская Газета 2011).

Sotsiaalsele keskkonnale tekitab raskusi EDI juurutamisest tulenev optimeerimine, mis võib viia vastavate funktsioonidega varem hõivatud tööjõu vallandamiseni. Kuigi tööstusharu raames ei saa see avaldada märkimisväärset mõju.

Samuti ei soodusta usaldust IT-sse ka riik ise. Kui vaadelda valituse samme e-riigi seadmiseks, siis esineb mitu probleemi, milleks peamiseks on pöörduja identifitseerimine; hetkel ei eksisteeri kõikehõlmavat süsteemi elanike identifitseerimiseks. Isiklike digiallkirja sertifikaatide väljastamise algus oli Venemaal planeeritud aastaks 2012, kuid seda nihutati kahe aasta võrra edasi. Riigiteenuste portaali *gosuslugi.ru* (deklareeritud e-teenuste keskuseks) ja *nalog.ru* kaudu saab teostada vaid vähest osa teenuseid. Rahva ebausaldus valitsuse vastu mõjutab samuti negatiivselt nii uute tehnoloogiliste tööriistade kasutuselevõttu kui ka ühiskonna arengut tervikuna (ТАСС-Телеком 2012; Эксперт Урал 2012; Коммерсант.ru 2010).

Samuti on vaadeldava turu eripäraks kasutatav ärimudel, kus kaubanduskett ametlikult või poolametlikult nõuab provaiderilt oma tarnijate poolt makstavate teenustasude osa jagamist. Lisaks otsesele kasule tehnoloogia juurutamisest püüab kett oma tarnijatelt ka selle arvelt teenida. Kuigi olukorda edaspidi analüüsides muutub selgeks, et antud juhul on tarnijal mitu valikut: kas loobuda oma kasumi osast poeketiga koostöö vastu, alandada toodete kvaliteeti, tõsta müügihinda või täielikult loobuda koostööst poekettidega.

Olukorda raskendab ka süsteemsete probleemide olemasolu tööturul, mis on tingitud mitmete tegurite koostoimest, milleks on:

- a) madal ametlikult registreeritud töötuse määr;

praktiliselt tähendab see, et tööd on suhteliselt palju ja töötaja saab valida tööandjate vahel (Уровень безработицы 2013);

- b) "hallid" skeemid töötajate tasustamisel;

ametliku statistika järgi varieerub keskmine palk 600 EUR juures Venemaal, 750 EUR Peterburis ning 1 200 EUR Moskvast. Antud andmed ei ole täielikult usaldusväärsed, kuna erinevate hinnangute järgi „ümbrikpalkade“ osakaal töötajate tasustamisel varieerub tugevalt. Skeemi põhimõtte seisneb väikese nn. „ametliku“ palga väljamaksmises ning suurema osa tasumises sularahas. Ettevõtte vahenditest sularaha väljavõtmise määr on keskmiselt 7-8%, võrreldes liigikaudu 47%-ga töötaja tulule rakendatud maksukoormusega (Расчет 2013).

**Tabel 14.** Keskmised ja mediaanpalgad Venemaal (eurodes)

| region          | keskmine palk | mediaanpalk |
|-----------------|---------------|-------------|
| Venemaa         | 608           | 473         |
| СЗФО            | 667           | -           |
| ЦФО             | 752           | -           |
| Moksva          | 1 199         | 873         |
| Sankt-Peterburg | 757           | 664         |

Allikas: MojaZarplata 2013; РИА Новости 2013. Valuutakurss on võetud seisuga 10.01.2014 a.

c) töö tootlikkuse ja hinna suhe;

võrreldes Eestiga on Venemaal peaaegu samasugune tööjõutootlikkuse tase (tootmine tunnis, rahaliselt) ja kõrgem keskmine palk (tuleb arvestada, et arvesse on võetud St. Peterburi ja Moskva palgad, ning need on tegelikult ametlikest tunduvalt kõrgemad – ümbrikupalkade maht majanduses erinevate hinnangute järgi on kuni 16% SKP-st). (МК 2013; Институт Гайдара 2013; Lenta.ru 2013; OECD 2013b)

d) kõrgekvalifitseeritud tööjõu puudumine;

vaatamata iga-aastase 5 mln diplomeeritud spetsialistide (Rosstat 2013b) koolitamisele, on nende hariduse tase vahepeal puudulik. Riigi tasemel vaid alla 10 ülikooli asuvad pingeridades Tartu Ülikoolist ees ning maailma tasemel tunnustatud teadustegevusega ülikoolide osakaal on koguarvust ca 0,25%. (The World University... 2013; Fabry, Zeghni 2002; Ogloblin, Brock 2005; Top Universities 2013; MoeObrazovanie 2013)

**Tehnoloogiline keskkond.** Venemaa tehnoloogiline keskkond mõjutab EDI turgu läbi järgmiste tegurite:

- madal interneti levik ühiskonnas (Yandex 2013; tadviser 2013; OECD 2013c);
- aktiivne IT-süsteemide kasutuselevõtt viimastel aastatel (GKS 2013).

Venemaal on rakendatud omapärane lähenemine digitaalallkirjade väljastamiseks. Erinevalt nt. Eestist, oli Venemaal valitud süsteem, mis eraldas füüsiliste ja juriidiliste isikute krüptograafiliste vahendite väljastamise mudelit. Juriidilised isikud on kasutanud digitaalseid identifitseerimise sertifikaate juba mitu aastat nt. panganduses, mõnedes riigihangetes osalemiseks, kuid füüsiliste isikute jaoks algab digitaalallkirja võtmete väljastamine vaid aastal 2014 (kavandatud). Antud aspekt aeglustab tunduvalt juriidiliselt tähtsa (ЮЗДО) võrgustiku arenemist rahvastikus. Peamine erinevus seisneb selles, et kehtiva protseduuri järgi seostatakse isikut ettevõttega unikaalse allkirja sertifikaatiga ning iga muutus allkirjaõiguses ning ettevõtte struktuuris viib uuesti sertifitseerimise vajaduseni.

FMCG<sup>19</sup> tarnijate üldine madal tehnoloogiline areng. Venemaa suurettevõtete seotus valitseva eliidiga avaldab mõju konkurentsile, mis omakorda ei innusta tootjat oma protsesse optimeerima.

Lisaks sellele hakkab EDI-tehnoloogiast tulenev kasum kasutajale märkimisväärselt ilmnema vaid peale kasumilävepunkti läbimist, milles antud juhul peetakse ca 50% taset. Praktikast tähendab see, et tarnija müügist ca 60-70% ostjatest (mahuliselt) kasutavad EDId (keskmise FMCG tarnijale annavad poeketid ning muud hulgiostjad liigikaudu 60-70% käibest), kuid arvuliselt (sõlmitud lepingute järgi) on see % ca 3-5% tasemel (kuni 10%).

Näiteks tarnijal on 300 ostjat (lepingulised, regulaarsed tehingud (tellimus-arve)), neist vaid 10 suurimat, kes annavad kuni 70% käivet, kasutavad EDI-t, ning neist kaks juurutavad juriidiliselt arvestavaid dokumente. Siis selle 10 suurima ostja osakaal moodustab vaid 20-30% kogu dokumentidevahetuse mahust. Selle juures ka ei oma enamuse neist dokumentidest siiaamaani juriidilist tähtsust. Seega toimub protsessi dubleerimine EDI-ga ning paberkandjal. Lisaks, peab tarnija EDI-teenuse eest enamasti maksma. Tuleb arvestada ka teguriga, et enamuse tarnija partneritest on väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, kus aruandluses valitsevad "hallid" skeemid (maksupettus), ning esmaste raamatupidamisdokumentide tähtsus ei mängi suurt rolli.

---

<sup>19</sup> FMCG, *fast moving consumer goods* – esmatarbekaubad.

Antud juhul ei ole EDI juurutamine tarnijale kasulik, see toimub vaid suurima partneri surve all, see on kulukas – varem pidi tarnija kogu dokumendiringlust teostama paberkandjal, nüüd aga vaid osa sellest, kahe (digi- ja paberdokumendid) dokumendiringluse süsteemi (protsessi) ülalpidamine viib lisaressursside (enam kvalifitseeritud tööjõudu) kaasamise vajaduseni.

Enamus saatedokumentidest on üleantavad koos kaubaga, seega postiteenuste kehv kvaliteet ja pikad edastamise tähtajad ning märkimisväärne kirjade kadude tase ei avalda tegelikult suurt mõju EDI-kasumlikkusele lõppkasutaja jaoks. (Ihatepochta 2013, РИА Новости 2013)

**Seaduslik keskkond.** Seadusandlikest piirangutest, mis mõjutavad EDI-turgu, on nõrk seadusandlus autoriõiguste kaitsmises (see on näiteks tähtsaks barjääriks litsentseerimisele või sarnastele turule sisenemisviiside kasutamisele). Nagu eelpool mainitud, peab ettevõtte EDI turul tegevuseks omandama teatud hulka litsentse, kuigi neid peaks vaatlema pigem sisenemisbarjääridena.

Lisaks raskendab äripidamist ka kehtiv tööseadus (kehtib alates 2002. aastast, varem kehtinud tööseadus oli vastu võetud 1971. aastal). Seega töösuhteid reguleeriv seadus on loogiliselt tulenev NSV Liidu aegadest ning on täiendatud süveneva liberaliseerumise aegadel (90-ndate alguses), et kaitsta kapitalismiga mitteharitud tööjõudu ebaausa kohtlemise eest.

Näiteks töötaja puudumisel töökohal on tööandja kohustuseks tõestada töötaja puudumist, milleks on vaja saada kätte töötaja poolt allkirjastatud avaldus, et ta on töökohalt puudunud (Urprofy.ru 2013, autori isiklik kogemus).

Ärikeskkonna katsed muuta olukorda on valitsuse poolt jätkuvalt maha surutud, tagades elektoraadi lojaalususe ning alandades majaduse üldkonkurentsivõimet maailma kontekstis.

Lisaks avaldavad ärile mõju ka muud seadused ning reeglid. Illustreerivaks näiteks on käibemaksuseadustiku säte, mille järgi on ettevõtetel, kes kavatseb tunduvalt alandada hindu, kontrolli läbimise korral tõestada hinnaalandamise vajadust (Garant 2013). Võimuorgan vaatleb hinnaalandamist mitte turuolukorrast tuleneva tegurina, vaid

ettevõtte katsena käibemaksust kõrvalehoidmiseks. Loogilist argumenti, et antud samm vähendab ka ettevõtte tulu, ei võeta arvesse.

Lisaks on Venemaa suhteliselt bürokratiseeritud riik – äripidamise lihtsuse järgi on riik 112. kohal ning ärialustamise järgi asub Venemaa 101. kohal maailmas (Doingbusiness 2013).

**Ökoloogiline keskkond.** Tähtsamatest keskkondlikest mõjuritest, mis mängivad olulist rolli EDI-turul, on rohelise liikumise puudumine poliitilisel maastikul ning sellega seotud kogukonna enamusest keskkonnakaitse vajadusest arusaama puudumine. Samuti avaldab mõju riigi geograafilistest omadustest tulenev problemaatika – suured distantid, erinevad ajavöötmad. Selle ja kehva infrastruktuuri tõttu keskendub enamik vaadeldava turu kliente kesk- ja loode föderaalringkondadesse, kuigi potentsiaalselt säästaks digitaalne andmevahetus riigi tasemel kindlasti tohutult ressursse nii avaliku kui ka erasektori ettevõtetele (ECR-all 2013).

**EDISOFTi SWOT.** Käesoleva töö osa koostamise eesmärk on anda lühiülevaade ettevõtte sisemisest olukorrast, kasutades SWOT-analüüsi.

### **Tugevused**

- Kogu tuum äriiga seotud lahendused, riist- ja tarkvaraarendus toimuvad ettevõttesiseselt, mis suurendab töötajate kompetensust ning elimineerib koostööga partneriga seotuid riske: mahaarvamiste (*royalty*) suurenemist, annab võimaluse mõjutada tarkvaraarenduse kiirust.
- Tarkvara on litsenseeritud Venemaa kontrollasutuste poolt.
- Liidripositsioon juriidiliselt tähenduslike dokumentide juurutamisel turul – ettevõtte osaleb esimeses massilises e-arvete juurutamisprojekti koguturul.
- Tugev, hästikoolitatud, neljakümnest inimestest koosnev müügimeeskond skaleerimise võimalusega:
  - telemarketing: ca 20 müüjat (Smolenskis ning St. Peterburis);
  - müüjad: ca 20 inimest (Moskvas ning St. Peterburis)
- Ettevõtte juhtkonna pikaajalised kogemused teistele turgudele laienemisel (Läti, Leedu, Venemaa, Valgevene).
- Mitmeaastane tehniline kompetens EDI-tehnoloogia juurutamises.

## Nõrkused

- Ebastabiilne riist- ja tarkvara kompleks, mis vaevalt töötleb vajalikke andmemahutusi (ootamatult kasvanud juriidilise dokumendiringlusega seoses).
- Rahaliste ressursside nappus – hetkel areneb ettevõtte välisinvesteeringutesse kaasamata. Antud olukord võib potentsiaalselt mõjutada:
  - inimressusi kaasamise/hoiustamise võimalusi,
  - kaugust klientidest (uute esinduste avamise võimalust),
  - üldist ettevõtte arengukiirust.
- Ettevõtte arengustrateegiast tulenevad nõrkused – strateegiliste müügipartnerite võrgu puudus teenuse keerukuse tõttu.
- Juhtkonna kogenematus keskmiste ettevõtete juhtimises – seisuga november 2013 on Edisoft Venemaa töötajate arv liigikaudu 170 inimest, kes teenindavad Venemaa turgu kolmes erinevas filiaalis.

## Võimalused

- Strateegilise partneri leidmise perspektiiv.
- Uue teenuse turule toomine (näiteks *masterdata management* platvorm).
- Vastava turu kasv kas iseseisvalt või läbi uute harude sisenemise (nt. logistika, farmaatsia, pangandus).
- Kiire juriidiliste dokumentide turu areng (muude dokumentide juurutamise võimalus).

## Ohud

- Konkurentsijõust tulenev oht. Potentsiaalsed turulesisenejad võivad alustada hinnasõda, mis mõjutab ettevõtte tulukust (läbi hindade alandamise).
- Majanduskriis, mis aeglustaks majaduslikku aktiivsust ning järelkult ka ettevõtte tulu.
- Valitsuse lisaregulatsiooni kehtestamise oht, kuna turg asub just formeerimise etapil.
- Võtmetöötajate lahkumine ettevõttest.
- Teenuse tasustamise mudeli muutmine koguturul.

Järgnevalt on toodud autori arvamused olukorra parandamiseks ja negatiivsete tagajärgede ennetamiseks.

**Tugevustest tulenevad võimaluste realiseerimisviisid:**

- koondada ressused strateegilise partneri (investori) leidmiseks;
- kiirendada uuete lahenduste turuletoomist;
- suurendada müügimahtusid ja/või vallutada uusi harusid kiiresti.

**Ohtude ennetamine tuleks autori arvates:**

- koguda finantsressursse hinnasõja üleelamiseks;
- rõhutada pideva tootearenduse rolli uute teenuste/toodete turule toomiseks;
- luua motivatsioonisüsteem võtmespetsialistide ärahoidmiseks.

**Nõrkuste parandamiseks on võimalik teha järgmisi samme:**

- arvutusvõimsuste järsk suurendamine ja tarkvara uuendamine, mis stabiliseeriks olemasoleva platvormi tööd;
- juhtkonna oskuste parandamine kas läbi väliskonsulteerimise või täiendava hariduse kaudu;
- lisafinantseerimise kaasamine kas läbi investearingut, ühinemise või ülevõtmise;
- strateegiliste partnerite otsimine (X5 Retail Group juhtum).

Läbiviidud analüüside kokkuvõtteks võib välja tuua, et vaatamata Venemaa ja Eesti riikide erinevustele suuruse poolest, mis omakorda väljendub ka majanduslikes erinevustes (ettevõtte jaoks näiteks potentsiaalsete klientide arvus ja suurus), ajalooliselt seotud riikide viimase aja erineva arengusuunale ning kultuurilistele erinevustele, ei takista loetletud erinevused otseselt vaatluse all oleva ettevõtte laienemist Venemaale. Põhjuseks on muuhulgas ka sihtriigi väike tunnetuslik kaugus, mis tuleneb ettevõtte vene emakeelega juhtkonnast.

Venemaa ja Eesti mõlemad kuuluvad arenevate turgude hulka, mis teeb Edisofti juhtumi huvitavaks, sest varasemalt on teadusuuringud enamasti käsitlenud arenenud turgude vahelist ettevõtete laienemist ning vähemal määral ka ettevõtte laienemist arenevalt turult arenenud turule või vastupidi. Venemaad üldiselt ei innusta välismaa

ettevõtete turule sisenemine ning välisettevõtetesse suhtutakse leebelt, samal ajal ühiskonnas peetakse välisettevõtete tegevust innovatsiooni sissetoovateks.

Venemaa turul esinev bürokraatia, korruptsioon ning tööturu olukord on potentsiaalseteks laienemist takistavateks teguriteks. EDI-lahenduste turg on Venemaal kasvav ja sõltumata turu regulatsioonist esineb antud valdkonnas suhteliselt kõrge konkurents. Seepärast, vaatamata Edisofti praegusele heale positsioonile, võivad ebapiisav finantseerimine ja tööjõu puudulikkus tulevikus pidurdada ettevõtte kasvu või tingida turu osa kaotamise. Ettevõtte poolt toodava EDI-lahenduse skaleerimisel võimalik ebastabiilsus võib aga ettevõttele põhjustada tehnilisi ja ressursse nõudvaid probleeme, mis võivad olla ka juhtkonnale suureks katsumuseks.

Autori arvates eelpool toodud analüüsides on peamisteks potentsiaalseteks ettevõtte laienemist mõjutavateks teguriteks: korruptsiooni võimalik mõju, riigipoolse regulatsiooni ja klientide (suurusjärgu ning kultuurilisest) erinevustest tulenevad takistused, konkurents tööstusharus, tööturu situatsiooni võimalik mõju arengule, juhtimise kvaliteediga seotud ning teenuse eripärast tulenevad probleemid.

### **2.3. OÜ Edisoft Baltic laienemine Venemaa turule ning selle käigus ilmnenud probleemid**

Läbiviidud intervjuude abil on uuritud ettevõtte võtmeisikute nägemuses Venemaale laienemisel ilmnenud probleemide ning muude Edisofti tegevust mõjutanud tegurite põhjusi. Esiteks on kogutud informatsiooni ettevõtte laienemise ning sihtturu spetstiifiliste tegurite kohta. Seejärel avaldasid vastajad arvamust analüüsides käigus välja toodud potentsiaalsetele probleemidele. Intervjuu lõpus vastasid respondentid ettevõtte hetkeolukorra väljaselgitamiseks toodud küsimustele ning pakkusid soovitusi esinenud probleemide võimalikuks lahendamiseks. Lisaks oli koostatud peatükis 2.2. toodule SWOT-analüüsile täiendav maatriks, mis ühendab vastajate seisukohti vaadeldava ettevõtte kohta.

Peamiseks põhjuseks laienemiseks just Venemaale on vastajate arvamuste järgi sihtturu atraktiivsus, seda on erineval määral kinnitanud oma vastustes kõik intervjuudes osalejad. Atraktiivsuse all mõistetakse aga turu suurust ning sellest tulenev selle mitteküllastatust vaadeldava haru raames. Lisaks on rõhutatud ka turu kultuurilise

(Ralkin 2013; Barsukov 2013) ning suhtelise geograafilise läheduse tähtsust (Startsev 2013). Samuti oli välja toodud ka sihtturul kindlate partnerite olemasolu, mis avaldas positiivset mõju laienemisturu valikule (Sverdlov 2013).

Põhifookusena on püütud selgitada laienemise käigus ilmnenud üldisemad probleemid, mis on konsolideerituna toodud tabelis 15.

**Tabel 15.** Laienemisprotsessis ilmnenud probleemid (lähemalt vt. tabel 18 lisa 9)

| probleemid laienemise käigus       | mainitud (korda) |
|------------------------------------|------------------|
| kasvu probleemid                   | 7                |
| personaliga seotud raskused        | 5                |
| klientide spetsiifika              | 3                |
| keerulised sisemised äriprotsessid | 3                |
| puudulik finantseerimine           | 2                |
| bürokraatia                        | 3                |
| mentaliteedi erinevused            | 1                |
| Eesti kui riigi maine              | 1                |
| strateegia formuleerimine          | 1                |

Allikas: autori poolt koostatud respondentide vastuste alusel.

Oli välja toodud mitmeid erinevatest külgedest ettevõtte laienemist takistavaid tegureid. Enammainitud oli Venemaa turule laienemise käigus ettevõtte järsu kasvuga seotud probleemid, samuti personaliotsinguga seotud raskused ning muud organisatsioonilised aspektid nagu: organisatsioonilise struktuuri muutmise vajadus ja osakondadevahelise koostöö ülesehitamise raskused (Kalejev 2013; Makovkin 2013; Barsukov 2013; Sverdlov 2013).

**Aleksei:** „Mulle tundub, et kõige keerulisemad, et kõige raskemad probleemid on kasvuga seotud.“

(Kalejev 2013)

Siia hulka kuuluvad ka klientide arvu kiirest juurdekasvust ning järsust infrastruktuuri koormuse kasvust tingitud probleemid, mis on tekkinud uue teenuse juurutamise tõttu (Dobrõšman 2013; Makovkin 2013; Startsev 2013). Lisaks ka iseloomult sarnane Balti riikide ja Venemaa vahel kliendierinevustest tulenev problemaatika: Venemaa turul

kliendid on suuremad, nende soovid on keerulisemad, kuid kommunikatsiooni pool on tunduvalt raskem (Dobrõšman 2013; Startsev 2013; Ralkin 2013).

Samuti viidati intervjuudes personaliga seotud probleemidele, antud aspekti on nimetanud kõik operatiivtoimingutega seotud töötajad (kõik vastajad peale CEOd (Ralkin 2013), kelle vastutusalaks on strateegilised küsimused). Detailsemateks on neist olnud personalivärbamise keerukus, kokkusulanud meeskonna ülesehitamise vajadus (sh. ka koolitamise vajadus) ning ekspertiisi ülekande keerukus. Antud personaliga seotud probleemid on autori arvates eriti omased Venemaa turule mitmel põhjusel:

- a) enamus majandusest on orienteeritud maavarade kaevandamisele ning edasimüügiks kas riigisiseselt või välisurgudele – järelkult ärikeskkonna areng (näiteks IT-haru, kaevandamisega mitteseotud tootmisvaldkonnad) ei ole nii tulus tipp-spetsialistide jaoks ning töötajate spetsialiseerumine sinna toimub aeglasemalt;
- b) ärikeskkond on suhteliselt noor, seega kogenud spetsialistide kiht on alles kujunemisetapis (kuna NSV Liidus ei toimunud turumajandust ning vajadust ettevõtlikes spetsialistides puudus);
- c) haridusinstituudid alles ehitavad ümber oma õppekavasid, et valmistada turu poolt nõutavaid spetsialiste;
- d) riigi turul valitsevad mitmed riigimonopolid, mis ei sihi efektiivsust laiemas mõistes, seega töötajate professionaalsuse taseme nõue võib olla madalam erasektori spetsialisti omast.

Kuigi hetkel majanduse tasakaalustatud arenguks Venemaa turul vajab just ärikeskkond tunduvalt rohkem kogemustega spetsialiste. Seda kinnitab ka Edisoft Venemaa arendusjuht.

**Ivan:** „ ... rääkides kvalifitseeritud tööjõu olemasolust müügi ning tarkvaraarenduse valdkondades, siis on tunda defitsiiti. Mina arvan, et antud segmentides on tööturg ülekuumenenud.“

(Makovkin 2013)

Muudele Venemaale laienevatele ettevõtetele on soovitatud enamasti arvestada oma lahenduse (ning äri tervikuna) skaleerimise võimalikkusega, mis intervjuude kontekstis tähendas võimsust mitmekordistada oma klientideportfelli ning lahendada sellega seotud probleeme (Ralkin 2013; Startsev 2013; Dobrõšman 2013).

**Roman:** “ ... peaks hästi aru saama oma lahenduse skaleerimise võimalikkusest... Näiteks homme tuleb Teil mitte üks, vaid selle asemel tuhat dokumenti, kas Teie saate hakkama – see on esmane küsimus.“

(Startsev 2013)

Lisaks, soovitude seas on olnud kohaliku meeskonna loomise tähtsus, samuti ka vajadus arvestada sihtturu ja lähteturu, antud juhul Venemaal ning Eestis elavate inimeste mentaliteetide erinevusega (vaatamata sellele, et Eestist pärit intervjuueeritavad identifitseerisid ennast venelastena) (Ralkin 2013; Barsukov 2013).

Eraldi on autor uurinud eelneva laienemiskogemuse mõju laienemisele Venemaale. Enamus vastajatest (Dobrõšman 2013; Sverdlov 2013; Makovkin 2013; Startsev 2013) on hinnanud kogemuste olemasolu positiivse mõjuna ning on väitnud, et rohkesti aitas neid töös katsetatud ärimudeli (organisatsioonilise struktuuri) olemasolu, mis teatud muudatustega rakendati ka Venemaa turule (kuigi Venemaa puhul esineb rohkem formaliseeritud struktuur, kus ühe positsiooni asemel (Balti riikides) võib esineda osakond või isegi suurema järku üksus), personalijuhtimise ning korporatiivse kultuuri „head tavad“ (Barsukov 2013; Dobrõšman 2013).

Intervjuude jooksul töö autor pakkus välja seitse tegurit (milleks olid konkurents; riik, valitsus ja reguleerimine; tööturu seisukord; juhtimispraktikad; korruptsioon; kliendid; teenuse eripära) ja palus hinnata nende tähtsust Venemaa turule laienemisel esinenud probleemide seisukohalt. Töö autori poolt välja pakutud tegurite hulgast, on konkurentsi mõju pidanud tähtsaks kõik vastajad. Müügijuht Mikhail Barsukov (2013) on seda formuleerinud järgmiselt:

**Mikhail:** „Esimene – ettevõtte mobilisatsioon ning faktilised struktuursed muudatused, seotud kokkupuutega kogenud konkurentidega, kes on pakkunud turule hoopis teisi

*koostöövorme, teistsugust müügitaktikat, agressiivsemat käitumist turul. Alandanud hindasid... „*

Teised vastajad (Sverdlov 2013) on seostanud kõrge konkurentsitaset ettevõtte siseste muutustega ning andnud tegurile keskse rolli ettevõtte rahvusvahelises arengus:

**Anton:** „... see on peamine tegur, mis paneb meid liikuma.“

Teiseks võimalikest mõjuteguritest pakkus autor vastajatele hinnata riigi sekkumise taset vaadeldavasse ärivaldkonda. Neli seitsmest vastajast on kinnitanud märkimisväärset teguri mõju ettevõtte laienemise protsessi probleemidele. Edisoft Venemaa arendusjuht on hinnanud sekkumise taset kui keskmisest kõrgemat (võrreldes teiste IT-valdkonna turgudega) (Makovkin 2013; Dobrõšman 2013; Kalejev 2013; Sverdlov 2013). Kuigi kontserni tegevjuht M. Ralkin oma vastustes ei toeta otseselt antud seisukohta, tuues esile, et ettevõtte töös ilmnev valitsuse tegevusest tulenev ebakindlus on loomulik arenevate turgude keskkonnale, millega tuleb lihtsalt arvestada „*as is*“ (Ralkin 2013).

Samas on huvitav näha, et Eestis pikaajaliselt elavad/nud vastajad (Ralkin, Startsev ning Dobrõšman), erinevalt teistest, peavad riigi sekkumise kõrval, valitsuse mõju hindamisel bürokraatiat märkimisväärseks nähtuseks, mis avaldab ulatuslikku mõju äripidamisele ning on ettevõtte laienemise tõkendiks (Ralkin 2013; Startsev 2013; Dobrõšman 2013). Antud vaatenurk erineb tunduvalt Venemaal värvatud töötajate omast, sest teguri arutelu käigus ei viidanud ükski neist bürokraatia olemasolule kui tähtsale äripidamise aspektile.

Levinud hoiak raskest olukorrast Venemaa tööturul leiab kinnitust ka vastajate poolt. Nende seas domineerib seisukoht, et värbamisprotsess on raske, kuigi ainult kõrgkvalifitseeritud tööjõu seas. Näiteks arendusjuht I. Makovkin (2013) väidab, et müügiinimeste ning tarkvara arendajate turg St. Peterburis on „ülekuumenenud“, ehk teisisõnu, tööandja peab rahuldama töötajate tootlikkusele mittevastavaid palgaootuseid, et äris püsida. See leiab kinnitusi ka müügijuhi ning operatsioonilise juhi poolt, kelle vastutusala piires samuti puututakse kokku tehnilise personali mehitamise raskustega (Barsukov 2013; Kalejev 2013). Samas on mainitud ka teist personaliga seotud tegurit, milleks on üldine ettevõtte kui terviku ning ettevõtte osakondade juhtimiskvaliteet.

Enamus vastajatest (Sverdlov 2013; Startsev 2013; Barsukov 2013; Ralkin 2013) kinnitavad, et juhtimiskogemused Venemaal on veel puudulikud ja „noored”, kuigi M. Ralkin (2013) väidab vastupidiselt, et need on peaaegu sama „noored“ Eestis, seega ei saa erinevus oluliselt mõjutada ettevõtte rahvusvahelist tegevust.

Arutledes korruptsiooni teemal ühiskonnas on enamus intervjuude osalejatest väitnud, et niikuinii antud nähtus esineb ettevõtte tegevuse käigus ning ühiskonnas tervikuna, kuigi vaid mõned intervjuueeritavatest on andnud otsest selgitust. Näiteks müügijuht (Barsukov 2013) nimetas seda *“kohustuslikuks atribuudiks”* ning arendusjuht oma vastuses on nõustunud, et korruptsioon on vältimatu äripidamise aspekt, kuigi ei esine vaatlusaluse ettevõtte tegevuses. Ettevõtte omanikest vastaja M. Ralkin kommenteerib olukorda järgnevalt:

**Mihhail:** *„Sellised on reeglid, ning nad on suhteliselt karmid. Näiteks Venemaal koge*  
*iga ettevõtte igal tasemel korruptsiooni, isegi madalamal tasemel, seejuures mina arvan,*  
*et Euroopas antud nähtus esineb vaid kõrgemal, poliitilisel tasemel.“*

(Ralkin 2013)

Kuigi tajutakse korruptsiooni ka positiivses võtmes, sest teatud määral on nähtus ka konkurentide sisenemisbarjääriks, mis raskendab võtmeklientide äravoolu (Startsev 2013).

Eeldatud klientide mõju äripidamisele on osutunud tagasihoidlikuks. Vähem kui pool võtmeisikutest on viidanud nende märkimisväärsele mõjule (lähemalt vt. tabel 18, lisa 9). Peamiselt oli välja toodud klientide nõudlikkus ning turul eksisteeriv nõudlus optimeerimise järele. Teenuste eripära ei ole ulatuslikult peetud oluliseks, kuigi tehnilise juhi poolt oli toodud esile autori arvates tähtis aspekt, mis seisneb kehtivate krüpteerimise standardite erinevuses Venemaal (nt. Eestis need standardid puuduvad) (Startsev 2013).

**Roman:** *„... näiteks Venemaal olen kokku puutunud sellega, et krüptograafia poolest*  
*kehtivad erilised standardid. ... Haru on suurel määral reguleeritud, see on*  
*riigisekkumise küsimus. Kuigi Euroopas toimub kõik tunduvalt liberaalsemalt selles*  
*suhtes.“*

SWOT metodoloogia järgi, ettevõtte tugevuste seas oli mainitud ühel platvormil baseeruvat laia lahenduste portfooliot (Makovkin 2013; Kalejev 2013; Dobrõšman 2013), tugevat ekspertiisi omavate meeskondade olemasolu (Kalejev 2013; Startsev 2013; Ralkin 2013; Sverdlov 2013) ning paindlikkust klientidega suhete ülesehitamisel (Startsev 2013; Barsukov 2013). Vastates nõrkuste selgitamiseks suunatud küsimusele on osalejad täheldanud puudulikku finantseerimist kui peamist ettevõttesisest probleemi (Sverdlov 2013; Makovkin 2013; Barsukov 2013; Ralkin 2013). Ühtlasi eelnevalt toodud nõrkusega mainitakse ka vanasti kasutatud nn. “vanu” tarkvaraarenduse tehnoloogiaid, mille kasutamine seob riski alla klientidele lubatud teenuse kvaliteedi täitmist.

**Aleksei:** *„Kui Jumal hoidku, teil miskit juhtuks, peaksite te maksma ülisuurt trahvi, kuigi ise meile ei maksta, noh, selline olukord hirmutab mind. ... see paneb meid maandama riske tehnoloogilise taseme tõstmise kaudu, paneb meid tegema hästi tehnilist tööd, et meie äri ohtu mitte seada. Aga teisest küljest ei saa me ennast kindlustada rahaliselt, ükski kindlustusselts ei kata selliseid riske, sõltumata, kas me tahame seda või mitte.“* (Dobrõšman 2013)

Samas peetakse nõrkuseks ka mõningaid võtmetöötajate asumist Eestisse (eeskätt mõeldakse platvormi infrastruktuuri toetavaid isikuid), mis raskendab struktuursete üksuste vahelist kommunikatsiooni. Tuum ärist eemalolek osaliselt alahindab nende tegevuste tähtsust kogu kontserni äri mastaabis ning neil ei teki vastavat vastutusetunnet (Barsukov 2013; Kalejev 2013).

Peamisteks ettevõtte võimalusteks on vastajad nimetanud olemasolevate lahenduste (EDI ja e-arved) arengut teistesse ärivaldkondadesse ning uute teenuste (lahenduste) turuletoomist. Samas on Edisoft Baltic arendusjuht väitnud, et vastava lähenemise tulemusena võib ettevõtte arendada ka finantsvaldkonda uute teenuste pakkumise läbi, mis oleksid Baltikumi ning Venemaa turul uudsed.

**Aleksei:** *„meie saame, näiteks, faktooringulised arved püüda diskonteerida, nagu USAs tehakse. See tähendab, et ettevõtte saadab e-arve meie süsteemi, muu hulgas on seal võimalus märgistada soovi oma arvet faktureerida.“*

(Dobrõšman 2013)

Peamised ohud ettevõtte jaoks tulenevad vastajate järgi konkurentsist. On mainitud nii uute mängijate turule astumise ohtu kui ka olemasolevate tegelaste aktiveerimine ning üldise konkurentsi teravdamine (Dobrõšman 2013; Sverdlov 2013; Makovkin 2013; Barsukov 2013). Lisaks sellele, mõned intervjuueeritavad on tõstnud esile riigi võimalikku sekkumist ärisse ning sellega seotuid riske (Kalejev 2013; Makovkin 2013; Barsukov 2013).

Edaspidi on toodud SWOT-maatriks, kuhu on kogutud intervjuude tulemustes esinenud ettevõtte tegevust mõjutavad tegurid.

**Tabel 16.** Edisoft SWOT-maatriks

|                                 | <b>positiivne mõju</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>negatiivne mõju</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ettevõttesisene keskkond</b> | <p>tugevused:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lai lahenduste portfoolio</li> <li>• tugevad ankurkliendid</li> <li>• selge ja läbipaistev hinnamudel</li> <li>• juhtimiskogemused</li> <li>• ühel platvormil baseeruvad lahendused</li> <li>• ekspertiis valdkonnas</li> <li>• kogenud meeskond</li> <li>• paindlikkus klientidega töötades</li> <li>• klientide protsessidesse sügav integratsioon</li> <li>• ärimudel</li> <li>• sisemiste äriprotsesside pidev parandus</li> </ul> | <p>nõrkused:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• liiga riskantne SLA<sup>20</sup></li> <li>• välisteenistusest sõltuvus</li> <li>• võtme personali asukoht Eestis</li> <li>• kasvuprobleemid</li> <li>• pikaajalise planeerimise puudus</li> <li>• puudulik finantseerimine</li> <li>• kogemuste puudus</li> <li>• tehnoloogiline risk (lahenduse ebastabiilsus)</li> <li>• strateegia hajumine</li> <li>• äriprotsesside mittetäielikkus</li> <li>• omanike erinevatest vaatenurkadest tulenevad</li> </ul> |
| <b>ettevõtteväline keskkond</b> | <p>võimalused:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muudele harudele sisenemine</li> <li>• uute lahenduste turuletoomine</li> <li>• suurema olemasolevas harus turuosa hõlvamine</li> <li>• partnerlussuhete loomine</li> <li>• turutrendid e-dokumentide juurutamises</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | <p>ohud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurents</li> <li>• riik (reguleerimine)</li> <li>• nõrk infrastruktuur</li> <li>• puudulik finantseerimine</li> <li>• võtmeklientidest sõltuvusest tulenevad</li> <li>• mentaliteetide erinevus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |

Allikas: autori poolt koostatud läbiviidud intervjuude tulemuste alusel.

Osalejate vastustest on näha, et ettevõtte ees esinenud probleeme tajutakse sarnaselt (kasvuprobleemid), kuigi esinevad teatud erinevused. Üldjoontes on osalejate vastused

<sup>20</sup> SLA – *service level agreement* – kliendilepingu osa, mis määrab teenuse kvaliteedi (lahenduse tootlikkus, tõrgete kõrvaldamisaeg ja muud teenust iseloomustavad näitajad).

loogilised ning kajastavad osalejate ettevõttesiseseid rolle. Ilmneb ka erinevusi nähtuste ning nende mõjus ettevõtte tegevuse tajule Venemaal ning Eestis elavate respondentide vahel. Samuti teatud määral eristub kontserni tegevjuhi (CEO) arusaam olukorrast teiste operatiivtegevusega hõivatud osalejate omadest. Kõikide vastajate ootused ettevõtte tulevikust on positiivsed, enamuses on need seotud ettevõtte kasvuga nii harusiseselt kui ka valdkonnaväliselt. On mainitud regionaaleskpaniooni vajadust (võimalikkust) ning uute lahenduste, näiteks tooteandmete sünkroniseerimisvõrgu ning finantsvaldkonna sisenemise võimalust.

## **2.4. Järeldused Edisoft Venemaale laienemise kohta ning ettepanekud ilmnenud probleemide ületamiseks**

Läbiviidud intervjuudest selgub, et ettevõtte laienemisprotsess on toimunud samm-sammuliselt. Kõige rohkem kokkupuuteid ettevõtte arengus esineb Uppsala laienemismudeliga. Esiteks on firma vallutanud koduturu (milleks antud kontekstis võib vaadelda ka Baltikumi turgusid), ning seejärel on astunud kõige lähedasemale nii kultuuriliselt (juhtkonnale) kui ka geograafiliselt turule – Venemaale (Johanson, Vahlne 1977). Lisaks kinnitab vastavust ka esimeste tehingute iseloom Venemaa turul („Wrigley“ näide), mida on kirjeldatud varem kui samm-sammuliste arengumudelite üht eripäradest (Blomstermo, Sharma 2003; Moen *et al.* 2004; Bell 1995).

**Roman:** *“Esimeseks kliendiks on olnud “Wrigley”, ... kelle kaudu oli teenitud raha edasiseks arenguks.”*

(Startsev 2013)

Samuti on antud turg osutunud kõige suuremaks ning perspektiivsemaks ettevõtte töötajate ning omanike arvamuses (Bilkey 1982; Zahra 2000).

Turg on sobiv kultuuriselt, kuna kõigi ettevõtte asutajate emakeeleks on vene keel (Young 1989: 74-75; Bilkey 1982).

Samuti võib väita, et Edisoft on nn. *born international* (või *born pan-Baltic*) ettevõtte, sest firma on suhteliselt kiiresti (esimeste tegevusaastate jooksul) vallutanud teiste Balti riikide turgusid (McDougall, Oviatt 2005; Paul ja Gupta 2013). See on osaliselt tulenev ka äri spetsiifikast.

Ettevõtte on valinud täielikult omatava ettevõtte tegevusvormi. Venemaa partneriks on astunud füüsilise isikuna (osanikuna) Anton Sverdlov, seega vaatamata olemasolevatele tööalgorütmidele, nimetada Edisoft ühissettevõtteks ei ole töö kontekstis korrektne (Geringer 1988).

Eelnevatest laienemiskogemustest on esile toodud ärimudeli olemasolu ning kasulikkus, samas ka Eesti kui riigi mainet, nii positiivses võtmes – hästiarenenud IT-valdkonnas riik (Guille 2010; Luo, Tung 2007), kui ka keeruliste välismajanduslike suhete tõttu negatiivses võtmes, kuigi üldine mõju äripidamise osalejate arvamuses – neutraalne.

Edaspidise ettevõtte arengu allikateks arvatakse olemasolevates valdkondades positsioonide tugevdamist ning uute lahenduste turuletoomist. Samas on rõhutatud ka meeskonna (personali) arenduse vajadust.

Laiemas mõistes enamus esile toodud probleemidest tulenevad turu suurusest. Järgnevalt on ettevõtet mõjutanud tabelis 17 rühmitatud peamised tegurid.

Enamus probleemidest kuuluvad autori poolt moodustatud „suure turu probleemide“ rühma hulka. Antud grupi probleemide peamiseks põhjuseks on otsuse langetajatele ootamatu Venemaa turu suur maht.

Ressursside piirang kehtib nii rahaliste vahendite kui ka personali (inimressursside) leidmisele, mis on suhteliselt omavahel seotud, kuna personal on turul olemas, kuigi ettevõtte ei ole alati võimeline selle eest vastavat tasu maksma. Need kaks mõjurit on toodud koos, kuna moodustavad vaadeldava IT-ettevõtte tootmise aluse. See korreleerub ka varasemate uurimustega, kus ressursside nappust on käsitletud kui ühte väike- ja keskmise suurusega ettevõtete laienemise käigus esinevate potentsiaalsete probleemidest (Evans 1991, Rialp ja Rialp 2001). Finantseerimisega seotud probleemid tulenevad samuti turu suurusest. Venemaa turu puhul ei kehti Balti riikides välja töötatud arengumudelid. Turg on niivõrd suur, et isegi positiivse igakuise käibe juurdekasvudünaamikaga ei jõua ettevõtte piisavalt korralikuks arenguks raha teenida. See aga omakorda seostab antud probleemi teise esiletoodud probleemiga – konkurentsiga ning sellest tuleneva ohuga. Enamus vastajatest on kinnitanud kõrge konkurentsi taset harus ning potentsiaalsetest konkurentidest tulenevaid ohtusid. Seose sisu seisneb asjaolus, et turunduseelarved ning üldine kulu (sh. ka läbi hindade

alandamise), mida konkurendid on võimelised kulutama turu hõivamiseks, on tunduvalt suuremad vaadeldava ettevõtte omadest, mis jällegi pärsib arengut. Kuigi areneva turu tingimustes suur arengukiirus on üks peamistest tuleviku edu saavutamise eeldustest, mis aitab perspektiivis omandada turul kindla positsiooni. Kasvutingimustes olevate turgude jaoks on väga raske analüüsida ettevõtte keskkonda, mis tähendab, et ettevõtte sisemised ressursid on otsustavad selle rahvusvahelises strateegias (Andersson 2004).

**Tabel 17.** Tegurid, mis on avaldanud märkimisväärset mõju ettevõtte tegevusele

| rühm                                                                             | probleemide allikad                                              | probleemide kitsendus                            | antud teemat oma teostes kajastanud autorid                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| suure turu probleemid<br><br>Dunning, Norman 1987; Pearce 1991; Chakrabarti 2003 | personaliga seotud raskused                                      | juhtimine, personali värbamine ja hoidmine       | Morschett 2010; Young 1989: 242; Robson 2012; Castellacci 2010, Harrigan 1985; Shaw, Darroch 2004   |
|                                                                                  | geograafilistest teguritest tulenevad raskused                   | pikk distants kliendini                          | Ghemawat, Siegel 2011; Castellacci 2010; Saarenketo <i>et al.</i> 2008                              |
|                                                                                  | ressursiline piirang                                             | puudulik finantseerimine                         | Rialp ja Rialp, 2001; Evans 1991; Young 1989; Shaw, Darroch 2004; Taylor, Jack 2013; Hollensen 2007 |
|                                                                                  | tehnoloogia ning infrastruktuuri omadustest tulenevad probleemid | skaleerimine                                     | Castellacci 2010; Saarenketo <i>et al.</i> 2008; Shaw, Darroch 2004                                 |
| riigi sekkumine                                                                  | riigi sekkumine                                                  | reguleerimine tööstusharu üle ning seotud riskid | Ghoshal 1987; Ghemawat 2011                                                                         |
| korruptsioon                                                                     | korruptsioon ühiskonnas                                          | piirangud ning võimalused äripidamises           | Witt, Lewin 2007; Duanmu 2011                                                                       |
| konkurents                                                                       | konkurentsiga seotud riskid                                      | kõrge konkurentsi tase                           | Mascarhenas 1986; Hitt, <i>et al.</i> 1997; Andersson 2004;                                         |

|         |                             |                                                        |                                    |
|---------|-----------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------|
|         |                             | olemasolevate mängijatega, uustulijate kõrge töönaosus | Morschett 2010; Shaw, Darroch 2004 |
| hajuvus | mitmekesine toodeteportfell | erinevate toodete arendus                              | Hamel, Prahalad 1985               |

Allikas: autori poolt koostatud läbiviidud intervjuude tulemuste ning eelneva töö osades mainitud autorite alusel.

Kõik eelpool mainitud tegurid on erineval tasemel viidatud teaduskirjanduses, kuigi on näha, et antud tegurite raames on Edisoftis esinenud just väike- ja keskmise suurusega teenuseid osutavatele ettevõtetele loomulikud laienemisprobleemid. (Peatükk 1.4.)

Samas võib osutada ka strateegia puudustele, mis vaadeldava ettevõtte raames seisnes sisenemismeetodi valiku loogikas. Ühissetevõtte ning täielikult omatava allüksuse vahel valides on tähtsaks teguriks turuinformatsiooni kättesaadavus (Young 1989:74-75). Antud juhul on omanikud otsustanud soetada täielikult omatava allüksuse, kuigi võib olla käesolevas olukorras oleks mõttekas valida mõnda juba Venemaa turul tegutsevat ettevõtet ühinemiseks ning loobuda tulude/iseseisvuse osast. Antud samm aitaks lahendada osaliselt ka personaliga seotud probleeme, kergendaks värbamist, eriti kesk-astmejuhtide osas.

Lisaks, ettevõtte probleemidest oli täiendavalt esile toodud personaliga kaudselt seotud probleem, milleks on juhtimise kehv kvaliteet ühtlasi mentaliteetide erinevustega. See viitab vajadusele kohaliku tipp-juhtkonna otsimiseks ja palkamiseks ning ekspatrieeritud juhtkonna (võtmeisikute) piiratud kasutamist (Park 2012) vaid ekspertiisi ülekandeks ning strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Veel on huvitav ka mitu korda esinenud arvamus palgatava personali mittetäielikust vastavusest omanike soovidele. Seda näiteks vastutuse võtmise osas, mis võib olla tingitud turusituatsioonist, kus tööturult on leitavad ametikohad, mille osas ettevõtte juhtkond ei looda palgatava inimeste kaudu äri arengut saavutada, vaid tegeleb sellega kas ise või teatud organisatsiooni osa kaudu ning üldisest töökohtade küllusest.

Samas, kasvuprobleemideks on nimetatud järsku koormuse kasvu infrastruktuurile, mis on tingitud ootamatu klientide arvu juurdekasvust ning tehnoloogia eripäradest (nt. kohandamise vajadus) (Saarenketo *et al.* 2008). Ilmselt on põhjuseks sama juba eelpool mainitud turuhindamise problemaatika, kus otsuse langetajad ei suutnud hinnata turu sügavust nii rahaliselt kui ka mahuliselt. Kuigi areneva ja kasvava turu tingimustes ei pruugi see alati võimalik olla (Andersson 2004), kuna respondendid ei suutnud alguses ette arvata, et e-arvete juurutamine kümnekordistab arvutusvõimsuste vajadust.

Lisaks oli mainitud ka ettevõtte spetsiifikast tulenev arengufookuse hajumine. Siin mõeldakse mitmete erinevate toodete-lahenduste samaaegset arendust (nii äriliselt kui tarkvaraarenduse mõistes), mis viib ressursside nappuseni. See on osaliselt tingitud ettevõtte juhtkonna erinevatest vaadetest firma arengusuundades, kuigi ettevõtte olukorda hinnates on raske ennustada ühe või teise lahenduse sobivust ning edukust turul. Igal juhul vajab ettevõtte lahenduste portfoolio diversifikatsiooni, mida on kavandatudki teha uute lahenduste turuletoomise kaudu.

Probleeme tekitab on ka mõningate võtmeisikute asumine Venemaalt eemale. Äri kavandamisel ei olnud samuti võimalik oletada, et antud tegur mõjutab äripidamist, kuigi alles e-arvete seadusandluse vastuvõtmisega valitsuse poolt selgus, et kogu platvorm peab asetsema Venemaa territooriumil, mis automaatselt tähendab ka kogu lahenduse tugipersonali kohalolekut Venemaal. Riigipoolne toimiv reguleerimine ning sellest tulenevad potentsiaalsed ohud, nagu lisapiirangute kehtestamine, jääb ettevõtte mõjuvõimu välisesse keskkonda. Tähendades, et ettevõtte antud arenguetapil (kui ta ei ole veel võimas oma eesmärkide lobeerimiseks) riigi (valitsuse) potentsiaalse mõjuga tuleb vältimatult arvestada.

Vastajate poolt küsitluse SWOT osas antud vastuste ning autori poolt läbi viidud uurimuse alusel võib hetkeolukorra analüüsil soovitada ettevõtte juhtkonnale ning omanikele situatsiooni parandamiseks järgnevalt toodud lahendusi.

- a) Hoolikalt aru pidada uue ettevõtte tegevusstrateegia formuleerimiseks;

arutelu käigus kindlasti kaaluda strateegia muutmist, kas läbi ühinemise juba olemasoleva mängijaga (ühisettevõtte loomine täielikult omatava allüksuse asemel) või uuema müügistrateegia kujundamise kaudu (partnermüük).

b) Otsida suuremahuliste lisainvesteeringute allikas.

Sõltuvalt valitud strateegiast:

- eraldada osa ettevõttest,
- soetada ühisettevõtte,
- võtta laenu;

antud samm (lisafinantseerimise kaasamine) aitaks lahendada ressursside piirangutega seotud probleeme. Näiteks juurutada lisameetmeid olemasolevate spetsialistide hoidmiseks läbi personaalipoliitika kujundamise (lisamotivatsioon) ning luua atraktiivne keskkond uute tippspetsialistide meelitamiseks. Samuti üks avanevatest võimalustest on investeerida koolitamisest, et tõsta töötajate üldist ning erialast pädevust, samas mõjutades positiivselt juhtimist ettevõttes (siin võib kasutada ka siduvaid töölepinguid, mis kindlustaks töötajate kohustused ettevõtte ees).

Lisaks vähendaks ettevõtte väljaspoolt finantseerimine ettevõtte sõltuvust realiseeritava teenuse hinnast, lubaks turul tunduvalt agressiivsemalt tegutseda, mis omakorda viib käibe kasvuni hetkeloleva taseme järgi, kuigi suurendaks ettevõtte kliendiportfelli (suurendaks ettevõtte turuväärtust). Samas on eeldusi, et lisainvesteeringute sissevool aitaks kiiresti uuendada riist- ja tarkvara, vähendades koormuse kasvust tulenevaid probleeme. Samuti peaks arvestama ka investeeringute mahuga, sest vajatavas mahus laenu saamine on iseenesest keeruline. Kuigi Eestist (või muust Euroopa riigist) laieneva ettevõtte jaoks eksisteerivad teatud soodustavad tegurid, milleks peamine on raha suhteliselt (võrreldes Venemaaga) madalam hind. Üks lisavõimalustest võib küll olla riigi ekspordi toetused, kuigi on ebatõenäoline, et nendega saab „katta“ kogu vajaduse suuremahuliste investeeringute järele, samal ajal sõltub see kindlasti investeeringu suuruselt.

c) Võimalikult kiiresti viia üle kõik vastavad platvormi tööga seotud protsessid (sh. ka vastavad inimesed) füüsiliselt Venemaale;

eeldatavalt esineb antud soovitusel täitmisel teatud ekspertiisi ülekandega seotuid probleeme (nagu oli ka intervjuude käigus selgunud (Startsev 2013)), kuigi valitsuse regulatsioonist lähtuvate tõenäoliste riskide kõrvaldamiseks tuleb seda protsessi *asap* käivitada.

d) Avada uued esindused (müügikontorid) Venemaal;

see aitaks vähendada tajutavat distantssi kliendini (nii töötajate kui kliendi silmis), lihtsustaks koostööd (samades ajatsoonides asuvad esindused). Uusi esindusi on autori arvates mõttekas avada riigi lõunapoolses osas (sootivatav on Krasnodari linn), kuna peale muude tegurite asub seal ühe suurimate jaepoekettide „*Магnum*“ peakorter. Lisaks oleks loogiline tekitada esindus ühes Uurali mägede taga asuvas suurlinnas või Siberis. Antud juhul nendeks võib olla Kemerovo või Novosibirsk oma sobiva asukoha pärast. EDI turu arengutrendide geograafilise omapärasuste tõttu just Idapoolne suund on arengu potentsiaali seisukohalt oluline ning praegusel hetkel vähem hõlmatud.

Järgnevalt on toodud autoripoolsed soovitused Venemaale laienevatele ettevõtetele.

1. Hankida võimalikult täpne informatsioon laienemise tegevusharu kohta.

Selleks on soovitatav:

- kasutada avalikes allikates olevat infot (internet),
- ärikliimast sügavama arusaama tekkimiseks tutvuda kohalike (sõltumatu) meedia allikate kaudu edastava infoga,
- kasutada andmebaase (teaduskirjandus),
- kindlasti uurida kodumaa riigiasutusi, mis tegelevad ekspordi toetamisega (näiteks Ettevõtluse Arengu Sihtasutus Eestis),
- otsida turundusega tegelevaid harusiseseid organisatsioone nagu ECR Balti riikides ja Venemaal (*networking*),
- otsida klientide/partnerite hulgas ettevõtteid, kes samuti ekspordivad sihtriiki või on sihtriigist sisenenud koduturule,
- ideaalis, kasutada ettevõttevälist konsulteerimist, mis spetsialiseerub uute äride käivitamisele sihtriigis.

Erilist tähelepanu on vaja pöörata riigipoolsele nõudmistele serfitseerimise vajaduse osas.

2. Koostada kõikehõlmav strateegia esimeste Venemaal tegutsemisaastate jooksul.

Aluseks tuleb võtta kogutud informatsioon ning mõelda läbi võimalikud takistused.

3. Tagada suurte finantsvarude olemasolu.

Heal juhul võib tekkida kiiresti skaleerimisvõimalus, mille kaudu saab kasvava turu tingimustes üles ehitada edukas äri.

**Mihhail:** „ ... Kuigi niikaua kui me ei läinud esimele EDI temaatilisele konverentsile X5 Retail Group projekti raames, ei näinud ma oma silmadega, mis kohapeal toimus, me ei ole värvanud massiliselt inimesi Peterburgi. Aga kui me aru saime, et enam venitada ei tohi, hakkasime koheselt investeerima ning värbasime päris palju inimesi [enamasti olid nemad müügipersonal]...“

4. Alustada sihtturule sisenemist personalispetsialisti leidmisega, mis tagaks kiirema personali värbamise ning vastava asjaajamise.

Algetappidel (meeskonna moodustamise etapil) on soovitatav eriti rõhutada tippjuhtkonna ning professionaalidest personalijuhi otsimist, kes ettevõtte arengu alguses oleks nii heaks kohaliku seadusandluse ja tööturu asjatundjaks kui ka oleks võimeline tegelema personali värbamisega. Alternatiiviks (mis on samuti laialtkasutatav mudel) osta sisse personali värbamisteenust – turul eksisteerib suhteliselt suur kiht nii Venemaalt kui välismaalt pärit personaliotsimisega valdkonnas tegutsevaid (*headhunting*) ettevõtteid.

5. Ehitada üles lihtne ja mobiilne organisatsiooniline struktuur, mis omaks paidlikkust ning oleks vajadusel kiiresti skaleeritav.

Vaadeldava ettevõtte kogemus näitab, et areng võib toimida ettearvamatult kiiresti, mis toob pidevaid muudatusi ettevõtte organisatsioonilisse struktuuri, ning juhul, kui ettevõtte ei ole piisavalt paindlik, võib tekkida nii sisemisi raskusi vastutuse alade jagamises (halvemal juhul võivad mõned alad jääda katmata) kui ka klientidele

ebameeldivusi tekitavaid probleeme. Lühidalt öeldes on vaja sihtida sellist organisatsioonilist struktuuri, mida saab kiiresti muuta turutingimustele vastavalt. Kuigi siin on vaja kaaluda ka ettevõtte töötajate multifunktsionaalsuse tagamise vajadust, sest kiired organisatsioonilised muutused on võimalikud vaid koolitatud ning mobiilse personali toetusega. Nagu ka eelnevas punktis mainitud, on soovitatav kaasata struktuuri ülesehitamise etapil ka äriprotsesside spetsialist (BPM<sup>21</sup>), et tagada nii struktuurse kui funktsionaalse ettevõtte tasakaalu.

Käesoleva töö empiirilise osa kokkuvõtteks kirjeldatakse järgnevalt analüütiliste jaotiste rolli uurimiseesmärgi saavutamiseks, milleks oli kirjeldada kõrgtehnoloogilise ettevõtte Venemaa turule laienemisel ilmnunud probleeme ning anda soovitusi nende võimalikuks lahendamiseks.

Kolm ettevõtet ja keskkonda iseloomustavat analüüsi (CAGE, PESTLE, esialgne SWOT) on erinevatest külgedest näidanud ettevõtte ja keskkonna üldist seisundit, erinevusi ettevõtte tegevusriikide vahel (Eesti ja Venemaa), samuti iseloomustanud haruspetsiifilisi aspekte (EDI ning e-arvete harude lõikes). Analüüside koostamiseks on autor kasutanud osalusvaatlust ja kirjandust.

Peale analüüside koostamist otsese eesmärgi täitmisel tuleb luua taust ettevõtte potentsiaalsete laienemise probleemide selgitamiseks, analüüsides selgunud tegureid katsetati intervjuude käigus. Respondentidele pakuti avaldada arvamust seitsme teguri (konkurents; riik, valitsus ja reguleerimine; tööturu seisukord; juhtimispraktikad; korruptsioon; kliendid; teenuse eripära) mõjust laienemise protsessile. Intervjuude tulemustest on näha, et mitte kõik potentsiaalsetest teguritest ei ole avaldanud olulist mõju ettevõtte rahvusvahelisele tegevusele, kuigi tegurite välja toomine on aidanud nii intervjuude läbiviimisel struktureerimises kui ka üldisemate mõjurite väljaselgitamises.

Intervjuude analüüsi tulemused on esitatud samuti SWOT raamistikku kasutades, takistuste kirjeldusena ning soovitude kujul, mis on järelduste osas täiendatud ka autoripoolse analüüsi ja soovitustega nii konkreetse ettevõtte juhtkonnale kui ka teistele Venemaale laienemist soovitavatele. Tulemuste osas intervjuude admetel põhinev

---

<sup>21</sup> BPM – *business process management* – äriprotsesside juhtimine ja modelleerimine.

SWOT-analüüs kattub mitmete aspektide lõikes autori poolt eelnevalt koostatuga, mis viitab osalusvaatluse meetodi sobivusele.

Peamised ettevõtte rahvusvahelise laiemisega kaasnenud probleemid on olnud ettevõtte järsu kasvuga seotud: personali värbamine, investeeringute vajadus, skaleerimine. Lisaks olid välja toodud ka turuspetsiifilisemad tegurid nagu riigi (valitsuse) potentsiaalne mõju tegevusharule ning ettevõtte olemusest tulenev „hajuvus“ (mitmete toodete samaaegne areng tuum-lahendusele fookuse kaotamisega). Esines ka Venemaa turule kitsamaid spetsiifilisi probleeme, milleks osutusid personalivärbamisega seotud. On toodud eeldatavaid põhjusi nende eksisteerimiseks ning soovitude osas pakutakse antud probleemidest eemalehoidmise viise.

Autor on langetanud otsuse eraldada soovitud ettevõtte juhtkonnale ning üldised soovitud potentsiaalsetele laienejatele. Nõuanded ettevõtte omanikele on toodud välja konsulteerimise eesmärgiga (tulevikus kavatakse need esitada ka juhtkonnale aruande vormis), et maksimiseerida töötulemuste rakendatust. Kuna töö koostamine on suhteliselt pikaajaline protsess, siis mõned autori poolt pakutud parandused on juba leidnud oma koha ettevõtte strateegias. Teised soovitud, nagu lisaesinduste avamine regioonides ning lisainvesteeringute kaasamise strateegia, on veel arutlusemises etapis. On selge, et pakutud valikud on aeganõudvad ning mõneti raskesti rakendatavad, kuigi autori arvates nende täitmine osaliselt või tervikuna tunduvalt parandaks ettevõtte positsioone, luues kindla aluse edaspidiseks arenguks.

Töö tulemusena on autor formuleerinud järgmised üldisemad soovitud muudele Venemaale laienemist kavatsetele ettevõtetele: uurida keskkonda; koostada läbimõeldud strateegia; tagada finantsressursside olemasolu; leida „hea“ personalispetsialist (sõltumata tööstusharust); kasutada paindliku organisatsiooni struktuuri. Autori arvates pakutud meetmete täitmine aitaks ettevõttel stabiilselt areneda ning eemalduda mitmetest võimalikest riskidest.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva töö teoreetiliseks lähtepunktiks on eeldus, et ettevõtte rahvusvaheline laienemine on rahvusvahelistumise protsessi lahutamatuks osaks ning on mitmete ettevõtete poolt kasutatav tulude suurendamiseks ning riskide hajutamiseks. Taoline protsess on eriti loomulik väike- ja keskmise suurusega teenindusettevõtetele, millel on võimalik eraldada teenuse tootmist ja tarbimist, seejärele rahvusvahelisest tegevusest tulenev skaleerimine aitab suurendada tulusid lahenduse muutmiseks vähese investeerimise juures. Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete roll majanduses on viimaste aastate jooksul märgatavalt suurenenud. Kõrgtehnoloogiliste väike- ja keskmise suurusega ettevõtete rühma kuulub ka antud töö uurimisobjekt – Edisoft Baltic OÜ, mis tegeleb EDI-teenuste pakkumisega Balti riikide turgudel ning on laienenud Venemaa turule.

Eksisteerib mitmeid ettevõtte laienemist kirjeldavaid mudeleid. Eelmistel aastakümnetel populaarsemate mudelite nagu samm-sammuline Uppsala, otsene FDI, selgitav Helsingi, ning suhtevõrgustikel baseeruvate mudelite kõrval on maailma globaliseerumise kiirendamisega esinenud ka uuemaid ettevõtja rolli aksenteerivaid mudeleid (rahvusvahelise ettevõtluse koolkonna teooriad), mis nimetavad kiiresti välisurgudel tegevust alustavaid ettevõtteid *born globals*'iteks (*born international*'iteks). Antud vaatenurgast vaadates võib Edisoft'i pidada *pan-Baltic* ettevõtteks ning kõige lähedasem ettevõtte laienemist kirjeldav mudel on astmeline Uppsala mudel, kuna alguses on ettevõtte vallutanud koduturu, hiljem olid hõlmatud geograafiliselt lähedased teiste Balti riikide turud ja siis astus ettevõtte Venemaa turule, mis on olnud selle juhtkonnale kultuuriliselt lähedane.

Laienedes peab ettevõtte tegema mitu strateegilist valikut. Esiteks otsustama, kuidas astuda välisurule: kas piirata oma tegevust eksportiga, otsida välisurul usaldusväärseid

partnereid ühisettevõtte soetamiseks või tegutseda iseseisvalt. Need sihtturule sisenemisviisid erinevad enamasti oma tulukuse ning kontrolli taseme poolest. Edisoft on oma tegevuses valinud täielikult omatava allüksuse asutamise tee. Antud valik on kõige keerulisemate seast, kuigi tagab ka võimalikult tugeva kontrolli äri üle ning maksimaalse tulukuse, seejuures aga toob kaasa ka maksimaalsed võimalikest riskidest.

Rahvusvahelise laienemise protsessi käigus ilmneb mitmeid takistusi ning probleeme, mida kogeb ettevõtte juhtkond ja omanikud. Need erinevad sõltuvalt ettevõtte suurusest, tegevusalast, laienemise suunast ja päritolumaast (arenev turg – küps turg, arenev turg – arenev turg).

Läbiviidud empiirilise uurimuse raames oli eesmärgiks selgitada vaadeldava ettevõtte ees esinenud probleeme, neid analüüsida ning pakkuda võimalikud lahendused nii ettevõtte juhtkonnale firma hetkeolukorra parandamiseks kui ka teistele, Venemaale laienemist alles kavandavatele ettevõtetele.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks kasutati juhtumianalüüsi meetodit. Tuginedes osalusvaatlusest saadud andmetele ja kirjandusallikatele, viidi läbi mitmeid analüüse, mis koosnesid vaatest ettevõttele seest (SWOT), vaatest keskkonnale (CAGE) ning vaatest ettevõttele keskkonnas (PESTLE). Antud samm aitas luua vastava tausta intervjuu küsimuste koostamiseks ning ettevõtte tegevuste lisamõjurite väljaselgitamiseks. Juhtkonna ja omanike laienemisprobleemidele hinnangute uurimiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte võtmeisikutega (tippjuhtkond ning omanikud).

Tulemusena selgus, et Venemaale laienemise käigus on Edisoft kokku puutunud mitmete probleemide ning takistustega, tähtsamad neist on olnud: personalivärbamine, investeringute vajadus, skaleerimine; ning ka turuspetsiifilisemad tegurid, nagu riigi (valitsuse) potentsiaalne mõju tegevusharule ja ettevõtte olemusest tulenev „hajuvus“ (mitmete toodete samaaegne areng tuum-lahendusele fookuse kaotamisega). Eraldi olid välja toodud Venemaale kui riigile omased, enamasti personalivärbamisega seotud probleemid.

Enamus leitud probleemidest võib arvata „suure turu“ probleemide hulka. Töö käigus selgus, et turu hindamise etapis on olnud informatsiooni kättesaamisel raskusi, kuna turg oli alles tekkimise faasis. Praktikas aga viis see ettevõtte olukorrani, kui firma

koges ootamatut kasvu seoses turu üldise kasvuga ning peamised probleemid pärinesid antud tegurist. Olukorda võib nimetada ka ettearvamatuks „edu probleemideks“.

Nimetatud probleemide lahendamiseks soovitab autor ettevõtte juhtkonnale astuda teatud samme, milleks on: tegevusstrateegia uuendamine, lisafinantseerimise kaasamine, regionaalsete esinduste avamine ning Venemaal äripidamiseks vajalike protsesside üleviimine sihtriiki.

Lisaks on autor koostanud ka vaadeldava ettevõttega mitteseotud firmade esindajate jaoks soovitusi Venemaa turule laienemiseks. Nendeks on: hankida võimalikult täpne informatsioon laienemise tegevusharu kohta; koostada kõikehõlmav strateegia esimeste Venemaal tegutsemisaastate jooksul; tagada suurte finantsvarude olemasolu; alustada sihtturule sisenemist personalispetsialisti leidmisest; ehitada üles lihtne ja mobiilne organisatsiooniline struktuur, mis omaks paidlikkust ning oleks vajadusel kiiresti skaleeritav. Autori arvates antud soovitude täitmine Venemaa turule laieneva kõrgtehnoloogilise ettevõtte jaoks aitab mitmetest riskidest kõrvale hoida ning säästa aega ja ressursse.

Autori arvates täiendab käesolev töö teaduskirjanduses senini vähekaetud valdkonda. Kuna viimaste aastakümnete jooksul on aktuaalseks muutunud just väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arenevatele turgudele ja turgudelt rahvusvahelistumine. Edisoft'i puhul on tegu huvitava juhtumiga, sest see sisaldab mitut aktuaalset aspekti: tegu on väikeselt arenevalt turult pärit väikese ettevõttega, mis on siirdunud suurele arenevale turule, pakkudes kõrgtehnoloogilisi teenusi. Eripäraks on ka see, et veel 22 aastat tagasi sihtturg ja koduturg ei olnud omavahel eraldatud, kuid viimase perioodi jooksul on need erinevas suunas arenenud.

Edisoft'i *case* on vaid erandjuhtum toimuvatest laienemisprotsessidest, millest tulenevad piirangud on ka osaliselt toodud töö metoodika kirjeldavas osas, kuigi töö tulemuste alusel saavad Venemaa turule laienemist kavatsevad ettevõtted tutvuda nende ees potentsiaalselt ilmuvate probleemidega ning nende eest ennast ka kaitsta.

Käesoleva töö raames oli vaatluse all vaid üks ettevõtte, mis teatud tõenäosusega erineb teistest turul tegutsevatest ettevõtetest; antud fakt seob töö tulemusi riski alla, olles mitterakendatavateks muude ettevõtete jaoks. Samuti uurimuse piiranguks on selle iseloom ning kasutatud lähenemine, sest oli läbi viidud *post factum* uurimus,

*longitudinal study* asemel, mis tõenäoliselt annaks sügavama ülevaate olukorrast. Pikaajalise laienemisprotsessi jooksul on mõned tippjuthkonna liikmed vahetunud, mis võib teatud määral mõjutada tulemusi või on osa tekkinud probleemidest lihtsalt ära unustatud. Samas ei pruugi teatud tõenäosusega võtmeisikute hinnangud peegeldada tegelikku olukorda.

Uurimuse raames on kogutud intervjuude käigus ainult otsustajate ning otsuste langetajate arvamusi. Kuigi mitteotsustajate (ehk „tavatöötajate“) arvamused on jäänud tulemustest välja, on eeldusi, et nende taju ja kogemused võiksid avada esile toodud probleeme rohkem praktilisest vaatenurgast ning rikastada tööd.

Vaatamata asjaolule, et ükski respondentidest ei olnud küsitleja alluvuses, võis potentsiaalseks piiranguks töö tulemustele olla mõnede vastajate osaline ebasiirus vastuste andmisel, kuna nad tajusid oma kolleegide või ettevõtte omanike poolt intervjuu vastuste tulemustega tutvumise ohtu.

Ühtlasi teiste piirangutega, eriti osalusvaatluse läbiviimise kontekstis, võis tulemusi mõjutada ka autori liigne seotus uuritud materjaliga, mis on kohati raskendanud objektiivse hinnangu andmist, mille poole on aga püüeldud ja mida on kogu uurimustöö jooksul teadvustatud.

Ettevõtte probleemid on nii tegevusala spetsiifilised kui ka turu spetsiifilised, seega ei pruugi laieneda muule arenevale turule, samuti ettevõtte suuremate ressurssidega võis mõningaid Edisoft'i ees ilmnunud tõkendeid kergemalt ületada.

Kindlasti töö koostamise ajal esinev IT-valdkonnas tegutsevate teenindusettevõtete laienemisprobleemide alauuritus näitab vajadust valdkonda edaspidi uurida. Vaatlusalusteks aspektideks võiksid olla nii laienemispõhjused, protsessi käigus ilmnunud probleemid, kui ka näiteks ettevõtte õppimist puudutavad aspektid (näiteks vastaspoole ekspertiisi ülekanne tüürettevõttest koduturule; see on väga tõenäoline ettevõtetele, mis laienevad arenevast arenevasse turgu). Akadeemilisest vaatenurgast on aga huvipakkuv valdkond edaspidisteks uurimusteks muude väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arenevalt arenevale turule laienemiste juhtumiuuringute võrdlus enamuuritud juhtumitega (arenenud – arenev, arenev – arenev) ning üldistavate tegurite esiletoomine.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. A. Humphrey elulookirjeldus. TAMPLC koduleht. TAM UK, 2013.  
[<http://www.tamplc.com/research.htm>] 02.12.2013
2. A.T. Kearney The Global Retail Development Index. A.T. Kearney Inc., 2013, 29 p.  
Kearney GRDI 2013.  
[<http://www.atkearney.com/documents/10192/1315829/Global+Retailers-+Cautiously+Aggressive+or+Aggressively+Cautious.pdf/b8f528f4-cb6f-411d-8ae6-7afb7fbc7b7e>] 02.12.2013
3. **Acs, Z., Morck, R., Shaver, J., & Yeung, B.** The Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Policy Perspective. – Small Business Economics, 1997, Vol. 9, No. 1, pp. 7–20.
4. **Agarwal, S., & Ramaswami, S. N.** Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. – Journal of International Business Studies, 1992, Vol. 23, No. 1, pp. 1–27.
5. **Andersen, O.** On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. – Journal of International Business Studies, 1993, Vol.24, No. 2, pp. 209–231.
6. **Anderson, E. and Gatignon, H.** Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis and Propositions. – Journal of International Business Studies, 1986, Vol. 17, No 3, pp. 1-26.
7. **Andersson, S.** Internationalization in Different Industrial Contexts. – Journal of Business Venturing, 2004, Vol. 19, No. 6, pp. 851–875.
8. **Andersson, S.** The Internationalization of the Firm from an International Perspective. – International Studies of Management and Organization, 2000, Vol. 30, No. 1, pp. 63–92.
9. Andmed Eesti inflatsiooni tase kohta (inglise keeles). Inflation.eu portaal. Inflation.eu 2013a.

- [<http://www.inflation.eu/inflation-rates/estonia/historic-inflation/cpi-inflation-estonia-2013.aspx>] 02.12.2013
10. Andmed Venemaa inflatsiooni tase kohta (inglise keeles). Inflation.eu portaal. Inflation.eu 2013b.  
[<http://www.inflation.eu/inflation-rates/russia/historic-inflation/cpi-inflation-russia-2013.aspx>] 02.12.2013
11. APEC liikmesriigid. APEC koduleht. APEC 2013.  
[<http://www.apec.org/About-Us/About-APEC/Member-Economies.aspx>] 02.12.2013
12. **Axinn, C. N., Matthysens, P.** Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World. – International Marketing Review, 2002, Vol. 19, No. 5, pp. 436 – 449.
13. **Barrett, N. J., & Wilkinson, I. F.** Internationalisation Behaviour: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development. – Research in international marketing. Beckenham, Kent: Croom Helm, 1986, pp. 213–233.
14. **Barsukov, Mikhail.** (Edisoft Venemaa müügijuht) intervjuu transkript. Sankt-Peterburg, 13.04.2013.
15. BBCG B2B Conference Group kirjeldus. BBCG koduleht. BBCG 2013.  
[<http://www.b2bpg.com/about/>] 02.12.2013
16. **Beamish, P. W.** The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries – Columbia Journal of World Business, 1985, Vol. 20, No. 3, pp. 13–20.
17. **Beamish, P. W.** The Internationalisation Process of Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. – Research in Global Strategic Management. Greenwich: JAI Press, 1990, pp. 77–92.
18. **Bell, J.** The Internationalisation of Small Computer Software Firms. – European Journal of Marketing, 1995, Vol. 29, No. 8, pp. 60–74.
19. **Bianchi, C. C., Ostale, E.** Lessons Learned from Unsuccessful Internationalization Attempts: Examples of Multinational Retailers in Chile. – Journal of Business Research, 2006, Vol. 59, No. 1, pp. 140–147.
20. **Bilkey, W. J.** Variables Associated with Export Profitability. – Journal of International Business Studies, 1982, Vol. 13, No. 2, pp. 39–55.

21. **Blomstermo A., Sharma D. D.** Learning in the Internationalisation Process of Firms. Edward Elgar Publishing, 2003, 293 p.  
[[http://books.google.fi/books/about/Learning\\_in\\_the\\_Internationalisation\\_Pro.html?id=e\\_gkLdF1ocwC&redir\\_esc=y](http://books.google.fi/books/about/Learning_in_the_Internationalisation_Pro.html?id=e_gkLdF1ocwC&redir_esc=y)] 02.12.2013
22. **Blomstermo, A., Sharma, D. D., Sallis, J.** Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Firms. – International Marketing Review, 2006, Vol. 23, No. 2, pp. 211–229.
23. **Bouquet, C., Hébert, L., Delios, A.** Foreign Expansion in Service Industries. – Journal of Business Research, 2004, Vol. 57, No. 1, pp. 35–46.
24. **Buckley, P. J., Clegg, L. J. and Wang, C.** The Impact of Inward FDI on the Performance of Chinese Manufacturing Firms. – Journal of International Business Studies, 2002, Vol. 33, No. 4, pp. 637–655.
25. Cambridge sõnaraamatu „wholly owned subsidiary“ definitiion. Cambridge. Macmillan Dictionary 2013.  
[<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/wholly-owned-subsidiary>] 02.12.2013
26. **Carlsson, B.** Internationalization of Innovation Systems: A Survey of the Literature. – Research Policy, 2006, Vol. 35, No. 1, pp. 56–67.
27. **Castellacci, F.** The Internationalization of Firms in the Service Industries: Channels, Determinants and Sectoral Patterns. – Technological Forecasting and Social Change, 2010, Vol. 77, No. 3, pp. 500–513.
28. **Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., Agarwal, M. R.** Doing Buisness in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies. 1<sup>st</sup> edition. SAGE Publications, Inc;, 2002, 320 p.
29. **Cavusgil, S. T., Godiwalla, Y. M.** Decision-Making for International Marketing: A Comparative Review. – Management Decision, 1982, Vol. 20, No. 4, pp. 47–54.
30. **Chakrabarti, A.** A Theory of the Spatial Distribution of Foreign Direct Investment. – International Review of Economics & Finance, 2003, Vol. 12, No. 2, pp. 149–169.
31. **Chang, C. C., Chen, J. L.** A Foreign Expansion Model with Multi-site Locations in Service Industries. – International Journal of Production Economics, 2012, Vol. 136, No 1, pp. 102–109.

32. **Chetty, S., & Campbell-Hunt, C.** Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms. – International Small Business Journal, 2003, Vol. 21, No. 1, pp. 5–27.
33. **Child, J. and Rodrigues, S. B.** The Internationalization of Chinese Firms: a Case for Theoretical Extension? – Management and Organization Review, 2005, Vol. 1, No. 3, pp. 381-410.
34. CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development, PESTLE analysis, resource summary. CIPD koduleht. CIPD 2013.  
[<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>] 02.12.2013
35. **Ciravegna, L., Lopez, L., Kundu, S.** Country of Origin and Network Effects on Internationalization: A Comparative study of SMEs from an Emerging and Developed Economy. – Journal of Business Research, 2013, in press.
36. **Clulow, V.** Futures Dilemmas for Marketers: Can Stakeholder Analysis Add Value? – European Journal of Marketing, 2005, Vol. 39, No. 9/10, pp. 978–997.
37. Comarch EDI-provaideri tegevusriikid. Comarch koduleht. Comarch 2013.  
[<http://www.comarch.com/contact/worldwide-offices/>] 03.01.2014
38. Country Comparison: GDP - Real Growth Rate. CIA Factbook 2013.  
[<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2003rank.html>] 02.12.2013
39. **Coviello, N. E., McAuley, A.,** Internationalisation and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research. – Management International Review, 1999, Vol. 39, No 3, pp. 223–256.
40. **Crick, D. and Jones M.** Small High Technology Firms and International High Technology Markets. – Journal of International Marketing, 2000, Vol. 8, No. 2, pp. 63–85.
41. **Cuervo-Cazurra, A.** Better the Devil You Don't Know: Types of Corruption and FDI in Transition Economies. – Journal of International Management, 2008, Vol. 14, No. 1, pp. 12–27.
42. Силуанов предложил новый заслон против «серых зарплат». Московский Комсомолец (МК), 9.10.2013. МК 2013.  
[<http://www.mk.ru/economics/article/2013/10/08/927327-ciluanov-predlozhil-novyyi-zasl-on-protiv-seryih-zarplat.html>] 02.12.2013

43. **Dale, C.** The UK Tour-operating Industry: A Competitive Analysis. – Journal of Vacation Marketing, 2000, Vol. 6, No. 4, pp. 357–367.
44. **Dhanaraj, C., Beamish, P. W.** Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures. – Strategic Management Journal, 2004, Vol. 25, No. 3, pp. 295–305.
45. Dixy jaepoeketti ajalugu. Dixy koduleht. Dixy 2013.  
[<http://dixy.ru/history>] 02.12.2013
46. **Dobrõšman, Aleksei.** (Edisoft Baltic arendusjuht). Autori intervjuu. Intervjuu transkript. Tallinn, 1.04.2013.
47. **Duanmu, J. L.** The Effect of Corruption Distance and Market Orientation on the Ownership Choice of MNEs: Evidence from China. – Journal of International Management, 2011, Vol. 17, No. 2, pp. 162–174.
48. **Dunning, J. H.** Multinational enterprises and the national economy. MA: Addison-Wesley, 1993, 687 p.
49. **Dunning, J. H.** The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. – International Business Review, 2000, Vol. 9, No. 2, pp. 163–190.
50. **Dunning, J. H.** Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. – Journal of International Business Studies, 1980, Vol. 11, No. 1, pp. 9–31.
51. **Dunning, J. H.** Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: a Search for an Eclectic Approach. – The International Allocation of Economic Activity. New York: Holmes and Meier, 2002, 52–76 p.
52. **Dunning, J. H.** Transnational Corporations and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues. New York: United Nations Pubns, 1989, 80 p.
53. **Dunning, J. H., Norman, G.,** The location choices of international companies. – Environment and Planning, 1987, Vol. 19, No. 5, pp. 613–631.
54. ECR Russia poolit sertifitseeritud EDI-provaderid. ECR 2013.  
[[http://ecr-all.org/russia/content/category\\_element.php?ID=13596](http://ecr-all.org/russia/content/category_element.php?ID=13596)] 02.12.2013
55. Edisoft EDI-provaideri tegevusriikid. Edisoft koduleht. Ediweb 2013b.  
[<http://ediweb.ru/index.php/ru/aboutrus>] 03.01.2014

56. Eesti jõuab uskmatusega BBC äärmustesaatesse. Postimees, 01.12.2010. Postimees 2010.  
[<http://www.postimees.ee/350842/eesti-jouab-uskmatusega-bbc-aarmustesaatesse>] 02.12.2013
57. Eesti sadamate nimekiri. Eesti Sadamate liit. Sadamateliit, 2013.  
[<http://www.sadamateliit.ee/>] 02.12.2013
58. **Ekeledo, I., Sivakumar, K.** International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. – International Marketing Review, 2004, Vol. 21, No. 1, pp. 68–101.
59. Elektri hinnad Eestis. Eesti Energia 2013.  
[[https://www.energia.ee/-/doc/10187/pdf/services/pricelist\\_electricity\\_upto63A\\_est.pdf](https://www.energia.ee/-/doc/10187/pdf/services/pricelist_electricity_upto63A_est.pdf)] 02.12.2013
60. Enim nõutud statistika (põhinäitajad). Eesti Statistikaamet 2013c.  
[<http://www.stat.ee/pohinaitajad>] 10.01.2014
61. **Erramilli, M. K.** Entry Mode Choice in Service Industries. – International Marketing Review, 1989, Vol. 7, No. 5, pp. 50–62.
62. **Evans, W., Lane, H. and O'Grady, S.** Border Crossings: Doing Business in the U.S. Scarborough, Ontario: Prentice Hall Canada Inc., 1991, 357 p.
63. EvrAzES liidu liikmesriigid. Evrazes koduleht. Evrazes 2013.  
[<http://www.evrazes.com/>] 02.12.2013
64. Exite EDI-provaideri tegevusriikid. Exite koduleht. Exite 2013.  
[<https://www.exite.net/index.jsp/start>] 03.12.2013
65. **Fabry N., Zeghni S.** Foreign Direct Investment in Russia: How the Investment Climate matters. – Communist and Post-Communist Studies, 2009, Vol. 35, No. 3, pp. 289–303.
66. **Fey, C. F.** Important design characteristics for Russian-foreign joint ventures. – European Management Journal, 1995, Vol. 13, No. 4, pp. 405–415.
67. **Fletcher, R.** A Holistic Approach to Internationalisation. – International Business Review, 2001, Vol. 10, No. 1, pp. 25–49.
68. G20 liikmesriigid. G20 koduleht.  
[[http://www.g20.org/docs/about/about\\_G20.html](http://www.g20.org/docs/about/about_G20.html)] 02.12.2013

69. **Gabrielsson, M., Manek Kirpalani, V. H.** Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly. – *International Business Review*, 2004, Vol. 13, No. 5, pp. 555–571.
70. **Gao, C., Peng, D.** Knowledge-Based Systems Consolidating SWOT Analysis with Nonhomogeneous Uncertain Preference Information. – *Knowledge-Based Systems*, 2011, Vol. 24, No. 6, pp. 796–808.
71. **García-Canal, E., Valdés-Llaneza, A., & Ariño, A.** Effectiveness of Dyadic and Multi-Party Joint Ventures. – *Organization Studies*, 2003, Vol. 24, No. 5, pp. 743–770.
72. GDP per capita data. World Bank 2013.  
[<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>] 02.12.2013
73. **Geringer & Hebert L.** Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 1989, Vol. 20, No. 2, pp. 235–254.
74. **Geringer, J. M.** Joint venture partner selection: Strategies for developed countries. New York: Quorum Books, 1988, 230 p.
75. **Ghemawat, P.** Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. – *Harvard Business Review*, 2001, Vol. 79, No. 8, pp. 137–147.
76. **Ghemawat, P., Siegel, J. I.** Cases on Redefining Global Strategy. Harvard Business Review Press, 2011, 752 p.
77. **Ghoshal, S.** Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 1987, Vol. 8, No. 5, pp. 425–440.
78. **Glaister, K. W.** The Rationale for International Equity Joint Ventures. – *European Management Journal*, 2004, Vol. 22, No. 5, pp. 493–507.
79. GS1 EANCOM Overview. GS1. GS1 2013.[<http://www.gs1.org/ecom/eancom>] 02.12.2013
80. **Guillen, M. F.** Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-95. – *Academy of Management Journal*, 2002, Vol. 45, No. 3, pp. 509–525.
81. **Guler, I., & Guillen, M. F.** Home Country Networks and Foreign Expansion: Evidence from the Venture Capital Industry. – *Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 53, No. 2, pp. 390–410.

82. **Hamel, G., Prahalad, C.** Do You Really Have a Global Strategy? – Harvard Business Review, 1985, Vol. 63, No. 4, pp. 139–148.
83. **Harrigan, K.R.** Strategies for joint ventures. Lexington: Lexington Books, 1985, 426 p.
84. **Helms, M. M., Nixon, J.** Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now?: A review of academic research from the last decade. – Journal of Strategy and Management, 2010, Vol. 3, No. 3, pp. 215–251.
85. **Hennart, J. F.** A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. – Strategic Management Journal, 1988, Vol. 9, No. 4, pp. 361–374.
86. **Hill, T., Westbrook, R.** SWOT Analysis : It's Time for a Product Recall. – Long Range Planning, 1997, Vol. 30, No. 1, pp. 46–52.
87. **Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Kim, H.** International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. – Academy of Management Journal, 1997, Vol. 40, No. 4, pp. 767–798.
88. **Hollensen S.** Global Marketing: A Decision-oriented Approach. 5<sup>th</sup> edition. Financial Times/ Prentice Hall, 2007, p 800.  
[<http://books.google.ee/books?id=asjCurc4ye0C&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q=lses&f=false>]
89. **Hsu, W. T., Chen, H. L., Cheng, C. Y.** Internationalization and Firm Performance of SMEs: The Moderating Effects of CEO Attributes. – Journal of World Business, 2013, Vol. 48, No. 1, pp. 1–12.
90. **Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., Lange, S.** Added psychic distance stimuli and MNE performance. – Journal of International Management, 2013, in press.
91. **Hymer, S. H.** The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge: The MIT Press, 1976, 197 p. (PhD Dissertation, published posthumously).
92. I Hate Почта России. @ihatepochta Twitter. Ihatepochta 2013.  
[<https://twitter.com/ihatepochta>] 02.12.2013
93. ICA kontserni koosseis. ICA koduleht ICA 2013.  
[<http://omica.ica.se/en/Home/About-ICA/Companies/Rimi-Baltic/>] 02.12.2013

94. Infoline: “более 55% общего прироста площадей торговых сетей FMCG РФ в первом полугодии 2013 года пришлось на 3 крупнейшие розничные компании. О сделке «Ашан» и «реал.-». Infoline, 19.09.2013 InfoLine 2013.  
[[http://infoline.spb.ru/news/print.php?ELEMENT\\_ID=63649](http://infoline.spb.ru/news/print.php?ELEMENT_ID=63649)] 02.12.2013
95. **Jansson, H.** International Business Marketing in Emerging Country Markets: The Third Wave of Internationalization of Firms. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007, 238 p.
96. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. – Journal of International Business Studies, 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 23–32.
97. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The Mechanism of Internationalisation. – International Marketing Review, 1990, Vol. 7, No. 4, pp. 11–24.
98. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. – Journal of International Business Studies, 2009, Vol. 40, No. 9, pp. 1411–1431.
99. **Jones, M.** The Internationalisation of Small High-Technology Firms. – Journal of International Marketing, 1999, Vol. 7, No. 4, pp. 15–41.
100. **Jorgensen, D. L.** The Methodology of Participant Observation. – Participant Observation. SAGE Publications Inc., 1989, pp. 12–26.
101. **Kalejev, Aleksei.** (Edisoft Venemaa operatsiooniline juht). Autori intervjuu. Intervjuu transkript. Sankt-Peterburg, 9.04.2013.
102. **Karhunen P., Ledyaeva S.** Corruption Distance, Anti-corruption Laws and International Ownership Strategies in Russia. – Journal of International Management, 2012, Vol. 18, No. 2, pp. 196–208.
103. **Katsikeas, C. S., Piercy, N. F.** Long-Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC. – Journal of International Marketing, 1993, Vol. 1, No. 3, pp. 23–47.
104. **Kaufmann, D., Kraay, A. and Zoido-Lobaton, P.** Governance Matters: From Measurement to Action. – Finance and Development, 2000, Vol. 37, No. 2, pp. 10–13.
105. **Killing, J. P.** Strategies for joint venture success. 1<sup>st</sup> edition. Praeger, 1983, 133 p.

106. **Kim, W. C., Mauborgne, R. A.** Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice. – Strategic Management Journal, 1991, Vol. 12, No. 1, pp. 125–143.
107. **Kimberley P.** A brief history on the EDI. – BizTalk Server 2000: A Beginner's Guide. McGraw-Hill, 1991, pp. 3–16.[[http://books.mcgraw-hill.com/downloads/products/0072190116/0072190116\\_ch01.pdf](http://books.mcgraw-hill.com/downloads/products/0072190116/0072190116_ch01.pdf)] 02.12.2013
108. **Kogut, B, Singh, H.** The effect of national culture on the choice of entry mode. – Journal of international business studies, 1988, Vol. 19, No. 1, pp. 411–432.
109. **Kogut, B.** Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. – Strategic Management Journal, 1988, Vol. 9, pp. 319–332.
110. Korus Consulting CIS partnerid. Korus Consulting koduleht. Korus Consulting 2013.  
[<http://www.esphere.ru/company/partners>] 02.12.2013
111. Kütustehindade päring. 1181 infoportaal. 1181.ee 2013.  
[<http://1181.ee/kytusehinnad/Area/1>] 02.12.2013
112. Labour productivity levels in the total economy. OECD StatExtracts. OECD 2013b.  
[<http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=LEVEL>] 02.12.2013
113. Leibkonna eelarve uuring. Eesti Statistikaameti raport. Eesti Statistikaamet 2013b.  
[[https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.stat.ee%2Fdokumentid%2F59873&ei=H8eRUp2CKseF4ASsi4DoBg&usg=AFQjCNErWE5GGRu8X\\_\\_POVWFMyFeG4Wgkg&sig2=bLj\\_uGxaSaEd81mq2v6-RQ&bvm=bv.56988011,d.bGE](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.stat.ee%2Fdokumentid%2F59873&ei=H8eRUp2CKseF4ASsi4DoBg&usg=AFQjCNErWE5GGRu8X__POVWFMyFeG4Wgkg&sig2=bLj_uGxaSaEd81mq2v6-RQ&bvm=bv.56988011,d.bGE)] 02.12.2013
114. Lenta jaekaubandusketti ajalugu (vene keeles). Lenta koduleht. Lenta 2013  
[<http://www.lenta.com/index.php?path=node/11>] 02.12.2013
115. Leradata EDI-provaideri kirjeldus. Leradata koduleht. LeraData 2013  
[<http://www.leradata.ru/>] 02.12.2013
116. **Lopez, L. E., Kundu, S. K., & Ciravegna, L.** Born Global or Born Regional? Evidence from an Exploratory Study in the Costa Rican Software Industry. – Journal of International Business Studies, 2009, Vol. 40, No. 7, pp. 1228–1238.

117. **López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M.** External Uncertainty and Entry Mode Choice: Cultural Distance, Political Risk and Language Diversity. – *International Business Review*, 2010, Vol. 19, No. 6, pp. 575–588.
118. **Luo, Y., Tung, R. L.** International expansion of emerging market enterprises: A Springboard Perspective. – *Journal of International Business Studies*, 2007, Vol. 38, No. 4, pp. 481–498.
119. **Luostarinen, R.** Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. Helsinki School of Economics, 1979, 250 p.
120. Maagaasi hinnad Eestis. Eesti Gaas 2012.  
[[http://www.gaas.ee/hinnakiri\\_juuli2012](http://www.gaas.ee/hinnakiri_juuli2012)] 02.12.2013
121. Maagaasi hinnad Sankt-Peterburis (vene keeles). Peterbusi Valitsuse koduleht. Peterburi Valitsus 2013.  
[<http://gov.spb.ru/helper/tarif/tarify-2013-goda/roznichnye-ceny-na-szhizhennyj-i-prirodnyj-gaz/>] 02.12.2013
122. Macmillan sõnaraamatu „export“ definitsiion (inglise keeles). Macmillan Dictionary. Cambridge Dictionary 2013.  
[[http://www.macmillandictionary.com/us/dictionary/american/export\\_10](http://www.macmillandictionary.com/us/dictionary/american/export_10)] 02.12.2013
123. **Makovkin, Ivan.** (Edisoft Venemaa arendusjuht) Autori intervjuu. Intervjuu transkript. Sankt-Peterburg, 8.04.2013.
124. Maksude osakaal Venemaa riigieelarves (vene keeles). Venemaa Statistikaamet. Venemaa Statistikaamet 2013b.  
[[http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/fin23.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/fin23.htm)] 02.12.2013
125. **Malhotra, S., Sivakumar, K., Zhu, P.** Distance Factors and Target Market Selection: the Moderating Effect of Market Potential. – *International Marketing Review*, 2009, Vol. 26, No. 6, pp. 651–673.
126. Maplecroft poliitiliste riskide hinnang Venemaal. Maplecroft 2013.  
[[http://maplecroft.com/media/v\\_maplecroft-23122010\\_112502/updatable/email/marsh/Political\\_Risk\\_2012\\_Poster\\_MARSH.pdf](http://maplecroft.com/media/v_maplecroft-23122010_112502/updatable/email/marsh/Political_Risk_2012_Poster_MARSH.pdf)] 02.12.2013

127. **Mascarhenas, B.** International Strategies of Non-Dominant Firms. – Journal of International Business Studies, 1986, Vol. 17, No. 1, pp. 1–25.
128. **McDougall, P. P.** International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure. – Journal of Business Venturing, 1989, Vol. 4, No. 6, pp. 387–400.
129. **McDougall, P. P., & Oviatt, B. M.** International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths. – Academy of Management Journal, 2000, Vol. 43, No. 5, pp. 902–906.
130. **McMillan, J.** Market institutions. – The New Palgrave Dictionary of Economics. London: Palgrave, 2007, pp. 5–27.
131. Measuring Information Society. International Communication Union (ITU). ITU... 2012.  
[<http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/index.html/>] 02.12.2013
132. Metro Cash&Carry jaepoeketti kirjeldus. Metro Cash&Carry koduleht. Metro CC 2013.  
[<http://www.metro-cc.com/internet/site/mcc/node/308230/Len/index.html>]
133. **Meyer, K. E.** Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. – Journal of International Business Studies, 2001, Vol. 32, No. 2, pp. 357–367.
134. **Miozzo, M., & Soete, L.** Internationalization of Services: a Technological Perspective. – Technological Forecasting and Social Change, 2001, Vol. 67, pp. 159–185.
135. Mobiilside hinnad Eestis (äriklientidele). Tele2.ee 2013.  
[<https://pood.tele2.ee/et/business/serviceplans/125>] 02.12.2013
136. **Moen, O., Gavlen, M., & Endresen, I.** Internationalization of Small, Computer Software Firms: Entry Forms and Market Selection. – European Journal of Marketing, 2004, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1236–1251.
137. **Morrow, J.F.** International Entrepreneurship: A New Growth Opportunity. – New Management, 1988, Vol. 3, No. 5, pp. 59–61.
138. **Morschett, D., Schramm-Klein, H., Swoboda, B.** Decades of Research on Market Entry Modes: What Do We Really Know about External Antecedents of

- Entry Mode Choice? – Journal of International Management, 2010, Vol. 16, No. 1, pp. 60–77.
139. **Mtigwe, B.** Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory. – Journal of International Entrepreneurship, 2006, Vol. 4, pp. 5–25.
  140. Nutitelefonide müügimahud Venemaal 2013 aasta. Tadviser, 12.11.2013. Tadviser 2013.  
[[http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%84%D0%BE%D0%BD%D1%8B\\_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%84%D0%BE%D0%BD%D1%8B_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8))] 02.12.2013
  141. OECD Country statistical profile: Estonia. OECD koduleht. OSCE 2013  
[[http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-estonia\\_20752288-table-est](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-estonia_20752288-table-est)] 02.12.2013
  142. OECD Country statistical profile: Russian Federation. OECD iLibrary. OECD 2013a.  
[[http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-russian-federation\\_20752288-table-rus](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-russian-federation_20752288-table-rus)] 02.12.2013
  143. OECD Skills Outlook 2013 First Results from the Survey of Adult Skills. OECD report. OECD 2013c.  
[[http://skills.oecd.org/documents/OECD\\_Skills\\_Outlook\\_2013.pdf](http://skills.oecd.org/documents/OECD_Skills_Outlook_2013.pdf)] 02.12.2013
  144. **Ogloblin, C., Brock, G.** Wage determination in Urban Russia: Underpayment and the Gender differential. – Economic Systems, 2005 Volume 29, Issue 3, pp. 325–343.
  145. **Ojala, A.** Internationalization of Knowledge-Intensive SMEs: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market. – International Business Review, 2009, Vol. 18, No. 1, pp. 50–59.
  146. **Orava, M.** Internationalisation Strategies of Knowledge: Intensive Professional Service Firms in the Life Sciences. Tampere: Esa Print, 2005, 159 p. (PhD Dissertation)
  147. OSCE liikmesriigid. OSCE koduleht. OSCE 2013.  
[<http://www.osce.org/who/83>] 02.12.2013

148. **Oviatt, B., & McDougall, P.** Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. –Entrepreneurship theory and Practice, 2005, Vol. 29, No. 5, pp. 537–554.
149. **Oviatt, B., & McDougall, P.** Toward a Theory of International New ventures. – Journal of international business studies, 1994, Vol. 25, No. 1, pp. 45–64.
150. P. Ghemawat CAGE refereerimiste arv. Google Scholar 2013.  
[[http://scholar.google.ru/scholar?q=ghemawat+cage&btnG=&hl=ru&as\\_sdt=0%2C5](http://scholar.google.ru/scholar?q=ghemawat+cage&btnG=&hl=ru&as_sdt=0%2C5)] 02.12.2013
151. P. Ghemawat koduleht, CAGE raamistiku kirjeldus. P.Ghemawati koduleht. 2013.  
[<http://www.ghemawat.com/cage/>] 02.12.2013
152. **Park, B. I.** What Changes the Rules of the Game in Wholly Owned Subsidiaries? Determinants of Knowledge Acquisition from Parent Firms. – International Business Review, 2012, Vol. 21, No. 4, pp. 547–557.
153. **Paul, J., Gupta, P.** Process and Intensity of Internationalization of IT Firms – Evidence from India. – International Business Review, 2013, in press.
154. **Pearce, R. D.,** The Determinants of Foreign Direct Investment: A Survey of the Evidence. New York: United Nations, 1991, 84 p.
155. **Pehrsson, A.** Strategy Antecedents of Modes of Entry into Foreign Markets. – Journal of Business Research, 2008, Vol. 61, No. 2, pp. 132–140.
156. **Peng, G. C., Nunes, J. M. B.** Barriers to the Successful Exploitation of ERP Systems in Chinese State-Owned Enterprises. – International Journal of Business and Systems Research, 2010, Vol. 4, No. 5/6, pp. 596–620.
157. **Peng, G. Z.** FDI Legitimacy and MNC Subsidiary Control: From Legitimation to Competition. – Journal of International Management, 2012, Vol. 18, No. 2, pp. 115–131.
158. **Piercy, N., Giles, W.** Making SWOT Analysis Work. – Marketing Intelligence & Planning, 1989, Vol. 7. No. 5/6, pp. 5–7.
159. **Poynter, T., White, R.** The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Slack. – International Studies of Management & Organization, 1984, Vol. 15, No. 4, pp. 91–106.

160. **Preece, S. B., Miles, G., Baetz, M. C.,** Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-stage Technology-based Firms. – Journal of Business Venturing, 1999, Vol. 14, No. 3, pp. 259–281.
161. **Proctor, T.** Strategic Marketing Management for Health Management: Cross Impact Matrix and TOWS. – Journal of Management in Medicine, 2000, Vol. 14, No. 1, pp. 47–56.
162. QS World University Rankings 2013. Top Universities. Top Universities 2013. [[http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2013#sorting=rank+region="+country=193+faculty="+stars=false+search=](http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2013#sorting=rank+region=)] 02.12.2013
163. Rahvuseline koosseis Eesti Vabariigis. Eesti Statistikaamet 2013a. [<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RL0454&lang=2>] 02.12.2013
164. Rahvusvaheliste raudteeliinide tunniplaan. GORail 2013. [<http://www.gorail.ee/?id=1477>] 02.12.2013
165. Rahvusvaheliste raudteeliinide tunniplaan. GORail 2013. [<http://www.gorail.ee/?id=1672>] 02.12.2013
166. **Ralkin, Mihhail.** (Edisoft tegevjuht) Autori intervjuu. Intervjuu transkript. Tallinn, 31.03.2013.
167. Regnum: Эксперт: Первое место России в мире по уровню проникновения мобильной связи - не повод для гордости. Regnum, 26.06.2013. Regnum 2013. [<http://www.regnum.ru/news/1676190.html>] 02.12.2013
168. Retailer.ru: Теория и практика EDI. Retailer.ru, 15.02.2013. Retailer.ru 2013. [<http://www.retailer.ru/item/id/70760/>] 02.12.2013
169. **Reuer, J. J.** Real Options in International Joint Ventures. – Journal of Management, 2005, Vol. 31, No. 3, pp. 403–423.
170. **Rialp, A., and Rialp, J.** Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research. –Advances in International Marketing: Reassessing the Internationalization of the Firm, Emerald, Bingley, UK, 2001, pp. 49–78.

171. **Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., Tarun, K.** New frontiers in international strategy. – Journal of International Business Studies, 2004, Vol. 35, No. 3, pp. 175–200.
172. **Richards, M., Yang, Y.** Determinants of Foreign Ownership in International R&D Joint Ventures: Transaction Costs and National Culture. – Journal of International Management, 2007, Vol. 13, No. 2, pp. 110–130.
173. **Richardson, J. V.** The Library and Information Economy in Turkmenistan. – IFLA Journal, 2006, Vol. 32, No. 2, 131–139.
174. **Robert K. Yin** Case Study Research: Design and Methods. 5<sup>th</sup> edition. SAGE Publications, Inc, 2009, 312 p.
175. **Robson, P. J. A., Akuetteh, C. K., Westhead, P., Wright, M.** Exporting Intensity, Human Capital and Business Ownership Experience. – International Small Business Journal, 2012, Vol. 30, No. 4, pp. 367–387.
176. **Roolaht, T.** The Internationalization of Estonian Companies : an Exploratory Study of Relationship Aspects. Universitatis Tartuensis, 2002, 192 p. (PhD Dissertation)
177. Runet: Интернет в России: динамика проникновения. Весна. Runet, 11.06.2013. RuNet 2013.  
[<http://runet.fom.ru/Proniknovenie-interneta/10950>] 02.12.2013
178. Russia: Illicit Financial Flows and the Underground Economy. Global Financial Integrity. Global Financial... 2013.  
[<http://russia.gfintegrity.org/>] 02.12.2013
179. **Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kyläheiko, K., Kuivalainen, O.** Linking Knowledge and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises in the ICT Sector. – Technovation, 2008, Vol. 28, No. 9, pp. 591–601.
180. **Samiee, S., Jeong, I., Pae, J. H., Tai, S.** Advertising Standardization in Multinational Corporations. – Journal of Business Research, 2003, Vol. 56, No. 8, pp. 613–626.
181. **Sandberg S.** Internationalization processes of small and medium- sized enterprises: Entering and taking off from emerging markets. Ineko AB, Kållerød, 2012, 162 p.
182. Sberbank kirjeldus. Sberbank koduleht. Sberbank 2013.

- [<http://www.sberbank.ru/moscow/ru/about/today/>] 02.12.2013
183. **Seno-Alday, S.** Market Characteristics and Regionalisation Patterns. – European Management Journal, 2009, Vol. 27, No. 5, pp. 366–376.
  184. **Sethi, D.** Are Multinational Enterprises from the Emerging Economies Global or Regional? – European Management Journal, 2009, Vol. 27, No. 5, pp. 356–365.
  185. **Shaw, V., Darroch, J.** Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. – Journal of International Entrepreneurship, 2004, Vol. 2, No. 4, pp. 327–343.
  186. **Shilei, L., Yong, W.** Target-oriented Obstacle Analysis by PESTLE Modeling of Energy Efficiency Retrofit for Existing Residential Buildings in China's Northern Heating Region. – Energy Policy, 2009, Vol. 37, No. 6, pp. 2098–2101.
  187. Siduteenuste osutajate tegevust reguleerivad seadusaktid (vene keeles). Roskomnadzor (Roskomnadzor 2013)  
[<http://rkn.gov.ru/communication/license/>] 02.12.2013
  188. **Simpson, C. L., Kujawa, D.** The Export Decision Process: an Empirical Inquiry. – Journal of International Business Studies, 1974, Vol. 5, No. 1, pp. 107–117.
  189. **Slangen, A. H. L., van Tulder, R. J. M.** Cultural Distance, Political Risk, or Governance Quality? Towards a More Accurate Conceptualization and Measurement of External Uncertainty in Foreign Entry Mode Research. – International Business Review, 2009, Vol. 18, No. 3, pp. 276–291.
  190. **Startsev, Roman.** (Edisoft tehniline juht) Autori intervjuu. Intervjuu transkript. Tallinn, 1.04.2013.
  191. Sustaining Employment Growth: The Role of Manufacturing and Structural Change. UNIDO Institute for Capacity Development. Industrial Development Report 2013. Industrial Development Report 2011.  
[<http://institute.unido.org/IDRs.html>] 02.12.2013
  192. **Sverdlov, Anton.** (Edisoft Venemaa tegevjuht) Autori intervjuu. Intervjuu transkript. Sankt-Peterburg, 5.04.2013.
  193. **Zahra, S. A., & George, G.** International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. –Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset. Oxford, Blackwell Publishers, 2002, pp. 255–288.

194. **Zahra, S.A., Ireland R.D., M.A. Hitt**, International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. – Academy of Management Journal, 2000, Vol. 43, No. 5, pp. 925–950.
195. **Zhuplev, A.** Economic Internationalization of Russia: Roots, Trends, and Scenarios. – International Political Science Review, 2008, Vol. 29, No. 1, 99–119.
196. Tallinna Lennujaama tunniplaan. Tallinna Lennujaam, 2013.  
[<http://www.tallinn-airport.ee/info/lennuplaan>] 02.12.2013
197. Tallinn-Sant-Peterburg vaheliste bussireiside tunniplaan. Tpilet. Tpilet 2013.  
[[http://www.tpilet.ee/soiduplaan/tallinn/sankt\\_peterburg](http://www.tpilet.ee/soiduplaan/tallinn/sankt_peterburg)] 02.12.2013
198. Tarbijahinnaindeksid Venemaal (vene keeles). Venemaa Statistikaamet. Rosstat 2013a.  
[[http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/prices/potr/tab-potr1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/tab-potr1.htm)] 02.12.2013
199. **Taylor, M., Jack, R.** Understanding the Pace, Scale and Pattern of Firm Internationalization: An Extension of the “Born Global” Concept. – International Small Business Journal, 2012, Vol. 31, No. 6, pp. 701–721.
200. The World University Rankings. The World University... 2013.  
[<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking/institution/moscow-state-engineering-physics-institute>] 02.12.2013
201. Transparency International: Corruption Perceptions Index 2012. Transparency International koduleht. Transparency International 2013.  
[<http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>] 02.12.2013
202. Tulude jaotus riikide järgi (inglise keeles). Wikipedia 2013c.  
[[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_income\\_equality](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_income_equality)] 02.12.2013
203. Töötasud Venemaal. Venemaa Statistikaamet. Rosstat 2013c.  
[[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour\\_costs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/#)] 02.12.2013
204. United Nations. Human Development Report. Canada: Gilmore Printing Services Inc., 2013, 215 p. UN Human Development Report 2013.  
[[http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/14/hdr2013\\_en\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/14/hdr2013_en_complete.pdf)]
205. Uus minisrte kogu. BBC Venemaal, 21.05.2012, BBC 2012.

- [[http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2012/05/120521\\_putin\\_new\\_government.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2012/05/120521_putin_new_government.shtml)]  
02.12.2013
206. W3 XML formaadi kirjeldus. W3 koduleht. W3 2013.  
[<http://www.w3.org/XML/>] 02.12.2013
207. **Valentin, E. K.** Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead. – The Journal of Applied Business Research, 2005, Vol. 21, No. 2, pp. 91–105.
208. **Valentin, E. K.** SWOT Anasysis from a Resource-based View. – Journal of Marketing Theory and Practice, 2001, Vol. 9, No. 2, pp. 54–67.
209. **Van Wijngaarden, J. D. H., Scholten, G. R. M., van Wijk, K. P.** Strategic Analysis for Health Care Organizations: the Suitability of the SWOT-analysis. – The International Journal of Health Planning and Management, 2012, Vol. 27, No. 1, pp. 34–49.
210. **Welch L. S., and Luostarinen R.** Internationalization: Evaluation of a Concept. – Journal of General Management, 1988, Vol. 14, No. 2, pp. 34–55.
211. Venemaa leht Wikipedias. Wikipedia 2013b.  
[<http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F>] 02.12.2013
212. Venemaa maksuseadustik, käibemaksu kollisioon ning praktika. Garant.ru. Garant 2013.  
[<http://base.garant.ru/10900200/28/>] 02.12.2013
213. Venemaa presidendide elulookirjeldused (vene keeles). Kremli koduleht. Venemaa Presidendid 2013.  
[<http://state.kremlin.ru/president/allbio>] 02.12.2013
214. Venemaa riigikorraldus (vene keeles). Kremli koduleht. Kreml 2013.  
[<http://news.kremlin.ru/regions>] 02.12.2013
215. Venemaa SKP juurdekasv. Google 2013.  
[[https://www.google.ru/search?q=russia+gdp&oq=russia+gdp&aqs=chrome..69i57j0l5.6746j0j4&sourceid=chrome&espv=210&es\\_sm=122&ie=UTF-8#newwindow=1&q=%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F+%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82+%D0%B2%D0%B2%D0%BF&stick=H4sIAAAAAAAGAOovnz8BQMDgwcHjxKHfq6-gVlSXpWWVXaylX5OfnJiSWZ-](https://www.google.ru/search?q=russia+gdp&oq=russia+gdp&aqs=chrome..69i57j0l5.6746j0j4&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=122&ie=UTF-8#newwindow=1&q=%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F+%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82+%D0%B2%D0%B2%D0%BF&stick=H4sIAAAAAAAGAOovnz8BQMDgwcHjxKHfq6-gVlSXpWWVXaylX5OfnJiSWZ-)]

- nn5xCZAuLslMTsyJL0pNBwpZpacUxKcX5ZeXZMQXJZakxpfnF-  
WkxCcl5mX\_mqx44Eu03puHRbf2njj9wWzBhtX-AHW4KQhlAAAA] 02.12.2013
216. Venemaa-Eesti suhete kirjeldus (vene keeles). Venemaa saatkonna Eestis koduleht. Venemaa saatkonna koduleht, 2013.  
[http://rusemb.ee/relations/collaboration/] 02.12.2013
217. Venemaa-Eesti suhete kirjeldus. Eesti saatkonna Venemaal koduleht. Eesti saatkonna koduleht, 2013.  
[http://www.estemb.ru/est/eesti\_ja\_venemaa] 02.12.2013
218. Venemaal tegevuseks vajalikke litsentside nimekiri (vene keeles). Edisoft Venemaa koduleht. Ediweb 2013a.  
[http://ediweb.ru/index.php/ru/aboutrus/2013-03-18-09-43-52] 02.12.2013
219. **Vernon, R.** Organizing and Institutional Responses to International Risk. – Managing International Risk. Cambridge University Press: New York. 1983, pp. 191–216.
220. **White, G. O., Hemphill, T. A., Joplin, J. R. W., Marsh, L. A.** Wholly Owned Foreign Subsidiary Relation-based Strategies in Volatile Environments. – International Business Review, 2014, Vol. 23, No. 1, pp. 303–312.
221. Wikipedia artikkel Dixy kontserni ajaloost Dixy jaepoeketti ajalugu Wikipedia 2013.  
[http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%BA%D1%81%D0%B8\_(%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8C\_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2)] 02.12.2013
222. Wikipedia artikkel X5 Retail Group kontserni ajaloost. Wikipedia 2013c.  
[http://ru.wikipedia.org/wiki/X5\_Retail\_Group] 02.12.2013
223. Wikipedia PEST ananüüsi kirjeldus. Wikipedia 2013a.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/PEST\_analysis] 02.12.2013
224. **Winsted K. F., Patterson, P. G.** Internationalization of Services: the Service Exporting Decision. – Journal of Services Marketing, 1998, Vol. 12, No. 4, pp. 294–311.
225. **Vissak T.** Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. – The Qualitative Report, 2010, Vol. 15, No. 2, pp. 370–388.

226. **Witt, M. A., Lewin, A. Y.** Outward Foreign Direct Investment as Escape Response to Home Country Institutional Constraints. – Journal of International Business Studies, 2007, Vol. 38, No. 4, pp. 579–594.
227. **Voros, J.** Reframing Environmental Scanning: an Integral Approach. – Foresight, 2001, Vol. 3, No. 6, pp. 533–552.
228. **Wright, R. W., Ricks, D. A.** Trends in International Business Research: Twenty-five Years Later. – Journal of International Business Studies, 1994, Vol. 25, No. 4, pp. 687–701.
229. Äripidamise ning ärisoetamise lihtsuse hinnang. DoingBusiness.org. Doingbusiness 2013.  
[<http://russian.doingbusiness.org/rankings>] 02.12.2013
230. Üldandmed Eesti Vabariigi kohta. Eesti Riigiportaal 2013.  
[[https://www.eesti.ee/est/teemad/kodanik/riik/eesti\\_vabariik\\_2/uldandmed](https://www.eesti.ee/est/teemad/kodanik/riik/eesti_vabariik_2/uldandmed)] 02.12.2013
231. **Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies J. R.** International Market Entry and Development: Strategies and Management. Harvester Wheatsheaf, 1989, 305 p.
232. **Yüksel, I.** Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTLE Analysis. – International Journal of Business and Management, 2012, Vol. 7, No. 24, pp. 52–67.
233. Акцизом по бакам. Данные о стоимости бензина в РФ. Российская Газета, 25.07.2013. Российская Газета 2013а.  
[<http://www.rg.ru/2013/07/25/benzin-site.html>] 02.12.2013
234. Безответный клик. Коммерсант.ru, 22.02.2010. Коммерсант.ru 2010.  
[<http://www.kommersant.ru/doc/1319701/>] 02.12.2013
235. Данные переписи населения России за 2010. год. Федеральная Служба Государственной Статистики. Venemaa Statistikaamet 2010a.  
[[http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm)] 02.12.2013
236. Дефицита рабочей силы в России нет. Институт Гайдара. Институт Гайдара 2013).  
[<http://www.iep.ru/ru/kommentarii/deficita-rabochei-sily-v-rossii-net.html>] 02.12.2013

237. Доклад: объем теневой экономики России составляет 46% от ВВП, из-за этого страна потеряла \$211,5 млрд. Газета.Ru, 13.02.2013. Газета.Ru 2013.  
[[http://www.gazeta.ru/business/news/2013/02/13/n\\_2752533.shtml](http://www.gazeta.ru/business/news/2013/02/13/n_2752533.shtml)] 02.12.2013
238. Закон №63-ФЗ о цифровой подписи. Konsultant 2013.  
[[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148793/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148793/)] 02.12.2013
239. История организации. Федеральная Служба Безопасности РФ. ФСБ 2013.  
[<http://www.fsb.ru/fsb/history.htm>] 02.12.2013
240. Коммерческие тарифы на мобильную связь. Tele2.ru 2013.  
[[http://www.spb.tele2.ru/business/business\\_tariff\\_expert.html](http://www.spb.tele2.ru/business/business_tariff_expert.html)] 02.12.2013
241. **Кудрин А. Л.** Влияние доходов от экспорта нефтегазовых ресурсов на денежно- кредитную политику России. – Вопросы экономики, 2013, № 3, стр. 4–19.
242. Медведев считает, что стоит прислушаться к критике "Почты России". РИА Новости, 14.12.2012. РИА Новости 2012.  
[<http://ria.ru/society/20121214/914809391.html>] 02.12.2013
243. Министерство Юстиции РФ. Участие РФ в международных организациях. Министерство Юстиции РФ 2013.  
[<http://minjust.ru/ru/activity/worldwide/organizations>] 02.12.2013
244. Налоги на Заработную Плату при ЕНВД, УСН, ЕСХН. Росучет. Росучет 2013.  
[<http://www.rosuchet.ru/articles/39-nalogi/61-spsnzp>] 02.12.2013
245. Описание деятельности Евразийской Экономической Комиссии. Домашняя страница Евразийской Экономической Комиссии. Евразийская Экономическая Комиссия, 2013.  
[<http://www.eurasiancommission.org/ru/Pages/about.aspx>] 02.12.2013
246. Перечень полномочий ФСТЭК. Федеральная служба по техническому и экспортному контролю РФ. Указ президента РФ от 16.08.2004 № 1085.
247. Показатели розничной торговли. Доклад Министерства Экономического развития за 2009 год. Министерство экономического развития. Министерство экономического ... 2013.  
[<http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/competition/programconcur/dept/doc201001141417>] 02.12.2013

248. Половина зарплат в России оказались "серыми". 6.04.2011. Lenta.ru 2013.  
[<http://lenta.ru/news/2011/04/06/zarplata/>] 02.12.2013
249. Положение о Роскомнадзоре. Постановление правительства РФ о Федеральной Службе по Надзору в Сфере Связи, Информационных Технологий и Массовых Коммуникаций от 16.03.2009 № 228. Роскомнадзор 2013.  
[<http://rkn.gov.ru/about/>] 02.12.2013
250. Приятны во всех отношениях. Эксперт Урал, 28.05.2012. Эксперт Урал 2012.  
[<http://expert.ru/ural/2012/21/priyatnyi-vo-vseh-otnosheniyah/>] 02.12.2013
251. Пятая Конференция "Без бумаги к 2020 г. Материалы конференции. ECR-all.org. ECR-all 2013.  
[<http://www.ecr-all.org/zeropaper2013/zeropaper2013.html>] 02.12.2013
252. Развитие интернета в регионах России. Yandex 2013.  
[[http://company.yandex.ru/researches/reports/2013/ya\\_internet\\_regions\\_2013.xml#oc1-2](http://company.yandex.ru/researches/reports/2013/ya_internet_regions_2013.xml#oc1-2)] 02.12.2013
253. Различия зарплат в регионах России. РИА Новости. РИА Новости 2013.  
[<http://cdn2.img22.rian.ru/images/97319/45/973194548.png>] 02.12.2013
254. Регионы России. Социально-экономические показатели. Федеральная Служба Государственной статистики. Rosstat 2013b.  
[[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138623506156](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156)] 02.12.2013
255. Результаты поиска учебного заведения по региону: Вся Россия. Моё Образование. MoeObrazovanie 2013.  
[[http://www.moeobrazovanie.ru/search.php?operation=show\\_result&section=vuz&region\\_id=777&order=name](http://www.moeobrazovanie.ru/search.php?operation=show_result&section=vuz&region_id=777&order=name)] 02.12.2013
256. Рейтинг доступности электронных услуг федеральных. ТАСС-Телеком, 14.01.2013.  
[<http://tasstelecom.ru/ratings/one/3021>] 02.12.2013
257. Религиозные предпочтения жителей РФ. Коммерсант. Коммерсант 2013a.  
[<http://c2.kommersant.ru/ISSUES.PHOTO/OGONIOK/2012/034/ogcyhjk2.jpg>] 02.12.2013

258. Российская Газета: Приказ Федеральной налоговой службы (ФНС России) № ММВ-7-6/138@. Российская Газета, 5.03.2012. Российская газета 2012.  
[<http://www.rg.ru/2012/05/12/format-dok.html>]
259. Российская Газета: Россия стала лидером по росту проникновения мобильной связи. Российская Газета, 10.05.2011. Российская Газета 2011.  
[<http://www.rg.ru/2011/05/10/cell-site-anons.html>] 02.12.2013
260. **Свеженин Д.** EDI обмен в компании Лента, опыт работы с компанией Хлебный Дом. Презентация для ECR, 2009, 10 стр.  
[[http://ecr-all.org/wp-content/uploads/lenta\\_1.pdf](http://ecr-all.org/wp-content/uploads/lenta_1.pdf)] 02.12.2013
261. Средняя зарплата 2013 в России по областям. MojaZarplata.ru портал. Moja Zarplata 2013.  
[<http://www.mojazarplata.ru/main/zarabotok/srednjaja-zarplata/2013>] 02.12.2013
262. Стратегия социально-экономического развития Северо-Западного Федерального Округа на период до 2020 года. Правительство Российской Федерации Распоряжение от 18 ноября 2011 г. N 2074-р. Правительство Российской... 2011.  
[[https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.gov.ru%2Fwps%2Fwcm%2Fconnect%2F235ff700496e6e4a9fb7bf5f9eae86bc%2Frasporyazhenie\\_2074\\_p.doc%3FMOD%3DAJPERES%26CACHEID%3D235ff700496e6e4a9fb7bf5f9eae86bc&ei=YNCRUr6uLIW54ASY9IH0BQ&usg=AFQjCNEu0APJ9-WucwmCKTKUvc9BMI28Cg&sig2=-QR5CwcEhwrwgD6g9rRVg&bvm=bv.56988011,d.bGE](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.gov.ru%2Fwps%2Fwcm%2Fconnect%2F235ff700496e6e4a9fb7bf5f9eae86bc%2Frasporyazhenie_2074_p.doc%3FMOD%3DAJPERES%26CACHEID%3D235ff700496e6e4a9fb7bf5f9eae86bc&ei=YNCRUr6uLIW54ASY9IH0BQ&usg=AFQjCNEu0APJ9-WucwmCKTKUvc9BMI28Cg&sig2=-QR5CwcEhwrwgD6g9rRVg&bvm=bv.56988011,d.bGE)] 02.12.2013
263. Уровень безработицы в Российской Федерации. Inflationrussia.com, 2013. Уровень безработицы 2013.  
[<http://xn----8sbcbbbscql7bijpi7ac0eweh.xn--p1ai/>] 02.12.2013
264. Уровень инфляции в Российской Федерации. Inflationrussia.com, 2013. Уровень инфляции 2013.  
[<http://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--p1ai/>] 02.12.2013
265. ФНС РФ: Перечень сертифицированных „ДОЭД“ операторов. Федеральная Налоговая Служба РФ. FNS 2013а.  
[<http://www.nalog.ru/html/docs/edo/220812.xls>] 02.12.2013

266. ФСТЭК 2013.

[<http://fstec.ru/obshchaya-informatsiya/polnomochiya>] 02.12.2013

267. X5 Retail Group Kontserni ajalugu. X5 Retail Group koduleht. X5 Retail Group 2013.

[<http://www.x5.ru/ru/about/history/>] 02.12.2013

268. ЮрПрофи Коллегия Адвокатов Москвы. Urprofy.ru. Urprofy 2013.

[<http://www.urprofy.ru/node/253>] 02.12.2013

## LISAD

### LISA 1. Küsimustik

#### SISSEJUHTATUS

1. Palun kirjeldage oma rolli ja tegevuskogemusi Edisoft'is?

*Пожалуйста опишите свою роль и опыт работы в Эдисофт?*

#### RAHVUSVAHELISTUMINE

2. Miks Teie arvates on Edisoft laienenud just Venemaale?

*Почему на Ваш взгляд Эдисофт выбрал для международной экспансии именно Россию?*

3. Kuidas toimus ettevõtte laienemine, kas protsessi käigus esines ettearvamatuid tõkkeid ja probleeme, kuidas neid lahendati?

*Как проходил процесс расширения компании, встречались ли неожиданные препятствия или проблемы, какие варианты решения были найдены?*

4. Mida soovitaksite teistele sarnases olukorras olevatele ettevõtetele Edisoft'i kogemustest?

*Что бы Вы посоветовали другим компаниям, оказавшимся в аналогичной ситуации (проблемы), учитывая опыт Эдисофт?*

5. Kuidas Teie hindaksite ettevõtte rahvusvahelise tausta mõju oma tööle, probleemide lahendamisele ja ennetamisele (mis ettevõtte omadused on seda soodustanud)?

*Как Вы оцениваете влияние международного опыта компании на свою работу, процессы предотвращения и решения возникающих проблем (какие особенности компании оказали влияние)?*

6. Palun kommenteerige, kas ja kuidas on järgmised tegurid mõjutanud Edisoft'i Venemaa allüksuse tegevust:

*Пожалуйста, прокомментируйте влияние следующих факторов на деятельность российского подразделения Эдисофт*

- konkurents конкуренция
- riik (valitsus ja reguleerimine) государство (правительство и регулирование)
- tööturu situatsioon ситуация на рынке труда
- juhtimine управление
- korruptsioon ühiskonnas коррупция в обществе
- kliendid клиенты
- teenuse omapära специфика услуги

7. Kuidas tullaakse toime probleemidega, mis seni ei ole leidnud lahendust?

*Как компания справляется с проблемами, которые пока не нашли решения?*

## **SWOT**

8. Palun nimetage tähtsamad ettevõtte tugevused.

*Пожалуйста назовите наиболее значимые сильные стороны компании?*

9. Palun tooge välja peamised ettevõtte nõrkused ning viisid, mille abil ettevõtte Teie arvates võiks neid vähendada?

*Пожалуйста назовите основные слабые стороны компании, каким образом на Ваш взгляд компания могла бы их устранить?*

10. Palun nimetage, millised on Teie arvates tähtsamad ettevõtte arenguvõimalused ning eeldused nende elluviimiseks.

*Какие на Ваш взгляд существуют у компании возможности развития и пути реализации компании?*

11. Palun nimetage tähtsamad ohud ettevõttele ning võimalusel seda, kuidas saab ennast mainitud ohude eest kaitsta?

*Пожалуйста назовите наиболее серьезные угрозы для компании и, по возможности, способы защиты от них.*

## **TULEVIK**

12. Millisena Te näete Edisoft'i kolme aasta pärast?

*Каким Вы видите Эдисофт через 3 года?*

13. Millisena Teie näete EDI+e-invoicingu turgu 3 aasta pärast?

*Каким Вы видите рынок EDI+ЭСФ через 3 года?*

## LISA 2. Intervjuude tulemused (tabel)

**Tabel 1.** Läbiviidud intervjuude tulemuste tabel

| Aleksei Dobrõšman                                              | Aleksei Kalejev                              | Anton Sverdlov                  | Ivan Makovkin                                            | Roman Startsev                           | Mikhail Barsukov                         | Mihhail Ralkin                              |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Edisoft Baltic arendusjuht                                     | Edisoft Venemaa operatsiooniline juht        | Edisoft Venemaa tegevjuht       | Edisoft Venemaa arendusjuht                              | Edisoft tehniline juht                   | Edisoft Venemaa müügi juht               | Edisoft tegevjuht                           |
| <b>põhjused venemaa valikuks</b>                               |                                              |                                 |                                                          |                                          |                                          |                                             |
| turu küllastatus                                               | turu küllastatus                             | turu suurus                     | turu suurus                                              | turu suurus                              | turu potentsiaal                         | turu suurus                                 |
| turu suurus                                                    | turu suurus                                  | partnerite olemasolu            | turu küllastatus                                         | geograafiline lähedus                    | kultuuriline lähedus (keeleline)         | kultuurne lähedus                           |
| kultuuriline lähedus                                           |                                              |                                 |                                                          | turu potentsiaal                         |                                          |                                             |
| <b>probleemid laienemise käigus</b>                            |                                              |                                 |                                                          |                                          |                                          |                                             |
| bürokraatia                                                    | kasvu probleemid                             | infrastruktuurile koormuse kasv | kasvu probleemid                                         | esimese kliendi leidmine                 | personaliga seotud raskused              | strateegia formuleerimine                   |
| personaliga seotud raskused                                    | personaliga seotud raskused                  | meeskonna vajadus               | infrastruktuurile koormuse kasv                          | ekspertiisi ülukanne                     | klientide arvu kasvuga seotud probleemid | ettevõttesisese kommunikatsiooni probleemid |
| mentaliteedi erinevused                                        |                                              | puudulik finantseerimine        | personaliga seotud raskused                              | infrastruktuurile koormuse kasv          | Eesti kui riigi maine                    |                                             |
| klientide spetsiifika                                          |                                              | personaliga seotud probleemid   | keerulised sisemised äriprotsessid                       | klientide arvu kasvuga seotud probleemid |                                          |                                             |
|                                                                |                                              |                                 | puudulik finantseerimine                                 |                                          |                                          |                                             |
| <b>soovitused teistele venemaale laienevatele ettevõtetele</b> |                                              |                                 |                                                          |                                          |                                          |                                             |
| kohandada lahendused lokaalseks keeleks                        | viia üle tarkvara arenduse keskust Venemaale | uurida lahenduse vajadust turul | hakata otsida sobivat personali                          | valmistada lahendus koormuse kasvuks     |                                          | leida võtmepartnereid                       |
| panna rõhku PR ja turundusele                                  |                                              | uskuda endasse                  | olla valmis pikadeks reiseideks (suurteks distantsideks) | luua kompetentne meeskond                |                                          | arvestada mentaliteedi erinevustega         |
| olla valmis pikadeks reiseideks                                |                                              |                                 |                                                          | visadust üle näidata                     |                                          |                                             |
|                                                                |                                              |                                 |                                                          |                                          |                                          |                                             |

|                                                                       |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| omandada head telemarketingu ekspertiisi                              |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| valmistada oma lahendus koormuse kasvuks                              |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| <b>mis on aidanud teid ettevõtte eelnevatest laienemiskogemustest</b> |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| ärimudel                                                              |                                        | ärimudel                     | ärimudel                                   | organisatsiooniline struktuur             | ärimudel                    | Eesti maine              |
| personalijuhtimise tavad                                              |                                        | juhtimiskogemused            |                                            |                                           | korporatiivne kultuur       |                          |
| <b>teguri mõju äripidamisele:</b>                                     |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| <b>konkurents</b>                                                     |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| diskreditatsioon konkurentide poolt                                   | tõstab teenuste kvaliteedi             |                              |                                            | aitab areneda, konkurentide analüüs       | agressiivne                 | soodustab arengut        |
| <b>riik (valitsus ja reguleerimine)</b>                               |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| tõhus reguleerimine                                                   | tõhus reguleerimine                    | tõhus reguleerimine          | tõhus reguleerimine                        | bürokraatia                               | mendaliteetide erinevused   |                          |
| bürokraatia                                                           |                                        |                              |                                            | tõhus reguleerimine                       | kõrge intertsus             |                          |
| <b>tööturu situatsioon</b>                                            |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| personaliga seotud raskused                                           | personaliga seotud raskused            | personaliga seotud raskused  | personaliga seotud raskused                |                                           | personaliga seotud raskused |                          |
| <b>juhtimine</b>                                                      |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| erinevad lähenemised                                                  |                                        | personali kvaliteet          |                                            | väheinitsiatiivne juhtimine               | kohaliku juhtkonna vajadus  | noored juhtimispraktikad |
| <b>korruptsioon</b>                                                   |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| esineb                                                                |                                        | esineb                       | ilmneb, kuigi mitte Edisoftis              | esineb                                    | esineb                      | esineb                   |
| <b>kliendid</b>                                                       |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| kliendid on suuremad kuigi asuvad kaugemal                            | madal arvutioskus klientide töötajatel | optimeerimise poole püüdmine |                                            | kliendid on suuremad ning nõudlikumad     |                             | mõjutab                  |
| <b>teenuse eripära</b>                                                |                                        |                              |                                            |                                           |                             |                          |
| ei erine baltikumi omadest                                            |                                        |                              | korreleerub IT infiltratsiooniga ühiskonda | kasutatakse Euroopast erinevaid standarte | oligopoolsed turud          | -                        |

| ettevõtte tugevused                  |                                      |                           |                                               |                                               |                                              |                          |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|
| lai lahenduste portfoolio            | meeskond                             | turutrendid               | ühe platvoril baseeruvad lahendused           | paindlikkus kliendiga töötades                | paindlikkus kliendiga töötades               | ärimudel                 |
| tugevad ankur-kliendid               | ühe platvormil baseeruvad lahendused | meeskond                  |                                               | ekspertiis                                    | klientide protsessidesse sügav integratsioon | kogemused                |
| selge ja läbipaistev hinnamudel      | juhtimiskogemused                    |                           |                                               | meeskond                                      |                                              | meeskond                 |
| ühe platvormil baseeruvad lahendused |                                      |                           |                                               |                                               |                                              |                          |
| ettevõtte nõrkused                   |                                      |                           |                                               |                                               |                                              |                          |
| liiga riskantne SLA                  | võtmepersonali asukoht Eestis        | puudulik finantseerimine  | finantseerimise puudus                        | strateegia "hajumine"                         |                                              | kogemuste puudus         |
| välisestest sõltuvus                 | pikaajalise planeerimise puudus      | kogemuste puudus          | tehnoloogiline risk (lahenduse ebastabiilsus) | tehnoloogiline risk (lahenduse ebastabiilsus) | puudulik finantseerimine                     | puudulik finantseerimine |
| võtmepersonali asukoht Eestis        | liiga riskantne SLA                  |                           |                                               |                                               |                                              |                          |
| kasvuprobleemid                      |                                      |                           | turu madal tulukus                            |                                               |                                              |                          |
| ettevõtte võimalused                 |                                      |                           |                                               |                                               |                                              |                          |
| muude harudele sisenemine            | muude harudele sisenemine            | muude harudele sisenemine | uute lahenduste turuletoomine                 | sisemiste äriprotsesside parandus             | muude harudele sisenemine                    | suure turuosa hõlvamine  |
| uute lahenduste turuletoomine        | uute lahenduste turuletoomine        |                           |                                               | uute lahenduste turuletoomine                 | sisemiste äriprotsesside parandus            |                          |
| ettevõtte ohud                       |                                      |                           |                                               |                                               |                                              |                          |
| konkurents                           | riik                                 | konkurents                | konkurents                                    | tehnoloogiline risk (lahenduse ebastabiilsus) | konkurents                                   | strateegia "hajumine"    |
| riik                                 | konkurents                           | puudulik finantseerimine  | riik                                          | omanike erinevate vaatenurkadest tulenevad    | riik                                         |                          |
| nõrk infrastruktuur                  |                                      |                           | äriprotsesside mittetäielikkus                | võtmeklientidest sõltuvusest tulenev          | mentaliteetide erinevus                      |                          |

Allikas: autori poolt koostatud intervjuude baasil 2013.

## SUMMARY

### PROBLEMS OF „EDISOFT BALTIC“ OÜ EXPANSION AT THE RUSSIAN MARKET

Nikolai Denisov

During the lifecycle many enterprises face a choice: either to continue as a small or medium enterprise on the domestic market or to develop further, for example through expanding to new foreign markets. For EDI-provider the growth is especially natural, because of business models and technologies used. Traditionally the „core“ of the EDI-company is a high-tech complex (mixture of hard and software), which functions for structured data transfer and converting. Usually such complex operates as the high-load system, where addition of some hundred end-users does not bring essential increase of the support and maintenance costs. For a growth oriented enterprise (as EDI-provider) originating from a small market, foreign expansion is a logic and sound step.

The aim of current master's thesis is to determine the problems of high-tech enterprise „Edisoft Baltic“ OÜ in expanding into the Russian market and to provide the recommendations possible solutions.

To achieve the aim, the following research tasks were set up:

1. to investigate the nature of the enterprise foreign expansion in the context of internationalisation;
2. to describe the main methods of target market environment analysis;
3. to study the peculiarities of internationalisation expansion among IT-service providing companies;

4. to delineate the target enterprise in different aspects;
5. to analyse Russian business climate as a target market for EDI services;
6. to put together the recommendations for solving and anticipating the problems.

The object of this master's thesis research is an expansion to the Russian market of „Edisoft Baltic“ OÜ company, which belongs to the group of high-tech small and medium enterprises and offers EDI services on the markets of Baltic countries. Since for the last decades small and medium enterprise internationalisation process became actual, the thesis supplements the field so far incompletely covered by the scientific literature. Edisoft case is interesting because of the following aspects. The case represents small enterprise from small developing market entering the big developing market by offering high-tech services. As long ago as in 1991 the target and domestic markets were not separated while nowadays develop in different directions. Besides, expansion to Russian market is not the first experience of the company in internationalisation via external expansion, what makes it possible to analyse how the company applies the knowledge from internationalisation in external direction from small markets to the large one, concentrating on both the expansion problems and the ways how the experience helped to anticipate them.

The case study method was applied to attain the aim of research. On the basis of the data obtained from participant observation and literary sources the context analyses - enterprise internal (SWOT), environmental (CAGE) and business environment (PESTLE) analysis - were carried out. The analyses results created required background and extracted additional factors influencing the enterprise activity for interview questionnaire compiling. Semi-structured interviews were carried out with decision makers within the company (top-managers and owners) to study expansion problems perception by the management and owners.

Theoretically, international expansion of an enterprise is defined as an inseparable part of external internationalisation, commonly used by companies to increase incomes and diversify risks. International expansion process is especially natural for service providing small and medium enterprises, where services consumption and production

can be separated, because scaling up to international activities lead to income increase demanding adapting the solution only with few investments.

There are several models describing expansion of a company. For the previous decades along with the most popular models such as Uppsala stage model, foreign direct investment Helsinki and network models, the new model emphasizing the role of entrepreneur (international entrepreneurship school theories) which focused primarily on rapid international activities of “born globals” (born internationals) has been developed. From this point of view Edisoft company can be considered a pan-Baltic enterprise and the most suitable model describing the process of foreign market expansion is Uppsala stage approach model, since the company has conquered the domestic market at first, later the markets of the neighbouring Baltic countries were covered. Afterwards the company entered the Russian market, which by psychic distance was close to the management of the enterprise.

During the process of international expansion management and owners of the company face various barriers and problems. The problems largely depend upon the company size, sectoral group belonging, expansion direction, target market entry mode and country of origin. That is the reason why during the expansion process the company should make several strategic choices. Among other choices decision on the foreign market entry mode is important: whether to handle export matters only, or to find reliable partners on the foreign market for joint venture establishing, or to operate independently. In general the ways of penetration into the target market differ by profitability and the level of control. Edisoft has chosen the way of wholly owned subsidiary establishment. The choice taken is rather complicated, but ensures the strongest business control over the company and maximum profitability, as well as maximum probable risks.

The results show that in the process of expansion to Russian market Edisoft faced a variety of problems and obstacles, the most significant of them were: difficulties in staff recruiting and scaling, necessity of additional investments; furthermore, market specific factors such as state (government) potential influence on the business sector and enterprise internal „variance“ (simultaneous development of several products losing focus on the core-business solution) resultant from its nature. Particular problems of

Russia as a target market - mostly concerning staff recruiting - were brought out separately.

Majority of the discovered problems can be considered as the range of "large market" problems. During the study it was found out, that on the stage of market assessment company had difficulties with information obtaining, since the market was still in the phase of emerging. In practice the enterprise experienced unexpected rapid growth in connection with the market overall growth, which caused the main problems. Such situation can be characterized as unpredictable „success problems“.

To solve the above-mentioned problems author recommends to the management of the company: renewing business strategy, finding additional financing sources, opening of regional agencies and transferring of all the required processes into the target country to maintain business in Russia. Besides, the author provides the recommendations to representatives of similar firms planning expansion to Russian market: to obtain as precise as possible information on the expansion business sector; to work out comprehensive strategy during the first years of operation in Russia; to reserve extra financial resources; to start entering the target market by hiring a human resource manager; to arrange simple and mobile organizational structure to be flexible and quickly scaled if needed. In author's opinion execution of the given recommendations by the high-tech enterprise expanding to the Russian market will help to prevent many risks, as well as save time and resources.

Current work analyses only one enterprise, which in certain probability differs from another firms operating on the market, consequently the results of the thesis might be not fully applicable by another companies. The problems of the enterprise expansion are specific both for the business sector and for the market, consequently not necessary allowing transfer to another developing market. For example a company with larger resources could easily overcome some problems Edisoft faced with. While on the basis of the obtained results companies planning expansion to Russian market can familiarize with potential problems and protect themselves from that problems. The limitation of the research leans also on the nature of the approach used, as conducting longitudinal study instead of current *post factum* study, could possibly provide more insight into the problem. Due to the expansion process rather long duration, some top-managers of

studied company were replaced or part of the problems could be forgotten, that can influence the results to a certain degree. Additionally, there remains a probability that the appraisals of interviewees may not reflect the real situation. As the interviewees were only decision makers, perceptions of other employees were left out, their experiences however could contribute to the propositions for problems solving from a practical side and enrich the work. Despite of the fact that none of the respondents are subordinated to the interviewer, a part of the answers might be not fully sincere, because of the fear that other colleagues or company owners could get to know the results of the interviews. Besides other limitations, it is important to stress, that the author's involvement with the research object (Edisoft company) could also influence on the results, however conducting the study the possible bias from such connection was recognised and kept conscious.

Certainly, lack of previous research on expansion problems of the small and medium enterprises in similar conditions, offering services in IT area carried out during the study, shows the necessity of further research in the field. The aspects for research can be expansion reasons, problems occurred during the process and a lack of learned application (e.g. backward expertise transfer from the subsidiaries to the domestic market that is well feasible if the enterprises are expanding from developing to developing markets). From the academic point of view the most interesting field for further studies is a comparison of small and medium enterprise companies expansion cases from developing to developing market with the cases of expansion between other development stage markets (developed-developing, developed-developed).

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Nikolai Denissoov (sünnikuupäev: 16.01.1988)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose OÜ „EDISOFT BALTIC“ LAIENEMISPROBLEEMID VENEMAA TURUL, mille juhendaja on dotsent Tõnu Roolaht (PhD)
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **30.01.2017** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **10.01.2014**