

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Piret Ilver

**E-KAUBANDUSVÕRGUSTIKE ROLL
MIKRO- JA VÄIKEETTEVÖTTE
RAHVUSVAHELISTUMISEL SALTSUP OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Rahvusvahelise ettevõtluse kaasprofessor Tiia Vissak

Tartu 2021

Suunan kaitsmisele

Tiia Vissak

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

.....

Piret Ilver

Sisukord

Sissejuhatus.....	5
1. E-kaubandusvõrgustikud ja nende osa mikro- ja väikeettevõtete rahvusvahelistumisel.....	7
1.1. E-kaubandusvõrgustike olemus ja mõju mikro- ja väikeettevõtetele.....	7
1.2. E-kaubandusvõrgustike strateegiline roll rahvusvahelistumisel mikro- ja väikeettevõtte seisukohalt lähtudes.....	13
1.3 E-kaubandusvõrgustikega seotud barjäärid ja negatiivsed mõjud.....	21
2. E-kaubandusvõrgustike roll mikro- ja väikeettevõtte rahvusvahelistumisel Saltsup OÜ näitel.....	29
2.1. Uurimismeetod, protsess ja turu ülevaade.....	29
2.2. E-kaubanduse võrgustike roll SaltsUp OÜ rahvusvahelistumisel.....	31
2.3. E-kaubandusvõrgustike barjäärid mikro- ja väikeettevõtte rahvusvahelistumisel SaltsUp OÜ näitel.....	41
Kokkuvõte.....	46
Viidatud allikad.....	49
Lisad.....	60
Lisa 1. Suurimad e-kaubanduse turud 2018.....	60
Lisa 2. eBay netokäive 2017 - 2019.....	61
Lisa 3. Amazoni kasumi trend aastatel 2017-2020.....	62
Lisa 4. eBay kasumi trend aastatel 2017-2020.....	63
Lisa 5. USA e-kaubanduse turu jaotus %.....	64
Lisa 6. Muudatused Uppsala mudelis.....	65
Lisa 7. Rahvusvahelistumise kiirust mõjutavad tegurid (Oviatt ja McDougall, 2005).....	66
Lisa 8. Euroopa ja Ameerika VKEd rahvusvahelistumise tõkked (OECD, 2009).....	67
Lisa 9. E-kaubanduse kasutuselevõtu takistused Saudi Araabia jaemüüjate hinnangul....	68
Lisa 10. Saudi Araabia jaemüüjaid e-kaubanduse kasutuselevõttu mõjutavad tegurid....	69
Lisa 11. Intervjuu juuni 2016.....	70

Lisa 12. SaltsUp OÜ ekspordiplaan 2015.....	74
Lisa 13. Intervjuu mai 2020.....	83
Lisa 14. Intervjuu veebruar 2021.....	88
Lisa 15. SaltsUp OÜ sisemiste ja väliste barjääride lahendused.....	92
Summary.....	93

Sissejuhatus

E-kaubanduse võidukäik viimastel aastatel on selge. Aastal 2021 on e-kaubanduse ostjate arv 2,14 miljardit moodustades ligikaudu veerandi maailma rahvastikust. 2023. aastaks eeldatakse e-kaubanduse käibe kahekordistumist võrreldes 2019. aastaga. Aastal 2020 on USA-s ligikaudu 1.3 miljonit e-kaubandusega tegelevat ettevõtet, aga ainult 300 000 neist omab enda e-poodi ja teised kasutavad erinevaid e-kaubandusvõrgustikke ja platvorme. Hiinas on Alibaba loonud ökosüsteemi, mis lisaks sisaldab makse- transpordi- ja reklaami- jt teenuseid, ilma milleta kohalikul ettevõttel on väga raske turule siseneda. Lisaks on näha, et e-kaubandusvõrgustike suurenev arv toob omakorda kaasa B2B (ärikliendilt ärikliendile) müügi kasvu (18% aastal 2019) võrreldes B2C (ärikliendilt lõpptarbijale) müügi kasvu 3%-ga. Seda kasvu veavad eelkõige e-kaubandusvõrgustikud Amazon, Walmart ja Alibaba (Digital Commerce 360, 2020).

Võrgustiku suhted suurendavad ettevõtte tehnoloogilisi ja juhtimisalaseid võimalusi, ühendavad jõud ühisprojektide teostamiseks, suurendavad vastastikuse sõltuvuse ja vastastikmõju taset, lihtsustades ligipääsu teiste majandussubjektide hallatavatele ressurssidele (Ahrweiler & Keane, 2013; Hakansson & Snehota, 1995). Kenney ja Zysman toovad välja mõiste platvormimajandus või digitaalne platvormimajandus, mis kasvab plahvatuslikult ja hõlmab ühe enam ettevõtteid ja nende tegevusi (Kenney ja Zysman 2016). Täna COVID-19 tingitud ärikeskkonnamuutusi ja platvormimajanduse kasvu toovad tegurid on sarnased 2002-2003 aastal SARS puhanguga, mille tulemusel Alibaba tegevused ja muudatused viisid Alibaba ja Hiina e-kaubanduse kasvule (Digital Commerce 360, 2020).

Arenenud riigid on e-kaubanduse kasutuselevõtu liidrid, pakkudes oma mikro- ja väikeettevõtetele suurepäraseid võimalusi välisturu osade ja tulude suurendamiseks. Kanadas ulatus e-kaubanduse müük 2007. aastal 12,9 miljardi dollarini ja prognooside kohaselt kasvab see 2014. aastal 22,2 miljardi dollarini (Ifinedo, 2011). 2018. aastaks oli Kanada globaalse jaekaubanduse e-kaubanduse kauba koguväärtuse (GMV) järgi 10. kohal, moodustades umbes 12,0 miljardit USA dollarit (PlanetRetail RNG). PlanetRetail RNG andmetel oli Hiina e-kaubanduse suurim müüja maailmas, ulatudes 795,1 miljardi dollarini, järgnes USA (456,6 miljardit dollarit); Jaapan ja Suurbritannia olid e-kaubanduse müügiga kolmandal ja neljandal kohal vastavalt 86,5 miljardit ja 78,0 miljardit (vt lisa 1).

Samal ajal on igas arenenud riigis e-kaubanduse kasutuselevõtu osas piirkondlikke erinevusi. Ameerika Ühendriike, mis e-kaubanduse kogumahult on maailmas Hiina järel teisel kohal, peetakse endiselt e-kaubanduse kasutuselevõtuks liidriks. Euroopa on samuti

traditsioonilise kaubanduse ja e-kaubanduse poolest juhtivate piirkondade seas.

E-kaubanduse võrkude kõige aktiivsem kasutamine väikeettevõtete poolt Euroopas on registreeritud Ühendkuningriigis, Prantsusmaal, Saksamaal, Itaalias ja Hispaanias (BPI France). Sellele vaatamata jäävad Euroopa väikeettevõtted ilma paljudest globaalsete e-kaubanduse võrkude pakutavatest võimalustest (BPI France, 2018).

E-kaubandusvõrgud on pakkunud mikro- ja väikeettevõtetele kogu maailmas palju võimalusi ning on palju arvandmeid, mis kajastavad selle kasvavat tähtsust. AlGhamdi jt andmetel olid ülemaailmsed e-kaubanduse kulutused kasvanud 0,27 triljonilt dollarilt 2000. aastal 10 triljonile dollarile 2012. aastal (AlGhamdi *et al*, 2012). Sellest ajast alates on see näitaja väga märkimisväärselt suurenenud tänu e-kaubanduse idufirmade levikule kogu maailmas, e-kaubanduse tehnoloogiate arengule ja mitmesugustele kaudsetele teguritele, nagu elustiili muutused, suurem usaldus e-kaubanduse vastu, e-kaubanduse kättesaadavus, kliendikesksem õigusruum ja COVID-19 piirangud. Üldiselt on e-kaubanduse laialdane kasutuselevõtt kasulik väikestele, keskmise suurusega ettevõtetele (VKE-dele) ja mikroettevõtetele, kuna nad saavad võimaluse siseneda turgudele, kuhu nende jaoks varem ei olnud võimalik pääseda või oli see väga kulukas. Käesolevas magistritöös kasutatakse lühendit MVE (mikro- ja väikeettevõtted). Töö käigus analüüsitakse ka VKE (väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted) uuringuid, kuna ka need uurivad väikeettevõtteid. Uuritav ettevõtte on küll mikroettevõtte, aga ka mikroettevõtetel on väikeettevõtetega sarnaseid jooni (Fillis, et al 2013). 2018. aastal oli EL VKE-dest 93% mikroettevõtteid (Statista, 2021).

Magistritöö eesmärk on tuua välja e-kaubandusvõrgustike tähtsus ja roll SaltsUp OÜ rahvusvahelistumisel läbi Amazoni, eBay ja teiste kolmandate osapoolte võrgustike. Uudseks vaatenurgaks on selles magistritöös juhtumianalüüs, mis vaatleb ettevõtet läbi 6-aastase ajaperioodi 2015-2021, mis on olnud globaalses e-kaubanduses väga kiire kasvu ja muutustega aastad. SaltsUp OÜ on loodud eksperimentaalseks ettevõtteks selle magistritöö tarbeks, töö autori ja kaasüliõpilase Veiko Karu poolt.

Töö autor on püstitanud alljärgnevad uurimisülesanded:

- määratleda e-kaubandusvõrgustike olemuse ja uurida nende kujunemist;
- uurida e-kaubandusvõrgustikusuhete mõju mikro- ja väikeettevõtete rahvusvahelistumise protsessile ning iseloomustada rahvusvahelistumise strateegiaid mis sobivad mikro- ja väikeettevõtetele;
- anda ülevaate e-kaubandusvaldkonnast, milles töös uuritav mikroettevõtte tegutseb;
- määratleda uurimismeetodid;

- uurida suuremate (Amazon, eBay jt) e-kaubandusvõrgustikusuhete rolli rahvusvahelistumisel teostades SaltsUp OÜ müügiandmete ja dokumendianalüüsi antud võrgustikes;
- uurida takistusi ja barjääre, mis tekivad mikro- ja väikeettevõtte rahvusvahelistumisel läbi e-kaubandusvõrgustike;
- teha järeldusi ja anda soovitusi edasiseks väikeettevõtete rahvusvahelistumiseks läbi e-kaubandusvõrgustike.

Teoreetilises osas vaatleb töö autor ka erinevaid strateegiaid, mida väike-ja mikroettevõtted on kasutanud rahvusvahelistumisel ja millised strateegiad on osutunud mõjukamateks ja edukamateks just väike- ja mikroettevõtete seisukohtadelt lähtuvalt. Töö autor kaardistab väike-ja mikroettevõtete võimalikud e-kaubanduse strateegiad ja hindab erinevate strateegiate riske, barjääre ja määratleb olulisuse.

Magistritöö teises osas uurib autor SaltsUp OÜ rahvusvahelistumist läbi e-kaubandusvõrgustike, analüüsib erinevate strateegiate edukust ja uurib takistusi ja barjääre, mis väike-ja mikroettevõtete rahvusvahelistumisel läbi e-kaubanduse võivad tekkida.

Teoreetilises osas uuritud materjali ja SaltsUp OÜ analüüsi põhjal esitab töö autor tulemused, mis on kasutatavad ka sarnaste väikeettevõtete rahvusvahelistumise strateegiate loomisel ja antud töö on praktiline väärtus ülekantavusel teistele väike- ja mikroettevõtetele rahvusvahelistumise teekonna planeerimisel ja elluviimisel.

Märksõnad: e-kaubandus, võrgustikusuhted, rahvusvahelistumine, globaliseerumine

Teaduseriala koodid: S186 Rahvusvaheline kaubandus ja S190 Ettevõtete juhtimine

1. E-kaubandusvõrgustikud ja nende osa mikro- ja väikeettevõtete rahvusvahelistumisel

1.1. E-kaubandusvõrgustike olemus ja mõju mikro- ja väikeettevõtetele

E-kaubanduse võrgustike olemust võib defineerida kui interneti-põhiseid platvorme, mis võimaldavad väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel (VKEed) ning mikroettevõtetel pääseda juurde rahvusvahelistele turgudele ja müüa oma tooteid või teenuseid läbi interneti. Enamik inimesi seostab e-kaubandust suuremate oksjoni- ja *marketplace* ettevõtetega, nagu eBay ja Amazon (Kasana & Chaudhary, 2014). Kasana ja Chaudhary sõnul on eBay, Amazon.com ja Alibaba suurimad globaalsed jaemüügiettevõtted (Ibid 263).

Sellegipoolest võib e-kaubandus võtta palju muid vorme, nagu näiteks e-posti ja sotsiaalmeedia kaubandus. (Mohammadi *et al*, 2018; Swamynathan *et al*, 2008; Stephen &

Toubia, 2009). Mohammadi jt sõnul on e-postiturundus strateegia, mis kasutab e-maili teel sihtgrupile sõnumite saatmist ja hõlmab mitmesuguseid reklaame, müügipakkumisi, annetuste küsimist (Mohammadi et al, 786). Sotsiaalne kaubandus viitab "interneti-põhise" sotsiaalse meedia vormidele, mis võimaldavad inimestel veebiturgudel ja kogukondades aktiivselt osaleda toodete ja teenuste turustamises ja müümises (Stephen ja Toubia, 2009). Swamynathan jt toovad välja, et sotsiaalne kaubandus hõlmab kasutajate poolt sotsiaalsete võrgustike nagu YouTube, MySpace ja Facebook loomist ning avaldatud profiilid võimaldavad nii oma sõpradega ühendust luua ja seeläbi saab ka potentsiaalseid kliente sihtida. (Swamynathan *et al*, 2008).

E-kaubanduse sünn on jälgitav 1990. aastate keskpaigast, kui asutati selliseid suuri tänapäeval tuntud ettevõtteid nagu eBay ja Amazon. Esmalt oli neil kahel ettevõttel spetsialiseerumine erinev: eBay keskendus oksjonikeskkonnale, mis ühendas ostjaid ja müüjaid, samal ajal kui Amazon pühendus interneti raamatute müügile. Aja jooksul mõlemad ettevõtted kasvasid hüppeliselt ja laiendasid oma tegevust. Amazon hakkas ennast positsioneerima kui tehnoloogiaettevõtte, mille eesmärk on lihtsustada e-tarbijate jaoks ostutehinguid. 2019. aastal oli Amazoni netokäive 280,52 miljardit dollarit, mis tähendab umbes 20,5% -list kasvu võrreldes 2018. aasta 232,89 dollarise müügiga (Brevini & Swiatek, 2021). Müügi mahu kasvu taga olid peamiselt elektrooniline e-jaemüük, erinevate veebiteenuste (AWS - Amazone Web Service) pakkumine, kolmandate osapoolte müüjate tulud ja muud tellimused, näiteks Amazon Prime teenus. Nende andmete ajal oli ilmne, et Amazon säilitab oma domineerimise USA e-kaubanduse turuosa osas, aidates kaasa umbes 47,0% -le 2019. aasta USA e-kaubandusest. 2020. aastal saavutas Amazon kõige suurema müügi, 37,62%, võrreldes 2019. aastaga, mis tähendab 386,064 miljardi dollari suurust aastatulu (Macrotrends LLC). Vastupidiselt eBayle, kasvas Amazon ca 20,5%, samal ajal eBay müügi maht kasvas vaid 1% (vt lisa 2, 3, 4). Coppola sõnul ulatus 2019. aastal eBay aastane netotulu umbes 10,8 miljardi USA dollarini, mis on väike kasv võrreldes 2018. aasta 10,7 miljardi USA dollari müügiga. Coppola väidab, et enamik eBay tuludest laekus turu tehingutasudest (Coppola, 2019).

2019. aastaks domineeris Amazon endiselt USA e-kaubanduse turuosaga 47,0%, samas kui eBay oli 6,1% -lise turuosaga teisel kohal (vt lisa 5). See turuosa indeks on prognooside kohaselt veelgi kasvanud aastatel 2020 ja 2021. 2020. aasta veebruariks domineeris Amazon endiselt USA e-kaubanduse turuosas umbes 48,7%, millele järgnes Walmart (5,3%), samas kui eBay langes esimest korda 3. kohale, turuosa oli umbes 4,7%

(Macrotrends LLC, 2021). Teisalt on ka eBay äri viimaste aastakümnete jooksul väga oluliselt arenenud. Lisaks algsele oksjonikeskkonnale on eBay pakkumas paljusid uuenduslikke teenuseid, nagu kohene ostmine, kuulutused ja veebipõhised finantsteenused. (Macrotrends LLC, 2021)

Järgnev tabel 1 on ülevaade e-kaubandusvõrgustike omadustest erinevate teoreetiliste käsitluste poolt tõlgendatuna.

Tabel 1

Peamiste e-kaubandusvõrgustike omadused läbi teoreetiliste käsitluste

Autor	Võrgustikutüüp	Iseloomustavad tegurid
Babin & Hulland (2019)	Online kureerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Kliendid, tarbijad koguvad temaatiliselt mitmesuguseid tootepiltide kogusid; • kuvatud sellistel platvormidel nagu Pinterest (sotsiaalmeedia), foorum Reddit (kureeritud tootepildid). Sisaldab nelja olulist sammu, vaatajaskonnale sisu hankimine, valimine, korraldamine ja sisu kuvamine; • aitavad ettevõtetel oma identiteeti näidata ja kujundada.
Stephen & Toubia (2010)	Sotsiaalne kaubandus	<ul style="list-style-type: none"> • Sotsiaalse kaubanduse turgude müüjad on pigem üksikisikud kui ettevõtted; • tootevalikud on korraldatud ja kuvatud isikupärastatud veebipoodidena; • müüjad ühendavad oma isikupärastatud kauplused hüperlinkide abil; • müüjad saavad komisjonitasu oma kauplustes tehtud toodete müügi eest.
Swamynathan et al. (2008)	Oksjoni või kasutajapõhine e-kaubandus	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldab kasutajal arendada veebipõhist kohalolekut isikupärastatud avalehe kaudu, mida iseloomustavad isiklik ajalugu, fotod ja lingid sõpradele; • kasutaja loob ühenduse sõbrakutse kaudu; • platvormi kasutavatest ostjatest või müüjatest saab osa olulisemast äri võrgustikust, kus kasutajate vaheline seos viitab sellele, et nende kahe isiku vahel on olnud finantstehinguid; • platvorm juhendab finantsotsuste tegemist.
Kasana, & Chaudhary (2014)	E-kaubandus	<ul style="list-style-type: none"> • Analooogne tavapärasele jaekaubandusele e-kanalites

Allikas: Autori koostatud järgmiste allikate põhjal: Babin and Hulland 2019, Stephen & Toubia 2010, Swamynathan et al. 2008, Kasana & Chaudhary 2014.

Oluline on eristada sotsiaalset kaubandust ja sotsiaalset ostlemist. Viimane viitab veebikeskkonnale, mis ühendab kliente ja võimaldab neil jagada veebipoega seotud ideid ja kogemusi. Sotsiaalsete ostude platvormid ja funktsioonid võimaldavad klientidel avaldada soovitusi ja anda tagasisidet-hinnanguid. Sellised ülevaated võivad oluliselt mõjutada teiste

inimeste ostukäitumist. Samuti on olemas sotsiaalse ostu vorm - veebikureerimine ehk *online curation* -, kus tarbijad koguvad mitmesuguseid tootepiltide kollektioone teatud teemade all. Tuntuim veebiplatvorm selles on Pinterest (Babin & Hulland, 2019).

Seetõttu on nii sotsiaalsel ostlemisel kui ka sotsiaalsel kaubandusel võtmeroll üldisel e-kaubanduse turul. Juba enne tänapäevaste suhtlusvõrgustike veebisaitide (nt Facebook ja Instagram) kasvu, oli sotsiaalse kaubanduse võrgustike müük moodustanud olulise osa kogu e-kaubanduse müügist. Näiteks teatas The Financial Times, et ajavahemikul 2007–2008 on veebiliiklus sotsiaalse kaubanduse ja sotsiaalse kaubanduse veebisaitidele kasvanud üle 500% (Stephen & Toubia, 2009). Sellest ajast peale on tänapäevased suhtlusvõrgustike veebisaidid muutnud nii isiklikku ja massikommunikatsiooni kui ka äritegevust. Sotsiaalvõrgustikud on nüüd peamine e-kaubanduse kanal ja see suundumus peaks lähiaastatel tugevnema.

Illustreerimaks sotsiaalvõrgustike olemust, võimsust ja olulisust MVE-de rahvusvahelistumisel, on allpool toodud tabelis näha peamiste sotsiaalsete võrgustike e-kaubandusvõimalused koos kasutajate arvuga.

Tabel 2

Peamised sotsiaalsete e-võrgustike e-kaubandusvõimalused

	E-kaubanduse võimalused	Kasutajate arv	Riigid suurimate kasutajate arvuga	Kasutajate arv	Kui palju klikib shopping nuppu
Facebook	FB Shop funktsionaalsus, mis võimaldab ettevõtetel sotsiaalmeedia platvormil teha oma poe lehe ja müüa kaupu/teenuseid sealtkaudu.	2.7 miljardit kuus	Usa 190mln, India 310mln, Canada	57% mehed, 43% naised	800mln kasutajat kuus
Instagram	IG Shop - võimalus oma poolt jagatav sisu muuta "ostetavaks" analoogselt FB-le.	1 miljardit kuus	USA (140mln), India, Brasiilia, Indoneesia, Venemaa	51% naised, 49% mehed	130 mln kasutajat kuus
Pinterest	Pini-id võimalik muuta "osta" nuppudeks ja seeläbi suunata liiklus oma e-poodi	459 mln kuus	USA (98mln kuus), Saksamaa 15mln kuus	60% naised, 40% mehed	390mln kasutajat kuus

Allikas: Autori koostatud Facebooki, Pinteresti ja Instagrami 2020.a andmete põhjal

E-kaubanduse võrkude kasutuselevõtt ettevõtete vahel (B2B - *business-to-business*) ja ettevõtetele tarbijatele (B2C - *business to consumer*) on erinev. Gibsi jt uuringute põhjal on B2B e-kaubanduse kasutuselevõtt peamiselt tingitud globaalsetest teguritest, samas kui B2C e-kaubanduse kasutuselevõttu soodustavad kohalikud tegurid (Gibbs et al 2004; AlGhamdi et al, 2012). B2C kasutuselevõttu ajendavad kohalikud tegurid: näiteks tarbijate soov pääseda

juurde laiemale tootevalikule, tellida mugavamalt ja kiiremalt; interneti kiirus ja kvaliteet, klientide ostujõud, valitsuse toetus ja ettevõtete soov uutele turgudele tungida. E-kaubanduse kasutuselevõtu kohta Kanada Maritime provintssides leidis Ifinedo, et seda protsessi mõjutavad paljud kohalikud tegurid, nagu suhteline eelis, organisatsiooniline valmisolek, klientide valmisolek, valitsuse toetus, konkurents, keerukus ja ühilduvus VKEdes (Ifinedo, 2011).

B2B e-kaubandust seevastu kujundavad erinevad globaalsed tegurid, näiteks suuremate e-kaubanduse hulgemüügiele keskenduvate hiidude (nagu Alibaba ja AliExpress) tekkimine. Ilmselt nihkub B2B e-kaubandus parimat kulutõhusust pakkuvatesse kohtadesse. Praeguses keskkonnas, kus enamik tooteid toodetakse Hiinas ja Kagu-Aasia riikides, asuvad peamised hulgemüügitarnijad selles piirkonnas. Seega pärineb globaalne B2B e-kaubandus Hiinast, Vietnamist, Indiast ja Indoneesiast. Kui olukord tulevikus muutub, võivad globaalsetes tarneahelates toimuda olulised muutused. Sellisel juhul kohanduvad ja muutuvad B2B e-kaubanduse võrgud, et pakkuda juurdepääsu uutele tarnijatele. On selge, et B2B e-kaubandus on ajendatud globaalsetest suundumustest, samas kui B2C e-kaubandus sõltub enamasti kohalikest teguritest (Anwar, 2017). Järgnevalt toodud tabelis on kokkuvõtvalt kolme e-kaubandushiiu kasutajate arvu ja väikeettevõtjate arvu võrdlus.

Tabel 3

Amazoni, eBay ja Alibaba võrdlus (2020)

	Amazon	eBay	Alibaba
Kasutajad (mln)	142.5 (Dean)	185 (Digital Commerce 360)	779 (Smith)
Käive	\$25.21 mld (Dean)	\$10.27 mld (Digital Commerce 360)	\$77,9 mld (Smith)
Eripärad	3nda osapoole platvorm nii uutele kui kasutatud platvorm. Müüb ka enda tooteid.	Oksjonitele keskendunud platvorm	Tegutseb kui vahemees B2B äris
Väikeettevõtjate arv kes kasutavad platvormi müümiseks	Üle 1 mln VKE (Amazon.com Services)	üle 1mln VKE konto (Digital Commerce 360)	Üle 1 mln äri kasutaja konto (Digital Commerce 360)
Suurima kasutajate arvuga riik	USA	USA	HIINA

Allikas: Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal 2020.a

Ehkki enamikku e-kaubanduse tegevusi teostavad endiselt suured ettevõtted, on MVEde üha enam rahvusvahelise elektroonilise kaubandusega seotud. MVEde tähtsusest jäetakse sageli tähelepanuta, kuna valitsus ja teadlased keskenduvad valdavalt suurettevõtetele. Sellest hoolimata on VKEd arenenud riikide majandusliku stabiilsuse selgroog. Näiteks Kanadas on ligi 2,4 miljonist registreeritud ettevõttest 97% väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted, mis annavad tööd rohkem kui 55% riigi tööjõust (Ifinedo, 2011). VKEd annavad 60% Kanada SKP-st (Ifinedo, 2011). Sarnaselt Kanadaga loodab enamik maailma riike oma VKEdele kui peamisele majanduskasvu tegurile. Allpool toodud autori koostatud tabel annab ülevaate VKE-de arvust erinevates riikides ja e-kaubanduse kasutuse % ja kui palju VKE-dest rahvusvahelistub läbi e-kaubanduse.

Tabel 4

E-kaubanduse kasutuselevõtt erinevate riikide VKEde poolt

	Amazon	eBay	Alibaba
Kasutajad (mln)	142.5 (Dean)	185 (Digital Commerce 360)	779 (Smith)
Käive	\$25.21 mld (Dean)	\$10.27 mld (Digital Commerce 360)	\$77,9 mld (Smith)
Eripärad	3nda osapoolse platvormi nii uutele kui kasutatud platvorm. Müüb ka enda tooteid.	Oksjonitele keskendunud platvorm	Tegutseb kui vahemees B2B äris
Väikeettevõtjate arv kes kasutavad platvormi müümiseks	Üle 1 mln VKE (Amazon.com Services)	üle 1mln VKE konto (Digital Commerce 360)	Üle 1 mln äriksutaja konto (Digital Commerce 360)
Suurima kasutajate arvuga riik	USA	USA	HIINA

Allikas: KMU, ADB Data Library for Singapore, 2019 Small Business counts Australia, SBA.Gov.

Võrgustike tähtsust VKEde rahvusvahelistumisel on esile toodud paljudes teadustöös. VKEd peavad edukaks rahvusvahelistumiseks vajaliku teabe saamiseks pöörduma oma võrgu kontaktide poole, isegi kui neil VKEdel on teatud eelised, näiteks usaldusväärsed ühendused välisklientidega või odavate turustuskanalitega (Child & Hsieh, 2014; Vissak *et al*, 2020, Forsgren, 2016).

Kokkuvõtteks - rahvusvahelistuva majanduse ajastul muutuvad ettevõtetele huvi pakkuvad turud üha konkurentsivõimelisemaks. Tehnoloogia ning logistika areng muudab pea igal ettevõttel võimalikuks, mõnel juhul ka lihtsamaks, müüa oma tooteid ja teenuseid

üle maailma. Mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtte jaoks on e-kaubanduse võrgustikud kohad, mille kaudu on nad võimelised müüma oma tooteid/teenuseid rahvusvaheliselt. Turule sisenemise barjäärid on ühest küljest väiksemad, eelised ja võimalused ekspordiks ja rahvusvahelistumiseks kiiremad.

1.2. E-kaubandusvõrgustike strateegiline roll rahvusvahelistumisel mikro- ja väikeettevõtte seisukohalt lähtudes

Enne e-kaubanduse strateegilisele rollile keskendumist on vaja vaadelda olulisemaid rahvusvahelistumise teoreetilisi mudeleid.

Klassikaline rahvusvahelistumise majandusmudel vaatleb seda protsessi majandusküsimuste prisma kaudu, näiteks rahvusvaheliste korporatsioonide otseinvesteeringud erinevatele välisturgudele (Seifritz *et al*, 2014). VKEde üleilmastumisel on ka käitumuslik lähenemisviis, mis hõlmab Uppsala ja võrgupõhist mudelit. Uppsala mudelit on pikka aega peetud rahvusvahelistumise uuringute aluseks. Forsgreni sõnul on „Uppsala mudel põhimõtteliselt välisriskiga seotud võimaluste äratundmise ja ärakasutamise mudel“ (Forsgren, 2016). Sel põhjusel peetakse Uppsala mudelit intellektuaalseks teeks, kus majanduspõhised eelsoodumused on eemaldatud ja asendatud võrgusuhete, katsetamisloogikal (*effectuation*), käitumise, dünaamiliste võimete, institutsionaalsete ettevõtlusteooriatega (Oliveira *et al*, 2018). Tundus, et just need teooriad ja eeldused selgitavad paremini praegust globaalset ärikeskkonda. Üks Uppsala mudeli põhiseisukohti on „psüühilise distantsi“ (*psychic distance*) mõiste, mis kajastab rahvusvahelistuva ettevõtte ja selle välispartnerite või klientide vaheliste erinevuste taset (Seifritz *et al*, 2014). Mudel selgitab ka seda, et ettevõtted rahvusvahelistuvad väikeste sammudega, alustades riikidest, kus psüühiline kaugus on kõige väiksem. Üldiselt sõltub psüühiline kaugus sellistest teguritest nagu geograafiline lähedus, keelelised / kultuurilised erinevused ja sotsiaalsed / poliitilised sidemed (Seifritz *et al*, 2014).

Lähtudes Uppsala mudeli teoreetilisest alusest, on rahvusvahelistumise teine käitumuslik lähenemisviis (protsessi käsitus) innovatsiooniga seotud rahvusvahelistumine (Andersen, 1993; Reid, 1981). Reid pakub sügavamalt vaadet ekspordimise algatamise ja arendamise viisist. Ehkki innovatsiooniga seotud mudelid ja Uppsala mudel on sarnased, kuna mõlemad käsitlevad rahvusvahelistumist protsessina, rõhutab Uppsala mudel õppimisteooriat, mida peetakse dünaamiliseks mudeliks. Seevastu eeldab innovatsioonimudel rahvusvahelistumise protsessi järkjärgulise arendusena (Andersen, 1993).

Vastupidiselt Uppsala mudelile ja võrgumudelitele väidavad teised teadlased, et innovatsiooniga seotud mudelid eksisteerivad ka rahvusvahelistumisel (Lin, 2010). Innovatsiooniga seotud rahvusvahelistumise režiim (I-mudel) käsitleb rahvusvahelistumist samamoodi kui innovatsiooni. Seetõttu vaadeldakse rahvusvahelistumise teed läbi innovatsiooni kohandamise objektiivselt. Teadlased, kes toetavad I-mudelit, leiavad, et toodete ekspordimise ja e-kaubandusega tegelemise otsuse taga on tõukejõud ja tõmbejõud (Lin, 2010). Tõukejõud viitavad välistele teguritele, mis suunavad ettevõtte ülemineku järgmisele rahvusvahelistumise etapile, tõmbejõud on aga sisemised tegurid, mis motiveerivad ettevõtet muutuma ja välismaiseid võimalusi kasutama. I-mudel täheldab, et rahvusvahelistumine hõlmab kolme etappi: ekspordieelne etapp, ekspordiraja (*export trial*) etapp ja edasijõudnute ekspordietapp (Lin, 2010). Ekspordieelses etapis on ettevõtte huvitatud ainult siseturust, kuid otsib ka võimalusi oma toodete ekspordimiseks välismaale. Ekspordiraja etapil õnnestub ettevõtetel korraldada ebaregulaarne ekspordivõimalustele. Lõpuks, arenenud ekspordietapis muutuvad välismaised saadetised regulaarseks ja ettevõtte omab laialdast ekspordikogemust (Lin, 2010).

Enne ülemaailmsete e-kaubanduse võrkude tekkimist teadusuuringutes esitatud tõendite põhjal sõltus rahvusvahelistumise edukus peamiselt ettevõtjate kogemustest ja teadmiste tasemest, kuna väliskaubanduse võimaluste kohta puudus teave. Kaubandusvõimaluste kindlakstegemisel toetusid VKEd enamasti oma kohalikele võrgustikele või piiratud suhetele välispartneritega. Lisaks uuenduslikkusele nõuab ettevõtlik hoiak MVE-delt ennetavat tegevust ja kõrge riskitaluvuse sallivust (O'Cass & Weerawardena, 2009). Sellist läbitungimist mõjutavad juhtimis-, suhtelised, keskkonnaalased ja sotsiaal-poliitilised tegurid (Castagna *et al*, 2020).

Rahvusvahelistumine on traditsiooniliselt olnud suurte rahvusvaheliste ettevõtete privileeg. Kiire globaliseerumine ja infotehnoloogia areng on aga võimaldanud mikro- ja väikese suurusega ettevõtetel siseneda rahvusvahelistele turgudele ning püsida ka konkurentsivõimelisena.

Enamasti õnnestub VKEdel siseneda rahvusvahelistele turgudele alles pärast suhteliselt pikka arenguperioodi ja ressursside kogunemist. Sellest hoolimata, nagu rõhutavad Capik ja Brockerhoff, on uut tüüpi VKEd - nimetusega "sündinud rahvusvaheliseks" (*born global*) -, mis hakkavad välisurgudele sisenema lühikese aja jooksul pärast nende loomist (Capik & Brockerhoff, 2017). Kui traditsioonilised rahvusvahelistumise mudelid ei suuda selgitada "sündinud rahvusvaheliseks" ettevõtete nähtust, on nende edukusest võimalik

paremini aru saada, kasutades võrgupõhist vaadet. See viitab sellele, et “sündinud rahvusvaheliseks” ettevõtte saab rahvusvahelise turu teadmised oma võrgukontaktidest. Need võimaldavad rahvusvahelistuvatel VKEdel leida turustuskanaleid, pääseda juurde uutele turgudele ja sõlmida kasulikke rahvusvahelisi lepinguid (Capik & Brockerhoff, 2017). Seetõttu seletavad Capik ja Brockerhoff “sündinud rahvusvaheliseks” ettevõtte edu nende varajase strateegilise partnerlusega oma võrgustikes.

E-kaubanduse võrgud nagu Amazon ja eBay võimaldavad MVEdel luua tugevaid sidemeid nii oma klientide kui ka partnerite ja teiste ettevõtetega. Sotsiaalmeedia on järjekordne tööriist, mis aitab parandada B2B turundust ja koostööd (Cawsey & Rowley, 2016). Koos sotsiaalmeedia tööriistadega võivad e-kaubanduse võrgustikud rahvusvahelistuvate ettevõtete jaoks veelgi kasulikumaks muutuda. Nii toimivad e-kaubanduse võrgud MVEdele tugeva tõukena rahvusvahelistumiseks ja uue arengutaseme saavutamiseks.

“Sündinud rahvusvaheliseks” ettevõtete nähtust on käsitletud paljudes teistes teadustöodes, ehkki erinevate terminoloogiate all. Kõik need uurimistööd kajastavad seda, kuidas osadel VKEdel õnnestub saavutada märkimisväärseid rahvusvahelisi tulemusi, kasutades edukalt e-kaubanduse võrke ja muid rahvusvahelise ettevõtluse vorme. Näiteks kirjeldavad Keen ja Etemad oma Kanada VKEde uurimisel nn kiiresti rahvusvahelistuvaid ettevõtteid (*rapid internationalizing enterprises*), mis on veel üks nimi organisatsioonidele, mida Capik ja Brockerhoff nimetavad “sündinud rahvusvaheliseks” ettevõtteks. Keen ja Etemad näitasid, et Kanada kiiresti rahvusvahelistuvad ettevõtted saavutavad kasvumäära kiiremini kui kiiresti kasvavad kodumaised ettevõtted (Keen & Etemad, 2012). Kiiresti rahvusvahelistuvate ettevõtete töötajate arv kasvab palju kiiremini kui kodumaiste VKEde puhul. Uued infotehnoloogiad, näiteks e-kaubanduse võrgustikud, võimaldavad mikro- ja VKEdel avastada rahvusvahelisi võimalusi palju lihtsamalt kui varem.

Erinevalt uusklassikalistest majanduslikest lähenemisviisidest või kultuurilisest determinismist, keskendub võrgustikumudel pigem erinevate majandussubjektide kui iga osaleja eraldi suhtele. Võrgustikumudel aitab selgitada VKEde üleilmastumise nähtust, eriti neid, mis sõltuvad suuresti välistest ressurssidest ja strateegilisest partnerlusest. (Forsgren 2016, Turnbull & Valla 1986)

Rahvusvahelistumise võrgustikumudel kipub muutma vanu eeldusi, mis põhinesid riigi turu majanduslikel, kultuurilistel ja institutsionaalsetel erinevustel, mis olid välisurule sisenemise peamised takistused (Forsgren 2016, Vahlne ja Johanson, 2017). Sel põhjusel

muutub psüühiline kaugus ebakindluse allikana ja väljakujunenud ahel vähem asjakohaseks (Oliveira *et al.*, 2018). Uppsala mudel on lähiminevikus läbi teinud olulisi muudatusi. Oliveira jt. esitasid Uppsala mudeli muudatuste üksikasjaliku kokkuvõtte, nagu on näidatud lisas 6.

Rahvusvahelistumise katsetamisloogika (*effectuation*) teooria on võib olla selle valdkonna uusim areng. Lisaks ülalnimetatud mudelitele sisaldab rahvusvahelistumise teooria ka teadmisi rakendamise protsessi kohta. Nagu väidavad Oliveira jt, on „teostusprotsess” kooskõlas „rahvusvahelistumise võrgupõhise mudeliga” (Oliveira *et al.*, 2018).

Katsetamisloogika - teooria pakkus välja Sarasvathy (2001) alternatiivina põhjuslikule põhjusele tuginevale domineerivale otsuste langetamise loogikale (An *et al.*, 2020).

Planeerimisloogika - *causation* on ajendatud mõjudest, keskendub oodatavale tootlusele, hõlmab konkurentsianalüüsi ja selle eesmärk on vältida ebakindlust ja ootamatuid sündmusi (An *et al.*, 2020). Katsetamisloogika on aga juhitud vahenditega, keskendub strateegiliste partnerluste loomisele, aktsepteerib taskukohaseid kaotusi ning haarab ebakindlust ja ootamatuid sündmusi (An *et al.*, 2020). Katsetamisloogika on eriti oluline mikro- ja VKEde jaoks, kuna nad läbivad rahvusvahelistumisprotsesse selliselt, et ettevõtetel on piiratud ressursid ja nad peavad otsuste tegemisel tuginema traditsioonilise põhjusliku loogika asemel täideviimisele.

Tulenevalt sellest on VKEde keskkonnas võrgustike loomise olemus sageli tahtmatu (Galkina & Chetty, 2015). E-kaubanduse võrgud võimaldavad mikro- ja VKEdele hõlpsasti luua strateegilisi partnerlussuhteid, pakkudes samas võimalusi äritulemuste saavutamiseks. Näide: rahvusvahelistuval VKEl ei ole võimalik kulutada rahalist ressursi turgude uurimiseks. Selle asemel saavad nad võrgustiku kaudu infot, tehes koostööd asjasse puutuvate sidusrühmadega, nagu esialgsed partnerid, tarnijad, kliendid, töötajad, professionaalsed nõustajad ja välismaised kogukonnad (Galkina & Chetty, 2015). Selle põhjal tekib VKE-l huvipakkuv võrgustik, et maksimeerida nende poolt pakutavate võimaluste avastamise tõenäosust VKE poolt. Selline lähenemine erineb suuresti põhjuslikust loogikast lähtuvalt partnerite ettevaatlikust eelvalikust. Ülemaailmsed e-kaubanduse võrgustikud on tõhusad tööriistad, mis annavad võimaluse suhelda tuhandete ja rohkemate potentsiaalsete sidusrühmadega ja kontaktidega.

Koos katsetamisloogika teooria kaasamisega toetuvad mikro- ja VKEde ressurside kasutamisele, mida nimetatakse brikolaažiks (*bricolage*). Bakeri ja Nelsoni sõnastatud definitsiooni põhjal on brikolaaž „hakkama saamine, rakendades olemasolevate ressurside kombinatsioone uutele probleemidele ja võimalustele” (Baker & Nelson, 2005, viidatud An

et al., 2020, lk 843 kaudu). Arvestades, et VKEdel ei ole nii suuri ressursse nagu rahvusvahelistel korporatsioonidel, võib brikolaaži loogika aidata neil konkrentsis vastu pidada ja võimalusi kasutada, kasutades olemasolevaid ressursse õigeaegselt ja tõhusalt. Brikolaaž toetab otsuste tegemise loogikat. Seetõttu tuginevad paljud mikro- ja VKEd oma rahvusvahelises tegevuses nii brikolaažile kui ka ideede ja tegevuste täideviimisele.

Paljud uuringud osutavad vajadusele uuendada aastakümneid kasutusel olnud teoreetilisi konstruktsioone või tutvustada uusi, et peegeldada paremini VKEde rahvusvahelistumise olemust. Näiteks väidavad Frishammar ja Anderson, et traditsioonilised turule ja ettevõtlusele orienteerituse kontseptsioonid ei suuda täpselt selgitada VKEde rahvusvahelistumist (Frishammer & Anderson, 2009). See on osaliselt tingitud asjaolust, et need traditsioonilised kontseptsioonid on juurdunud turunduse põhjuslikust vaatenurgast, samas kui edukad rahvusvahelised VKEd tegutsevad enamasti efektiivsuse loogika järgi (Frishammar & Andersson, 2009). Frishammari ja Anderssoni läbi viidud uuringus leidsid autorid, et strateegilised suundumused ei ole seotud rahvusvaheliste VKEde paremate tulemustega (Ibid 57). Lisaks leidsid nad, et selliste ettevõtete rahvusvahelise tegevuse osas on proaktiivsus ja turule orienteeritus palju olulisem kui strateegiline lähenemine ja uuendusmeelsus.

Suuremate e-kaubanduse võrkude olemasolul järgivad VKEd rahvusvahelistumise ajal endiselt erinevaid strateegiaid. Chandra jt läbi viidud uuringu kohaselt kipuvad VKEd, kellel ei ole eelnevat väliskogemust, rahvusvahelistuma paljude võimaluste avastamise kaudu, samas kui olulise eelneva kogemusega ettevõtted otsivad rahvusvahelistumise võimalusi teadlikult, süstemaatilisemalt (Ibid 30). Selle asemel, et tugineda ainult võrkudelt saadavale teabele, teevad ulatusliku rahvusvahelistumise kogemusega VKEd põhjalikke analüüse, et teha kindlaks, kas olemasolevaid vahendeid (sealhulgas pädevusi, ressursse ja tehnoloogiaid) saab tõhusalt kasutada uute eesmärkide saavutamiseks, näiteks uutele rahvusvahelistele turgudele sisenemiseks (Chandra *et al.*, 2009). See tähendab, et rahvusvahelistumine on tõepoolest protsess, mis sõltub VKEde väliskogemustest. Seega on Chandra jt. uurimistulemused kooskõlas Uppsala mudeliga.

Teoreetiliste käsitluste kokkuvõte ja ülevaade on koondatud allpool toodud tabelisse.

Tabel 5

Ülevaade rahvusvahelistumise teooriate käsitlustest ja põhipunktidest

Autor	Teooria	Võtmetegurid
Capik & Brockerhoff (2017)	Sündinud rahvusvaheliseks- Born Globals	Sisenevad välisurgudele lühikese aja jooksul pärast asutamist. "Born globals" saavad rahvusvahelise turu alaseid teadmisi oma võrgusidemetest. Võrgusidemed võimaldavad globaliseeruvatel VKEdel leida turustuskanaleid, pääseda juurde uutele turgudele ja sõlmida tasuvaid rahvusvahelisi lepinguid.
Keen & Etemad (2012)	Kiirelt rahvusvahelistuvad ettevõtted - Rapidly Internationalizing Enterprises (RIE).	RIE-d saavutavad kõrgema kasvumäära võrreldes kiiresti kasvavate kodumaiste ettevõtetega. Töötajate arv RIE-des kipub kasvama palju kiiremini kui kodumaise suunitlusega VKEdes.
Seifritz et al. (2014)	Klassikaline mudel	Rahvusvahelistumine on protsess, mida saab vaadelda läbi majandusküsimuste prisma, näiteks rahvusvaheliste korporatsioonide otseinvesteeringud erinevatele välisurgudele.
Forsgren (2016) ; Oliveira et al (2018)	"Uppsala" mudel	Välisriskiga seotud võimaluste äratundmise ja kasutamise mudel. Seda peetakse intellektuaalseks teeks, kus majanduspõhised eelsoodumused on puhastatud ja asendatud võrgusuhete, elluviimise, käitumis-, dünaamiliste võimete, institutsionaalsete ja ettevõtlusteooriatega. "Psüühiline kaugus" (tunnetuslik kaugus)
Johanson & Vahlne (1990)	Võrgustikmudel	Kipub muutma vanu eeldusi, mis põhinesid riigi turu majanduslikel, kultuurilistel ja institutsionaalsetel erinevustel, mis olid välisurule sisenemise peamised takistused.
Lin (2020); O'Cass & Weerawardena (2009); Castagna et al (2020); Andersen (1993); Reid (1981)	I-mudel	I-mudel käsitleb rahvusvahelistumist samamoodi nagu innovatsioon. Rahvusvahelistumise teed vaadatakse läbi innovatsiooni kohandamise objektiiv. Toodete ekspordimise ja e-kaubandusega tegelemise otsuse taga on tõekehjad ja tõmbekehjad. I-mudel viitab sellele, et rahvusvahelistumine hõlmab kolme etappi: ekspordieelne etapp, ekspordikatse etapp ja edasijõudnud ekspordietapp.
Oliveira et al (2008); Sarasvathy (2001); An et al (2020); Hauser et al (2019).	Effectuation katsetamisloogika	- See on alternatiiv põhjuslikule - causation loogikale. Katsetamisloogika - keskendub strateegiliste partnerluste loomisele, aktsepteerib taskukohaseid kaotusi samuti arvestab ebakindluse ja ootamatute sündmustega.
Baker & Nelson (2005)	Brikolaaž	Arvestades, et VKEdel pole nii suuri ressursse nagu rahvusvahelistel korporatsioonidel, võib brikolaaž aidata VKE-del konkurentsi taluda ja võimalusi kasutada, kasutades olemasolevaid ressursse õigeaegselt ja tõhusalt. Brikolaaž toetab otsuste tegemise loogikat.
Oviatt & McDougall (2005)	Teoreetiline mudel	Globaalsed e-kaubanduse võrgud mängivad rahvusvahelistumise ja võrkude loomise kiiruse suurendamisel strateegilist võtmerolli

Allikas: Autori koostatud, tabelis toodud allikate põhjal.

Esimeses peatükis nimetatud rahvusvahelistumist hõlbustavate ja ülemaailmsete e-kaubandusvõrgustike rolli selles osas näitavate tegurite kokkuvõtteks oleks mõistlik tugineda teoreetilisele mudelile. Oviatt ja McDougall pakuvad ülevaatlikku teoreetilist mudelit, mis võimaldab visualiseerida erinevate rahvusvahelistumist hõlbustavate tegurite seoseid, pöörates erilist tähelepanu selle kiirusele (vt lisa nr 7). Seega algab kõik ettevõtlusvõimaluste avastamisest ja VKE-le tõuke andmiseks rahvusvahelistumiseks. Selles protsessis osaleb neli peamist jõudu: võimaldamine, motiveerimine, vahendamine ja modereerimine (Oviatt ja McDougall, 2005). Selles mudelis peetakse tehnoloogiat võimaldavaks jõuks, kuna see hõlbustab teabe, kaupade ja teenuste kiiremat liikumist. Ehkki transporditehnoloogia on mänginud kiirema rahvusvahelistumise võimaldamisel kesket rolli, on kommunikatsioon ja digitaal tehnoloogia sellele ka olulise panuse andnud. Selle mudeli teine oluline tegurite rühm on modereerivad tegurid, mis hõlmavad teadmisi ja võrgustiksuhteid. Nagu mudelis näidatud, iseloomustavad võrgustiksuhteid sideme tugevus, võrgu suurus ja võrgu tihedus (Oviatt ja McDougall, 2005).

Võrgustike loomise eeliste kohta VKEde rahvusvahelistumisel on kogutud palju teadmisi. Seetõttu on selge, et ulatuslike võrkude loomine välismaiste ja kohalike tarnijate ning klientidega suurendab rahvusvahelistumise võimalusi ja suurendab selle protsessi kiirust. Kokkuvõttes viitab Oviatt ja McDougall välja pakutud mudel kaudselt sellele, et ülemaailmsel e-kaubanduse võrkudel on rahvusvaheliseks muutumise ja võrkude loomise kiiruse suurendamisel strateegiline võtmeroll.

Ülemaailmsed e-kaubanduse võrgustikud võivad mängida strateegilist rolli VKEde rahvusvahelistumise hõlbustamisel, aidates neid ettevõtteid oma rahvusvahelise turu valikul (*international market selection*) ja sisenemise mudeli valimisel (*entry model selection*). Nii turu valik kui ka sisenemise mudel määravad rahvusvahelistumise algstaadiumis - kas see on edukas või seotud raskustega. Enamik VKEsid turu valikul subjektiivsed ja otsuseid ei tehta süstemaatiliselt ja sisenemise mudeli valikul passiivsed. Musso ja Francioni uurisid 221 Itaalia VKE-d. 75,1% valimisse kuuluvatest ettevõtetest ei omanud rahvusvaheliste turgude valimisel süsteemset lähenemist. Seda saab seletada rahvusvaheliste turgude tervikliku strateegilise uurimise läbiviimiseks vajalike ressursside puudumisega. Turu valiku süsteemse lähenemise rakendamise tõenäosus oli otseses korrelatsioonis ettevõtte suurusega, mis tõestab, et see protsess sõltub suuresti ettevõtte rahalistest ressurssidest ja töötajate pädevusest. Sisenemise mudeli osas leidsid Musso ja Francioni, et 63,8% ettevõtetest ei

võtnud aluseks aktiivset lähenemist. See näitab, et enamik VKEdest ei analüüsinud enne otsuse langetamist alternatiive ega tugevusi-nõrkusi. (Musso & Francioni, 2014)

Täienduseks kõige tuntumatele ülemaailmsetele e-kaubanduse võrkudele, nagu eBay või Amazon, on palju võrgustikke, mis aitavad hõlbustada e-kaubanduse äritegevust ja VKEde rahvusvahelistumist. Näitena FB, Instagrami ja kolmandate osapoolte e-kaubandusplatvormide kõrvale on huvitav võrgustik ka LinkedIn. Bonsón ja Bednárova viisid läbi uuringu, kus autorid analüüsisid võimalusi, kuidas Euroopa suuremad ettevõtted LinkedIni oma äripraktikas kasutavad. Uuringus osalesid 12 Euroopa riigi ettevõtte: Saksamaa, Prantsusmaa, Itaalia, Hispaania, Luksemburg, Soome, Austria, Belgia, Iirimaa, Holland. LinkedIn on sotsiaalne võrgustik, mis ühendab erinevate valdkondade ettevõtjaid, võimaldades ettevõtetel otsida töötajaid, uusi tarnijaid ja edasimüüjaid ja/või leida partnereid. Uuringust nähtus, et 79% ettevõtetest kasutavad LinkedIni, aga kasutamine keskendus peamiselt töötajate ja värbamise kohta teabe otsimisele (Bonsón & Bednárova, 2013). Väike osa ettevõtetest kasutas LinkedIni blogipostituste tegemiseks ja ettevõtte elu kohta uudiste avaldamiseks. Eelkõige saavad VKEd kasutada LinkedIni potentsiaalsete partnerite või tarnijatega suhtlemiseks, luues seeläbi produktiivseid ärisuhteid, mis aitavad neil uutele turgudele siseneda ja oma tegevust laiendada. Bonsóni ja Bednárova sõnul on jaemüügisektori STOXX Europe 600 ettevõtete protsent, millel on ettevõtte LinkedIni konto, 63,64% ja nende jälgijate keskmine arv on 7726 (Bonsón & Bednárova, 2013). See tähendab, et enam kui poole Euroopa jaemüügi ettevõtetest on võimalik kontakti saada LinkedIn'i kaudu. Ehkki LinkedIn ei paku otsesest e-kaubanduse funktsionaalsust, on selle võrgustiku otsene eelis võimalus kontakte luua globaalses e-kaubanduse sektoris huvipakkuvate võimalike koostööpartneritega.

Kodulehe otsingumootoritele optimeerimine (SEO) on viimastel aastatel saanud enim kasutatavaks tehnikaks e-kaubanduses. E-kaubanduse lehed ja tooted konkureerivad omavahel, et olla otsingumootorites otsingumootorites võimalikult kõrgel positsioonil, mis toob kaasa suurema orgaanilise liikluse ettevõtte kodulehele ja seeläbi suurema müügitulu. (Khan, Hassan, 2021)

Nagu varem mainitud, kasutavad paljud VKEd rahvusvahelistumisstrateegiates täideviimise/tulemustel põhinevat loogikat, mis tähendab suuremat paindlikkust ja rohkem ruumi planeerimata sündmuste jaoks. Siiski on levinud eksiarvamus, et tulemuste saavutamine on juhuslik ja struktureerimata. Kümnes Šveitsi VKE-s otsustusprotsessi uurimisel Hauser jt. leidsid, et strateegia puudumine nende ettevõtete valimis oli haruldane

nähtus. Selgus, et VKEd võivad tulemusliku ja põhjusliku seose loogika vahel ümber lülituda. Mõned teadlased soovivad VKEdel kasutada elluviimist ja rakendusstrateegiat oma arengu varases staadiumis ärivõimaluste avastamiseks. Seejärel lähevad nad kasvufaasis üle põhjuslikule loogikale. Nende 10 Šveitsi ettevõtte valimi põhjal on Hauser jt. tuvastanud mitmed põhjendused, mida VKEde juhid kasutasid oma otsustamispõhimõtte loogikat: tagajärg, põhjuslik seos või strateegia puudumine. Autorid leidsid, et vastupidiselt levinud arvamusele ei tohiks elluviimist samastada strateegia puudumisega, kuna need kaks lähenemist erinevad üsna oluliselt. Igal juhul kasutasid valimisse kaasatud 10 Šveitsi ettevõtet 9 enamikus oma äriotsustes elluviimise loogikat (Hauser *et al*, 2019). See näitab, et rakendamise loogika on rahvusvahelistuvate VKEde seas rohkem levinud, kui see esmapilgul võib tunduda.

Kokkuvõtteks on selgelt näha, et ülemaailmsed e-kaubanduse võrgud, nagu Amazon, eBay, Alibaba, AliExpress jne, on võimaluste leidmise protsessi põhjalikult muutnud. Ilmselt ei kajasta kõik traditsioonilised mudelid, tänapäevase e-kaubanduse meelsust, mis on ajendatud keerukatest võrgustikest ja sõltub suuresti nõudluse analüüsi täpsusest, sihtimisest ja paljudest muudest kiiresti muutuvatest tehnilistest teguritest.

1.3 E-kaubandusvõrgustikega seotud barjäärid ja negatiivsed mõjud

Enamikul juhtudel langevad e-kaubanduse võrgustike kasutamisega seotud tõkked kokku takistustega, mis pidurdavad VKEde rahvusvahelistumist. OECD poolt läbi viidud uuringu kohaselt on peamisteks takistusteks, mis takistavad VKEdel maailmaturgudele jõudmist, ressursside piiratus, rahvusvaheliste kontaktide puudumine ja edukaks rahvusvahelistumiseks vajalikud juhtimisalased teadmised (OECD, 2009). Tõkete täielik loetelu on esitatud lisas 8.

Lääneriikide VKEd on üldiselt edukamalt kasutanud ülemaailmsete e-kaubanduse võrkude jõudu. Siiski on neil endiselt probleeme, kui nad püüavad pääseda välisturgudele ja konkureerida suurte, rahvusvaheliste korporatsioonidega. Seega on OECD uuringu tulemuste kohaselt Euroopa VKEd nimetanud kõige tõsisemateks järgmisi barjääre ja tõkkeid: käibekapitali puudus ekspordi rahastamiseks (Soome, Iirimaa, Hispaania; Rootsi; Venemaa; Türgi); väljakutsed välisklientidega ühenduse võtmisel (Suurbritannia, Venemaa, Türgi); juhtkonna teadmiste, oskuste ja ajapuudus (Soome, Suurbritannia, Venemaa) (OECD, 2009). Märkusena võib öelda, et see uuring ei hõlmanud suurt osa Euroopa riikidest, sealhulgas Prantsusmaad, Saksamaad, Itaaliat, Portugali, Austriat jne. Teised arenenud riigid, nagu

Kanada, Austraalia, Ameerika Ühendriigid ning de facto Lõuna-Korea ja Hiina, seisavad silmitsi sarnaste tõketega nagu eespool nimetatud Euroopa riigid (OECD, 2009). Ainus Austraaliale ainulaadne takistus on see, et selle riigi VKEdel on keeruline hankida usaldusväärset teavet sobivate välisturgude analüüsimiseks ja leidmiseks.

E-kaubanduse kasutuselevõtu ja rahvusvahelistumise tõkete küsimusele lähenemiseks on palju võimalusi. Globaalsest vaatenurgast on olemasolevad uuringud näidanud, et enamiku VKEde peamised väljakutsed on „konkurents, ülemaailmne finantskriis ja majanduskriisid, IKT, rahvusvaheliste korporatsioonide esilekerkimine, tarbija eelistuste muudatused, dumping, rahvusvaheline terrorism ning religioossed konfliktid ja kaubandussõjad." (Naradda Gamage *et al*, 2020) Morais ja Ferreira leiavad, et rahvusvahelistumisel on kaks peamist tõkete rühma: sisemine ja väline. Sisemised barjäärid: VKE mõõtme puudumine; kapitali või rahaliste vahendite puudumine; rahvusvahelistumise algusega seotud kulud; inimressursside piiratus ja ebapiisav rahvusvaheline kogemus; ebapiisavad teadmised välisturust ja selle peamistest tegijatest; ning VKEde konkurentsivõimelise hinnakujunduse puudumine (Morais & Ferreira, 2020)

Üks peamisi tegureid, hoogustamaks e-kaubanduse strateegilist kasutuselevõttu VKEde poolt, on valitsuse toetus. E-kaubanduse kasutuselevõtu uuringus (USA-s, Saksamaal, Jaapanis, Prantsusmaal, Taanis, Hiinas, Mehhikos, Taiwanis ja Singapuris) Gibbs jt. leidsid, et e-kaubanduse eduka kasutuselevõtu peamisi põhjusi on valitsuse toetus rahastamise, koolituse ja tehnilise abi näol (Gibbs jt; AlGhamdi *et al*, 2012). Arenenud riigid, näiteks USA suunavad valitsuse toetuse peamiselt tõhusa e-kaubanduse infrastruktuuri ehitamiseks ja hooldamiseks. Teisest küljest vajavad sellised arenguriigid nagu Taiwan palju ulatuslikumat valitsuse toetust, et tagada kõigi nende regulatiivsete, infrastruktuuriliste ja tehnoloogiliste nõrkuste kõrvaldamist. Seda asjaolu saab kinnitada, vaadates lisas 8 ja 9 toodud jooniseid, milles on loetletud valitsuse toetus ja ka selle puudumine kui üks peamisi tegureid, mis mõjutavad ettevõtetel e-kaubanduse kasutuselevõttu.

Kõiki neid tõendeid arvesse võttes võib kindlalt järeldada, et arenenud riigid näevad suurt potentsiaali e-kaubanduse ja rahvusvahelise kaubanduse edasises kasvus. Valitsuse ettevõtluspoliitikat toetavad määrused aitavad Euroopa VKEdel siseneda rahvusvahelistele turgudele ja suurendada nende tulusid. Teisest küljest puudub paljudel arengumaadel tugev riiklik toetus, mis on üks peamisi põhjuseid, miks e-kaubandust pole arengumaades nii suures ulatuses vastu võetud. Erinevad uuringud kinnitavad, et enamik VKEsid jääb paratamatult

globaalsete e-kaubanduse võrgustike kasutamisest ja rahvusvahelises kaubanduses osalemisest kõrvale, kui valitsus neid ei toeta.

Valitsuse toetusele täiendavalt peaksid VKEd keskenduma võrgustike loomisele, kuna see on nende rahvusvaheliseks muutumise teel peamine edutegur. Morais ja Ferreira (2020) toovad välja näiteid selle kohta, kuidas ärivõrgustike loomine annab VKEdele vajaliku suutlikkuse konkureerida oma rahvusvaheliste konkurentidega. Üks peamisi kaalutlusi selles osas on see, et enamikul juhtudel ei saa VKEd arendada globaalsel mänguväljakul konkurentsieeliseid ainult omaenda pädevuse ja ressursside põhjal - tavaliselt peavad nad saama oma ärivõrgustikelt tuge, olgu see siis teave, rahalised vahendid, turustuskanalid või muud väärtuslikud ressursid. Ülemaailmsed e-kaubanduse võrgud hõlbustavad kõigi seda tüüpi võrkude loomist, olles seega välisturgudele oluliseks sisenemispunktiks.

Otstarbekas on vaadelda konkreetseid juhtumeid, kuidas Euroopa ja Põhja-Ameerika VKEd on edukalt rahvusvahelistunud ja e-kaubanduse võrke strateegiliselt kasutanud. Cricki ja Cricki poolt läbi viidud juhtumiuuring keskendus väikesele valimile Ühendkuningriigi kiiresti globaliseeruvatest VKEdest, et teha kindlaks, kuidas nad oma välistegevuses kasutasid tagajärgi ja põhjuslikku seost. VKEde kiireks globaliseerumiseks liigitamise kriteerium on see, et neil oli vaja kaubelda välisturgudel 3 aasta jooksul alates asutamise kuupäevast, nende ekspordi ja kogumüügi suhe on 30% või rohkem ning kaubavahetus Lääne-Euroopa Triaadi turgudega, Põhja-Ameerika ja Kagu-Aasia (Triaad turud on EU, USA ja Jaapan) (Crick & Crick, 2014).

Meliá jt uuring leidis, et innovatsioonile orienteeritud Hispaania VKEd rahvusvahelistuvad palju lühema aja jooksul ja leiavad rohkem võimalusi välisturgudele sisenemiseks (Morais & Ferreira, 2020). Crick ja Crick juhtumianalüüs tulemused kinnitasid, et VKEde juhid leiavad, et tehnoloogia ja e-kaubanduse võrkude kasutamine on eduka rahvusvahelistumise võti, kuna need kaks tegurit määravad nende globaalse haarde. UK VKE-d kasutavad nii põhjusliku seose kui ka tagajärje loogikat, sõltuvalt nende tegevusest rahvusvahelistel turgudel. Seega UK VKEd, kelle rahvusvaheline tegevusmaht on madal, aktsepteerivad plaaniväliseid muudatusi (näiteks soovimatuid tellimusi) ja näevad neid kui häid võimalusi, mis tähendab, et sellised ettevõtted toetuvad enamasti loogikale. Paljud sellised soovimatud tellimused võivad tuleneda nende osalemisest või katsetamisest ülemaailmsete e-kaubanduse võrgustikega. Teisalt Suurbritannia VKEd, kellel on suur rahvusvaheline osalus, järgivad oma kavandatud strateegiaid ja väldivad plaaniväliseid

sündmusi. Nende osalemine ülemaailmsetes e-kaubanduse võrgustikes on organiseeritud, planeeritud ja süsteemsem.

Teatavad globaliseerumise arengut takistavad tegurid on tollimaksud, dokumendid, teabevoog ning impordi- ja ekspordipiirangud (Benson, 2014). Benson toob välja, et tolliasutuste määrustel, poliitikatel ja haldusmenetlustel on märkimisväärne mõju ülemaailmsetele tarneahelatele (Ibid 685). Need reguleerivad meetmed mõjutavad VKEde juurdepääsu turule, rahastamisvõimaluste kättesaadavust ja suurendavad kulusid nende tarneahelate kõigis etappides.

On mõistlik süveneda inimressursside piirangutesse, kuna see on rahvusvaheliseks muutumise peamine sisemine takistus. See uurimisvaldkond on üsna uus, kuna enamik uuringuid on traditsiooniliselt keskendunud kapitali ja rahalistele piirangutele, institutsioonide, valitsuse toetuse ja välisturgude alaste teadmiste puudumisele. USA VKEde rahvusvahelistumise uuringust selgus, et personalijuhtimise probleemid kujutavad endast suurt takistust välisturgudele jõudmisel ja välistegevuste loomisel (Paul *et al*, 2017). Tegelikult on rahvusvaheliste VKEde ja mikroettevõtete personalijuhtimisega seotud palju probleeme (Ganotakis & Love, 2012).

Selliste ettevõtete juhid kipuvad tähelepanuta jätma sellised elutähtsad personalijuhtimise funktsioonid nagu hüvitiste juhtimine, inimressursside koolitamine ja arendamine, inimressursside planeerimine, töötajate nõustamine ja juhendamine ning tulemuslikkuse juhtimine (Paul *et al*, 2017). Vähesed VKEd loovad tegelikult korraliku tööjõu arendamise raamistiku, sest enamikul juhtidel puudub endalgi vajalik kvalifikatsioon (Paul *et al*, 2017). Talentide juhtimine on üks peamisi edutegureid rahvusvahelistumise viimastel etappidel. Edukad VKEd saavutavad üleilmastumise kõrgema taseme peamiselt kõigi nende töötajate kollektiivse pädevuse tõttu, mis viib maailmaturul püsivate konkurentsieeliseni (Ganotakis & Love, 2014).

Jaapan ja Singapur on globaliseerumisprotsessis aktiivselt osalenud, mõlemad riigid pakuvad VKE-de rahvusvahelistumiseks produktiivset pinnast. Vaatamata mõnele väljakutsele, mis on seotud valuutakursi kõikumise ja investeringute mahuga, suutis Jaapan rajada jätkusuutliku ja usaldusväärse tee rahvusvahelistumise suunas (Yokoyama & Birchley, 2020). Pangarkari tehtud uuringust selgus, et Singapuri VKEde rahvusvahelistumist raskendab suur psüühiline kaugus lääneriikide suhtes (Pangarkari, 2008). Jaapani rahvusvahelise kaubanduse peamine üleminek olnud üleminek USA-Euroopa turult Kagu-Aasiasse. Uppsala mudeli järgi tähendab see seda, et Singapuri ja Jaapani VKEd on

pigem reserveeritud ja tõrksad lääneturgudele sisenema. See asjaolu on tõend Pangarkari uuringust, mis näitab, et Singapuri VKEdel rahvusvaheline tegevus on koondunud Kagu-Aasiasse ja laiemalt Aasiasse, mis on neile kultuuriliselt lähemal (Ibid 483). Rakuten, Alibaba ja AliExpress, koos paljude teiste kolmanda osapoole võrkudega on praegu loonud piirkonnas stabiilse ja kasumliku e-kaubanduse infrastruktuuri, võimaldades nii Jaapani kui ka Singapuri VKEdel kasutada üha uusi võimalusi väliskaubanduse loomiseks oma piirkondlike naabritega.

Selle protsessi juures on veelgi tähelepanuväärsem see, et Jaapani ja Singapuri VKEdel globaliseerumist toetavad suuresti nii riikide välisministeeriumid kui ka kohalikud omavalitsused. Suur kasutamata potentsiaal on neil riikidel ületada oma psüühiline kaugus ja hakata aktiivselt sisenema lääneriikide turgudele. Sellised eesmärgid nõuavad Singapuri VKEdel konkurentsieeliste saavutamist valdkondades nagu tehnoloogiaarendus, turundus ja kaubamärgi kujundamine, juhtimiskompetentsid ja finantseerimine (Pangarkar, 2008).

Erinevad teadlased on uurinud ajavahemikku, mida VKE võtab konkurentsieelise saamiseks. Kui ettevõtte siseneb rohkematele turgudele, mitmekesisuvad tema turukogemused. Kuid "mida varem ja kiiremini saab VKE oma toodete pidevat kokkupuudet rahvusvaheliste turgudega, seda kiiremini saab ta nendelt turgudelt õppida, ettevõtte on kohanema sunnitud ja peab arendama rahvusvaheliste tegevuste tarbeks sobivaid protsesse ja organisatsiooni- struktuuri." (Hilmersson & Johanson, 2015). Varasemad uuringud on tõestanud, et eksporditegevusel on positiivne mõju VKEdel kasvule, kuid negatiivne mõju kasumlikkusele (Lu & Beamish, 2006). Lu ja Beamishi sõnul on otseste välisinvesteeringute (FDI) tegevusel positiivne suhe VKEdel kasvuga, kuigi sellel on U-kõvera suhe ettevõtte kasumlikkusega. Uurides rahvusvahelistumist kui protsessi otseinvesteeringute ja ekspordi kaudu Belgias saadud kogemuste põhjal, Conconi jt. järeldavad, et „ettevõtted on ebakindlad oma võimes teenida tulu uutel välisturgudel” (Conconi, 2016).

Vaatamata e-kaubanduse pakutavatele suurtele võimalustele on selle ettevõtlusvormi kasutuselevõtu määr kogu maailmas väga erinev. Saudi Araabia on tuntud oma elava info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori poolest. E-kaubandusega tegeleb vaid 9% Saudi Araabia kaubandusorganisatsioonidest ja enamik neist on suured või keskmise suurusega ettevõtted. E-kaubanduse kasutuselevõtu takistuste täielikku loetelu ja tegureid Saudi Araabias on näha Lisas 9, 10. Muud takistused hõlmavad sotsiaalmajanduslikku ebavõrdsust, vähest nõudlust teatud toodete / teenuste järele, tarbijaeelistusi, kultuurilisi tõkkeid ning küberturvalisusega seotud probleeme. (AlGhamdi *et al*, 2012)

Perefirmade rahvusvahelistumise muudrid erinevad oluliselt pereettevõttest sõltumatute VKEde omast. VKE Pereettevõtted seisavad silmitsi takistustega, mis on seotud nende omandistruktuuri ja otsuste langetamise traditsioonidega. Kesk-Itaalias asuva 204 pereettevõtte uuringust nähtub, et asutajaomandiga VKEd ei soovi välispartneritega koostööd teha ja eelistavad välisturgudele sisenemiseks omakapitali (Pongelli *et al*, 2016). See tähendab, et asutajatel-omanikel on pikaajaline investeerimishorisont ja nende eesmärk on säilitada perekontroll oma ettevõtte tegevuse üle. (Dawson *et al*, 2020.). Kui juhtimistegevusse on kaasatud noorem põlvkond, on pereettevõtted VKEd tavaliselt vastuvõtlikumad välispartneritega koostööle, säilitades samas eelistuse omakapitalil põhineval sisenemise viisile. Veelgi enam, Pongelli jt. leidis, et mitmekordne pereomand on positiivselt seotud koostööga välispartneritega ja negatiivselt omakapitalil põhineva sisenemisviisiga (Ibid 798). Välised juhid, uued generatsioonid aga innustavad asutajaid-omanikke olema vastuvõtlikumad koostööle välispartneritega (Pukall & Calabro 2014). Leiti, et välised juhid lühendavad asutajate-omanike investeerimishorisonti (Dawson *et al*, 2020; Gottschalck *et al*, 2020).

Mitmed uuringud on keskendunud ka Austraalia VKEde rahvusvahelistumise muudritele. Näiteks uurisid O’Cass ja Weerawardena 302 Austraalia VKE valimit, kus keskmiselt oli 31 töötajat (O’Cass & Weerawardena, 2009). Nende ettevõtete vanus oli keskmiselt 21 aastat, kuid ligi pooled neist olid 16-aastased või nooremad. Valimisse kuuluvate ettevõtete teine oluline omadus oli see, et enamik neist (57%) oli keskmiselt viis aastat konkureerinud eksporditurgudel. Autorid leidsid, et rahvusvaheliselt ettevõtlikud Austraalia VKEd võtavad organisatsioonilisi uuendusi laiemalt omaks kui ettevõtted, kes ei tegele eksportimisega (O’Cass & Weerawardena, 2009). Uuringus rõhutatakse, et rahvusvahelistuvate VKEde juhid peaksid tunnistama, et nii tehnoloogilistel kui ka mittetehnoloogilistel uuendustel on välisturule sisenemise ja konkurentsi õnnestumisel ülioluline roll (O’Cass & Weerawardena, 2009).

Need juhtumid aitavad mõista, et igal riigil on oma piirangute kogum, mis raskendab efektiivse keskkonna loomist infotehnoloogilise innovatsiooni edendamiseks. Seetõttu muutub VKEde rahvusvahelistumine sellises keskkonnas problemaatilisemaks.

Järgneb kokkuvõtlik tabel rahvusvahelistumise takistustest ja barjääridest, mis mõjutavad ja avaldavad negatiivset mõju VKE rahvusvahelistumisel e-kaubanduse võrgustike kaudu.

Tabel 6

Kokkuvõtte e-kaubanduse rahvusvahelistumise takistustest ja barjääridest.

Allikas	Riik/Regioon	Tegurid
OECD (2009)	Euroopa, Kanada, Austraalia, USA	Ressursside, eelkõige käibekapitali nappus, piiratus, rahvusvaheliste kontaktide puudumine ja edukaks rahvusvahelistumiseks vajalikud juhtimisalased teadmised.
BPI France (2018)	Euroopa	Keerukad haldustoimingud, napp teave välisturgude kohta, raskused äripartnerite otsimisel välismaal ning rahaliste ja inimressursside nappus.
Naradda Gamage et al. (2020)	Ülemaailmne	Maailmaturukonkurents, ülemaailmne rahandus ja majanduskriisid, infokommunikatsioonitehnoloogia, rahvusvaheliste korporatsioonide, rahvusvaheliste korporatsioonide esilekerkimine, tarbijate muutused ja eriti nende eelistused, dumping, rahvusvaheline terrorism ning usulised konfliktid ja kaubandussõjad.
Morais and Ferreira (2020)	Ülemaailmne	1) Sisemised tõkked: VKEde mõõtme puudumine; kapitali või rahaliste ressursside puudus; rahvusvahelistumise algusega seotud kulud; inimressursside piiratus ja ebapiisav rahvusvaheline kogemus; vähesed teadmised välisturust ja selle peamistest tegijatest ning vähene teadlikkus konkurentsivõimeline hinnakujundus VKEde poolt. 2) Välised tõkked: tihe konkurents ja kõrge bürokraatia välisturgudel; kultuurilised erinevused ja ebapiisav füüsiline infrastruktuur, mis ei võimalda tõhusat rahvusvahelistumist; tolliga seotud tõkked; ja lõpuks on esmane väline barjäär valitsuse ja kodumaiste avalike organisatsioonide kaitse, toetuse ja stiimuli puudumine.
Benson (2014)	Ülemaailmne	Tollimaksud, dokumendid, teabevoog ning impordi- ja ekspordipiirangud.
Akinboade (2014)	Ülemaailmne	Kaubanduse tervise-, avalike ja ohutusnõuete, sealhulgas tollitariifid ja lepped. Need mõjutavad märkimisväärselt ettevõtluskeskkonna arengut ja seega üleilmastumist, mis omakorda mõjutab ka VKEde arengut.
AlGhamdi et al (2012)	Saudi Araabia	Sotsiaalmajanduslik ebavõrdsus, vähene nõudlus teatud toodete või teenuste järele, pikaajalised eelistused tavalistele jaekaubandusostudele, keelelised ja kultuurilised tõkked ning privaatsuse ja küberturvalisusega seotud probleemid.
Inkesar, and Maqsood (2019)	Saudi Araabia	Kehvad elektroonilised äriõrgustikud, domineerivad otsustajad, organisatsioonikultuur, rahvusvahelised kultuurierinevused, mis väljenduvad kliendi rahulolus ja usalduses.
Alqahtani, and Song (2018)	Saudi Araabia	E-kaubanduse loomise kulud; kultuurimõjud; spetsialistide puudus; ebapiisavad logistika süsteemid; ebatäiuslik info- ja kommunikatsioonitehnoloogia; hirm riskimise ja ebaõnnestumise ees.
Singh et al. (2020)	Okeania, Fidzi ja Samoa	Bürokraatia, valitsuse määruste puudumine, kvalifitseeritud töötajate puudumine, sideteenuste ja elektrienergia kõrged kulud ning jäik tööhõive regulatsioon millest tuleneb mitmetasandiline keerukus.

Allikas: Autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal.

E-kaubanduse strateegiline kasutuselevõtt VKEdees sõltub suuresti ka subjektiivsetest teguritest, näiteks juhtimise isiksuseomadustest. Oma uuringus VKEde rahvusvahelistumise kohta on Anwar jt. leidis, et viis suurt isiksuseomadust (kohusetundlikkus, ekstraversus, avatus, meeldivus ja neurootilisus) mõjutavad VKEde juhte ja omanikke tugevalt nende

ettevõtete rahvusvahelistumise taset (Anwar *et al*, 2018). Eelkõige leidsid autorid, et neurootilisusel on negatiivne mõju rahvusvahelistumisele, samas kui kohusetundlikkusel on rahvusvahelistumise tasemele tähtsusetu mõju. Meeldivus, avatus ja ekstravertsus on positiivses korrelatsioonis VKEde rahvusvahelistumise tasemega.

Isiksuseomaduste kõrval sõltub rahvusvahelistumise ja e-kaubanduse kasutuselevõtu tase VKEde otsustusviisidest. Arvestades, et VKEdes on otsuste tegemine pigem individuaalsemad kui kollektiivsed, saab väita, et VKEde juhtide otsustusviis määrab, kas ja kui edukalt ettevõtte rahvusvahelistub. Childi ja Hsiehi läbi viidud uuringu kohaselt on otsustamisviise neli: reaalse valikuvõimaluste põhjendamine, piiratud ratsionaalsus, inkrementaalsus (astmeliselt kasvamine) ja reaktsioonivõime (Child & Hsieh, 2014). Varieeruvad kõige ratsionaalsemast (reaalsete valikuvõimaluste põhjendus) kuni kõige vähem ratsionaalsemani (reaktiivsus). Child ja Hsieh märgivad ka, et ratsionaalsed otsustamisviisid on kulukamad, nõuavad laiemat valikut võrgustike ühendusi ning ulatuslikumat ja selgemat teavet. (Child & Hsieh, 2014). Rahvusvahelistumisel on positiivne mõju ettevõtte kasvule ja negatiivne mõju ettevõtte kasumile (Lu & Beamish, 2006).

Sarnased järeldused jõudsid Costa jt tehtud uuringus, kus autorid leidsid, et Brasiilia ettevõtted rahvusvahelistuvad kahe peamise mustri järgi. Esimene mudel on ennetav, seda teed järgivad ettevõtted teevad hästi kavandatud otsused rahvusvahelistuda. Loovad eraldi organisatsioonisiseseid struktuure ja kogevad üldjuhul paremaid finantstulemusi. Teine mudel on reaktiivne, mis tähendab protsessi mõnede oluliste osade sisseostmist ja turule sisenemist madalama konkurentsiga valdkonnas (Costa *et al*, 2018). Costa jt. mustrid sobituvad hästi Childi ja Hsiehi soovitatud kategooriatega „tegelike valikute põhjendused” ja „reaktsioonivõime”.

Suured e-kaubandusplatvormid Amazon, eBay, Walmart, Alibaba jt on küll osa barjääre vähendanud, kuid samas on tekkinud teistlaadsed taksitused erineva seadusandluse, bürokraatia, sertifitseerimise näol. E-kaubanduse areng ja kiirelt muutuvad nõuded seadusandluses, tollinõuetes ja sertifitseerimises nõuavad VKE-lt rahvusvahelistumisel laialdasi teadmisi ja info otsimise oskust ja kohanemisoskust, et barjääridega toime tulla. VKE peab suutma välise barjääridega kohanema ja sisemiste barjääride lahendamisele keskenduma.

2. E-kaubandusvõrgustike roll mikro- ja väikeettevõtte rahvusvahelistumisel SaltsUp OÜ näitel.

2.1. Uurimismeetod, protsess ja turu ülevaade

Käesoleva töö uurimismeetodiks on juhtumianalüüs SaltsUp OÜ näitel, kus ettevõtte on teadlikult loodud selle magistritöö tarvis ning kus on katsetatud erinevaid rahvusvahelistumise strateegiaid ja võimalusi. SaltsUp OÜ juhtumianalüüs põhineb kvalitatiivsel uuringul läbi intervjuude (aastatel 2016, 2020 ja 2021) ja tegevuste dokumendianalüüsil.

SaltsUp rahvusvahelistumise uurimiseks sobis autori arvates kvalitatiivne juhtumianalüüs, juhtumiuuringu alaliigina üksikjuhtum. Yini alusel defineeritakse seda kui empiirilist uurimust, mis uurib kaasaegset nähtust sellele omases keskkonnas, Yin peab kohaseks, et nähtuse ja konteksti omavaheline seos pole selgelt piiritletud. (Yin, 1984). Stake eristab aga juhtumi analüüsi kolm eriliiki (Stake, 1995): Juhtumiuuringu objektiks on kas üksikjuhtumid (*single case*) või mitmed üksikjuhtumid (*multiple cases*). Juhtumi analüüs on paindlik ning võimaldab teha kiireid muutusi töö käigus ja aitab selgitada reaalsete olukordade mitmekülgset ja keerulisust.

Juhtumiuuringud keskenduvad konkreetse juhtumi kontekstile - käesoleva töö näitel SaltsUp OÜ tegevused e-kaubanduse ettevõtluskeskkonnas ja konkurentsitingimustes. Sealjuures uuritakse töö autori poolt nii paljusid rollikandjaid, vastastikmõjusid, sidemeid, situatsioone, protsesse ja infot, kui on võimalik määratleda. Juhtumi analüüsis kasutatakse lahtisi küsimusi, sh miks ja kuidas, mis võimaldavad ettevõttest rohkem teada saada. Juhtumi analüüs võimaldab omandada detailset ja põhjalikku informatsiooni ettevõttest (Eriksson, & Kovalainen, 2008).

Käesolevas töös kogus töö autor informatsiooni dokumendianalüüsi ja pool-struktureeritud intervjuude abil. Kasutati poolstruktureeritud ehk teemaintervjuusid, sest need on kasulikud küsimuste esitamiseks ja vestluse juhtimiseks. Intervjuu teema ja küsimused on küll intervjuu poolt enne paika pandud, kuid uurija saab otsustada intervjuu käigus, mida ja mis järjekorras küsida ja mida on otstarbekas küsida. (Robson, 2002). Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad intervjuueeritavatel vabalt rääkida sellest, mis neile huvi pakub või mis sel hetkel on oluline (Hesse-Biber & Leavy, 2005). See võib tuua intervjuerijale uue ja ootamatu suuna uute teemade väljatöötamiseks ja uurimiseks.

Poolstruktureeritud intervjuusid on läbi viidud kolm. Esimene aastal 2016 (lisa 11), kui oli tehtud esimesed sammud ettevõtte rahvusvahelistumisel ja esimesed müügitehingud

läbi Amazoni ja eBay platvormide ja oli määratletud USA-turule sisenemise ekspordiplaan (Lisa 12). Teine intervjuu leidis aset aastal 2020 kevadel peale COVID-19 kriisi algust maikuus. Kolmas intervjuu on läbi viidud 2021 veebruaris. (Lisa 13, 14).

Dokumendianalüüsi aluseks on ettevõtte Amazoni, eBay ja kodulehe andmed, majandusaasta aruanded, erinevate KPI (*key performance indicator*) tulemuslikkuse võtmenäitajate tööriistad, nagu: ahrefs.com, Google Analytics, Google Ads, Facebook, IG andmed.

Töö autor on olnud ise SaltsUp rahvusvahelistumise strateegiate väljatöötamise ja analüüside juures 2016-2021 ja seetõttu on käesolevas töös väga hästi välja toodud, kuidas ajaga areneb Eesti ettevõtte läbi e-kaubandusvõrgustike. Antud töö ülekantavus teistele väike- ja mikroettevõtetele on üks tugevusi, mis võimaldab ka teistel analoogsetel VKE-del olenemata tegevusvaldkonnast oma rahvusvahelistumise protsesse fookuseerida, ajaliselt lühendada ja seeläbi saavutada rahvusvahelistumisel kiiremat edu. Töös on toodud ära nii peamised e-kaubandusvõrgustike rollid, barjäärid, võimalused ja vahendid.

Katsetamisloogika ja brikolaaž on VKE rahvusvahelistumisel olulise tähtsusega. Infoallikaid on palju, ülesanded on keerukad ja käesolev juhtumianalüüs on kui mudel, mis aitab VKE-l strateegilised tegevused paika panna. Kriitilise poole pealt võib märkida, et kuivõrd on võimalik ühe ettevõtte juhtumiuuringu pealt üldistada strateegiat ja tegevusi teistele analoogsetele VKE-dele, seda olukorras, kus ümbritsev rahvusvahelistumise keskkond ja e-kaubanduse muutub kiiresti. Sellegipoolest on töö autor seisukohal, et antud töös toodud uurimistulemusi saab edaspidi erinevate VKE-de rahvusvahelistumisel kasutada ja võimaldab vastata küsimustele “miks” ja “kuidas”, mida näiteks kvantitatiivne uuring ei võimalda.

SaltsUp OÜ on loodud 2015.a Tartu Ülikoolis strateegilise juhtimise õppekava tudengite poolt ja tegeleb gurmeesoolade müügiga üle maailma. Salt'sUp OÜ loodi 2015. a algse eesmärgiga strateegilise juhtimise eriala raames läbi viia erinevaid väliskaubanduse ja ekspordiga seotud kursusetöid, katsetada erinevaid Tartu Ülikoolis omandatud teadmisi praktilises ettevõtmises piiratud materiaalsete ja ajaliste ressursside juures tulemust maksimeerides.

Ettevõtte on läbi Amazoni ja eBay ja teiste e-kaubanduse platvormide müünud tooteid üle viie aasta. 90% ettevõtte kogumüügist müüakse läbi e-kaubandusvõrgustike Amazon, eBay, Shopify riikidesse: USA, Canada, Leedu, Katar, Hong Kong ja Inglismaa. Tallinnas asub ettevõtte Eesti ja Ida-Euroopa ainuke soolapood. Lisaks avati märtsis 2021 soolakohvik Tallinnas.

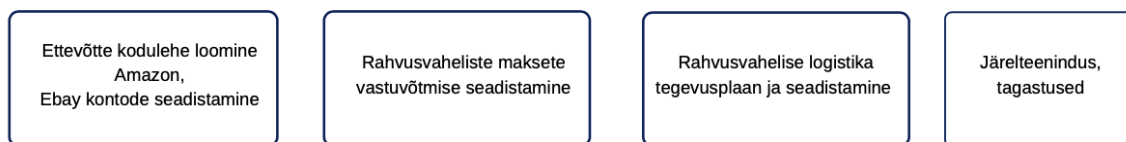
Gurmesoola ja tavalise soola erinevus seisneb selles, et gurmesoolad on üldjuhul rafineerimata, käsitsi ja ausa kaubanduse põhimõttel korjatud ning omavad geograafilist eripära - ehk siis on seotud piirkonna või alaga, kust sool pärineb ja võib sisaldada ka looduslikke antud piirkonnale iseloomulikke mineraalaineid. Mineraalide ja niiskuse sisaldus soolas on kõrgem, samuti võivad gurmesoolad olla aromaatsed ning erineva tekstuuriga. Gurmesoolasid kasutatakse traditsioonilistes rahvuslikes köökides, kuid üha enam leiavad nad tee kaasaegsesse, moodsasse kokakunsti, mis eelistab naturaalseid ja ilma lisandita tooraineid. Oma maitsete, tekstuuride ja välimusega annavad nad roogadele lisaväärtust. Hinnad sõltuvad ka asjaolust, et soola korjatakse käsitsi ebatüüpilistest piirkondadest, soolakaevandustest, järvedest-allikatest-merepiirkondadest jms kohtadest, mida peetakse eksootiliseks. Gurmesoolad on tüüpide järgi jaotatud: teralised soolad; helbelised soolad; roosa ehk nn “himaalaja sool”; fleur de sel; maitsesoolad ja ülejäänud. Gurmesoola turgu saab jaotada ka kasutusotstarbe järgi: kondiitri- ja pagaritooted, liha (k.a. linnuliha), mereandide, kastmete ja maitseainete tarbeks.

Gurmesoolade suurim sihtturg on Euroopa, kiiremini kasvav turg on Aasia. Ülemaailmne gurmesoolade turu mahu prognoos on 3 mld USA dollarit aastaks 2022. COVID-19 kriisi ajal on gurmesoolade turumaht maailmaturul hinnanguliselt 2.6 mld USA dollarit. Gurmesoolade turg on Porteri poolt välja toodud fokuseerimisstrateegia ehe näide, mis keskendub väikesele turu niššile ja arendab unikaalseid diferentseeritud tooteid, mida saab müüa kallimalt ja turusegmendis on konkurents madalam. (Porter, 1980). 2027. aastaks prognoositakse gurmesoolade turu mahuks 6 miljardit, mis näitab, et gurmesoolade tarbimine on kasvav trend ja tarbijatel on teistsugused vajadused kui tavalise soola kasutajatel. Turu maht 2020. aastal USA-s on 745,4 miljonit dollarit. USA osakaal koguturust on 28,8%. Hiina peaks prognooside kohaselt saavutama 2027. aastal hinnanguliselt turu suuruseks 654,6 miljonit USA dollarit. Teiste olulisema kasvuga turgude osas on Jaapan ja Kanada ja Saksamaa (Global Gourmet Salts Industry, 2021).

2.2. E-kaubanduse võrgustike roll SaltsUp OÜ rahvusvahelistumisel

2015. aastal võeti esmalt käsile brändi loomine ja suund. Strateegiline plaan ettevõtte loomiseks ja gurmesoola turu esmased ülevaatlilikud uuringud valmisid õppereisil Berliini, Tartu Ülikooli aine “Euroopa ettevõtlusstrateegiad ja ettevõtluskultuur” raames ja kaasabil. 2016. aastal intervjuus Veiko Karuga, ettevõtte omanikuga, on välja toodud tegevused, kuidas luua brändi, gurmesoola kaubamärki, mis võimaldaks e-kaubanduses läbi lüüa. Loodi

ettevõtte strateegiline kava ja ekspordiplaan “Rahvusvahelise turundus” aine kodutööna ja eesmärgiks seati, et ettevõtte tegevusest 90% võiks moodustada eksport. 2016. aasta intervjuus on ettevõtte kirjeldanud oma esialgseid tegevused järgneva joonise abil:



Joonis 1. SaltsUp OÜ planeeritavad tegevused 2015.a

Allikas: autori koostatud SaltsUp OÜ tegevuste põhjal.

2016.a intervjuust tulenevalt on näha, et SaltsUp OÜ positsioneeris teadlikult oma tarbijale lõpphinna kallimaks kui analoogsed tooted supermarketites või tavapärasel jaekaubanduses. Ettevõtte määratles alustamise hetkel eesmärgina lisandväärtuse loomise läbi brändiloomet. Seisukoht oli, et kuna tarbijale pakutakse vaid kvaliteetseid ja kontrollitud gurmeesoolasid, siis hinnatase fikseeritakse luksustoote tasemel. Seda suunda kinnitas teadmine, et kuna Amazon jt kolmandad osapooled soovivad teenustasude ja vahendustasude näol ligikaudu 30% toote hinnast, siis ei olnud mõeldav, et toodet saaks müüa keskmise või madalama hinnaklassi tootena. Brändiloomes valiti kallim pakend, rõhk pandi luksuse, fair trade kaubanduse, ökoloogiliselt puhta ja keskkonnasõbraliku kuvandi suunas. Ettevõtte juht sõnas, et brändi loomisel kasutati paljuski teoreetilisi teadmisi Kapferer ja Bastien “The Luxury Strategy” 2009-a raamatust. *“Oluline oli, et toode oleks staar ja et me mitte ei reklaami, vaid suhtleme oma klientidega. Seda läbi kodulehe, sotsiaalmeedia ja kasutame rohkem suust suhu reklaami. Oli ka asju mida sealt kasutada ei saanud, õigemini tegime vastupidi: Kapferer ja Bastien tõid välja, et luksusbrändide põhiteesi “alati suhtle internetis, aga ära müü internetis” See tundus 2015. aastal juba igapäevaseks ja meil on plaanis suuremalt jaolt e-kaubanduses müüa.”* Allsop (2004) seisukoht kinnitab, et lisandväärtuse tunnetus seisneb hinnas, kvaliteedis, immateriaalses stiilis, ainulaadsuses, sündmuses ja kogemuses. Nii on Salt'sUp gurmeesooladele valitud keskmisest oluliselt kallim pakend, jälgitud toote tarneahelat, et tagada kvaliteet, gurmeesoola ja tema päritolumaa teadvustamine, mis hõlmab ainulaadsust ja rõhutades kvaliteetset toidu nautimise kogemust.

2021. aasta intervjuust lähtuvalt on näha, et need seisukohad ei ole muutunud ja on üks väheseid algeid teese, mis on läbi aastate samaks jäänud. *“See sama raamat, millest alguses õppisime, tõi välja, et luksusbrändi jaoks on vajalik nn sügavus ja lugude olulisus-räägi oma lugu. See ongi täna hästi välja joonistunud, et nii päris pood kui ka soolakohvik toetavad seda “lugu”, läbi mille saame oma tooteid müüa ja mis aitab kaasa sisuturunduse loomisele.”*

Alustamise tegevustes lähtuti põhimõttest, et ära tuleb kasutada olemasolevaid teadmisi, olemasolevaid kogemusi, mis oli ettevõtte juhtidel ja tööriistu, mida juba sellel hetkel ettevõtte juhid olid kasutanud. Näiteks nii Amazon konto seadistamine ja ka brändingu loomine, kaasates Upworkist palgatud spetsialiste. Lisaks kodulehe ja e-kaubanduse seadistamine, mis 2015.a tehti Woocommerce platvormile. Üsna palju võib tuua lähenemisviise Sarasvathy 2001 välja toodud katsetamisloogika mudelile, mis kirjeldab, et tegutsevad ettevõtted kasutavad ära kolme peamist vahendit: isikuomadused, asjatundlikkus ja kogemused ning nii sotsiaalsed kui ka professionaalsed võrgustikud. (Sarasvathy, 2001)

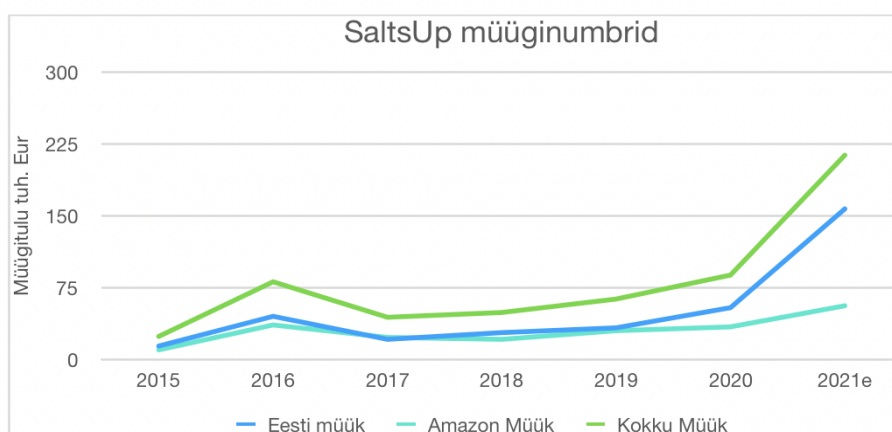
2016. aastal tehtud intervjuus on kinnitatud, et ettevõtjad määrasid ära investeeritava ja aktsepteeritava kaotuse *“affordable loss”* - sellel hetkel oli selleks 25 000 eurot, millega alustav ettevõtte tegutsema hakkas ja erinevaid e-kaubandusvõrgustike tasuvust katsetama asus. *“Panime paika, et päevas võiks olla käive erinevatelt platvormidelt 300-500 usd minimaalselt ja investeeritava summa, mida kahju kaotada ei ole. Summa, mis meil nn affordable loss oli 25 000 eurot. Mõte on ka katsetada erinevaid lähenemisi, kuidas Eesti väikeettevõtte suudaks toimetada nii, et oleks eksport, ettevõtte saaks kenasti hakkama ja oleks võimalik edasi anda või maha müüa inimesele, kellele meeldib tegeleda väikeettevõtlusega ja e-kaubandusega.”*

Crick & Crick oma uuringus vaatles tegureid, mis motiveerisid start-up ettevõtteid rahvusvahelistuma ja tõi välja, et isegi kui mõisteti, et esialgne ekspordimüük ei pruugi olla kasumlik, oli kõigi ettevõtete jaoks võtmeküsimuseks kasv ja kohalolu saavutamine olulisena peetaval turul. (Crick & Crick, 2015). Sama kinnitas ka SaltsUp omanik, et esimestelt eksporditehingutelt kasumit koheselt ei oodatud, vaid keskenduti sellele, et oleks stabiilne tellimuste arv ja olemasolevad kliendid teeksid ka korduvtellimusi.

Müük veebimüügikanalite kaudu (koduleht, Amazon, eBay, Shopify) moodustab 2015. aasta detsembris 90% kogu müügist. 2015. aasta intervjuus kommenteerib tegevjuht, et veebimüügi kasv on olnud kiire protsess ja kuigi eesmärk oli müüa ka Eesti turule, siis suurem osa läheb ekspordiks. 2020.aastal on suhtarvud olnud samad.

Veebimüügi kasvu üks põhjuseid on see, et kliendid usaldavad e-poes ostlemist rohkem. Veebimüügis on kogu logistika, maksevõimalused, kiirus, mugavus jne oluliselt paranenud. Kliendid usaldavad, et veebimüüki ja et on olemas võimalus kaupa tagastada. See kõik muudab nende “ostan” nupu vajutamise lihtsamaks.

2020-2021 müügikasvu taga on COVID-19 kriisist tekkinud e-kaubanduse kasv. 2021. aastal on ettevõttes töökohti loodud 3, kuid igapäevaseid digiturunduse tegevustesse on kaasatud 8-10 vabakutselist töötajat Upwork platvormi kaudu, mis on digiturunduse tegevuskulude ja riskide hajutamiseks optimaalne lahendus ning näiteks COVID-19 kriisi taolistes situatsioonides, võimaldab ettevõttel kiiresti tööjõukulusid vajadusel minimeerida. Müügikasvule andis hoogu soolapoe ja kohviku füüsiliste asukohtade loomine, aktiivne tegutsemine sotsiaalmeedias, otsingumootoritele kodulehe optimeerimine ja sellest tulenev nn “ hübriidkaubandus”. (Intervjuu, 2020, 2021.)



Joonis 2. SaltsUp OÜ müüginumbrid tuh. eurodes 2015-2021 (eeldatav).

Allikas: Autori koostatud SaltsUp aruannete põhjal.

SaltsUp OÜ tegevus teoreetilisel baasil toetub juba üle 50-aastase juhtimisteooria mõistele: fookuseerida ettevõtte tegevus “sellele mis parasjagu käes on” (LeviStrauss, 1966). 2005. aastal hiljem Baker ja Nelson defineerisid brikolaaži selliselt, et brikolaaži võib iseloomustada kui improviseerivat lähenemist ressurssidele, mis võimaldab ettevõtjatel oma olemasolevate vahendite ümber configureerimisega edu saavutada (Baker & Nelson, 2005).

2020. aastal tehtud intervjuu käigus selgus, et esialgselt 2015-2016 planeerimata tegevused olid edukamad ja tulemuslikumad. Baker ja Nelson toovad välja brikolaaži elemendina: tegutsemise, mida SaltsUp oma algusaastatel ka kõige edukamalt kasutas,

teoreetilises käsitluses on ka suurem rõhuasetus ressursside aktiivsele kaasamisele, mitte planeerimisele. Baker ja Nelson iseloomustavad ettevõtlusega seotud brikolaaži valmisolekut eirata ettevõtja ressurssidega seotud ühiseid piiranguid, mis võimaldab omakorda uusi võimalusi luua. 2015-2016 a tegevustel märgibki ettevõtte omanik, et paljud tegevused mis sellel hetkel ettevõttes tehti- nagu Amazoni müügiga alustamine ja gurmeesoolabrändi loomine, olid pigem vastuvoolu ujumine ja eristumine ja planeerimata tegevus, mis lõi uusi võimalusi sealt, kus poleks osanud oodata (private label müük Hong Kongi) (Intervjuu, 2020).

Pärast 2017. aastat, kui kasvas konkurents ja tooted ei olnud enam nii uudsed, tekkis ettevõttel seisak ja osad müügikanalid ei osutunud enam nii edukaks. Edukamateks projektideks osutusid pigem B2B müük EU-siseselt ja *private labeli* pakkumine kui oma bränditoodete müük. 2020. aastal nenditakse, et ilmselgelt oleks tulnud nendel aastatel tegeleda turundusega läbi sotsiaalmeedia ja kodulehe optimiseerimisega otsingumootoritele oluliselt rohkem kui seda tehti. Samuti leitakse tagantjärei, et rohkem oleks pidanud tegelema erinevate platvormide katsetamisega ja mitte olema fokuseeritud ainult suurtes Amazonis ja eBays. Vissak et al 2020 toovad oma uuringus välja soovitusi juhtidel võrgustuda ja teadmisi omandada aktiivselt, kasutada otsuste langetamise loogikat. Rahvusvahelistumise ajal ebakindlust aktsepteerida (Vissak *et al*, 2020). Ettevõtte leidis uue suuna 2019 sügisel, kui laiendati tootevalikut - valikusse võeti gurmeepiprad ja ootamatult osutus tootevaliku laiendamine edukamaks kui arvatud. 2021. aastal kommenteerides toonast muutust, toodi välja, et kuna sel ajal ei olnud ettevõttes oskusi ja teadmisi, kuidas otsingumootorites paremini välja tulla, siis tegelikult oli gurmeepiparde populaarseks osutumine puhas juhus, mis tugines orgaanilistele otsingutulemustele. Aastal 2021 osatakse seda planeerida teadlikult Helium10 ja Ahrefs tööriistade abil. Baker ja Nelsoni käsitluse võrdluses saab neid SaltsUpi tegevusi iseloomustada teise põhiteesina brikolaaži olemusest: ressursside kombineerimine uutel eesmärkidel. Brikolaaž on keskendunud olemasolevate ressursside ja võimaluste potentsiaali maksimeerimisele. Seetõttu keskenduvad brikolaaži kasutavad ettevõtted, nagu SaltsUp, sageli juba olemasolevate vahendite taaskasutamisele, parendamisele ja järk-järgulisele innovatsioonile (*incremental innovation*) ja loomingulisele kombineerimisele (*creative combination*) (Schumpeter, 1939). See omakorda võib viia uute, innovaatiliste ja mõnikord suurepäraste lahendusteni, mida poleks võib-olla juhtunudki kui brikolaaž ei oleks silmapaistev ettevõtlik lähenemisviis. (Baker & Nelson, 2005)

Siin toodud tabel võtab ettevõtte tegevused aastate lõikes kokku. Tabelist on näha tegevuste aktiivsuse kasvu peale 2019.aastat.

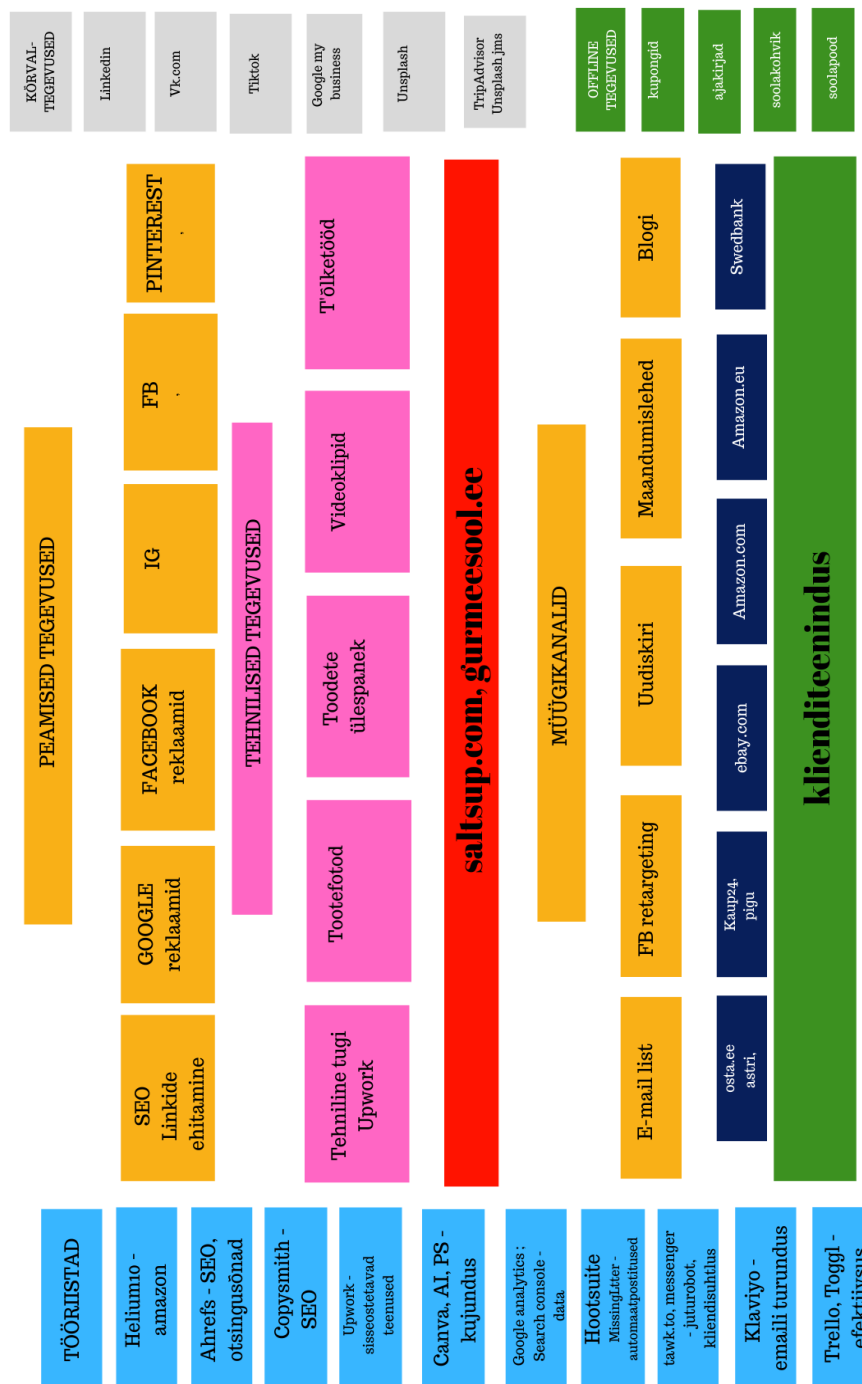
Tabel 7

Ajajoon SaltsUp OÜ rahvusvahelistumise tegevustest 2015-2021.

2015	brändi loomine, ettevõtte loomine
2015	esimesed tooted Amazonis müüdnud
2016	eksportpartner Hong Kongis, amazon.uk, amazon.ca, de
2017	Leedu private label, Instagram
2018	Amazon es, it, fr, mx; amazon
2019	Shopify, Pinterest, SEO tähtsuse teadvustamine; väljumine Amazon mx
2020	Linkedin, Pigu lv, lt, Katar, Amazon se, Tripadvisor, Helium10, soolapood Tallinnas
2021	SEO tähtsus ja organic reach, keskendumine olemasolevate võrgustike optimeerimisele ja offline tegevuste suurendamisele- lisandunud soolakohvik Tallinnas, märts 2021.

Allikas: Autori koostatud tuginedes SaltsUp OÜ tegevustele ja läbiviidud intervjuudele

2021. aasta veebruari intervjuus on võrreldes aastataguse intervjuuga selgelt tunda, et ettevõtte tegevus on strateegiliselt läbimõeldum ja ettevõtte on kaardistanud peamised tegevused järgneval joonisel (joonis nr 3), millega ettevõtte igapäevaselt tegeleb ja kust tuleb kliendivoog. Ära on määratletud kõrvaltegevused, mis ei too otseselt kasu ja millega tegelemine ei ole primaarne (joonis 3 toodud halli värviga). 2021. aasta intervjuust tulenevalt on SaltsUp Oü tegevuses toimunud hüppeline areng just erinevate tööriistade kasutuselevõtul ja süstematiseeritud lähenemisel, brikolaaži kasutatakse koos üleüldiste tehnoloogiate arengute jälgimisega ja nende kättesaadavusega VKE-dele.



Joonis 3. SaltsUp OÜ e-kaubandusalaste tegevuste kaardistus

Allikas: Autori koostatud 2017-2021. a SaltsUp OÜ tegevuste põhjal.

SaltsUp on ära määranud 2021. aastal ettevõtetes kasutatavate tööriistade nimekirja (joonisel 3 toodud sinisega). Intervjuudest selgub, et kuna erinevaid tööriistu, mis aitavad MVE-l teha turundust, logistikat, kliendisuhtlust, on väga palju, siis kõike järgi proovida, läbi

analüüsida on mikro- ja VKE jaoks ajamahukas ja ressursse nõudev töö. *“Peamine takistus on ajapuudus ja teadmiste puudus. Igasugused tehnilised uuendused ja innovatsioon ja sellega kaasaskäimine nõuab palju ressursse. Ei ole lihtsalt aega kõigega ennast kurssi viia ja samas pole raha, et kõiki teenuseid sisse osta. Samuti kõikides tööriistades, mida kasutada, tuleb valik teha. Selleks, et seda osata teha, peab igapäevaselt e-kaubanduses sees olema, jälgima erinevaid foorumeid, sotsiaalmeediagruppe, lugema e-kaubandusalaseid uudiseid.”*

Seega valiti tööriistad läbi soovitusindeksi, ehk vaadates, mida erinevates sotsiaalsetes võrgustikes oli soovitatud ja tundusid sobivad. Üheks selliseks näiteks on 2021 toodud Ahrefs tööriist, mis võimaldab otsingumootorites välja tulemist analüüsida, leida märksõnu, mida parendada ja läbi mille otsingumootorites esile tõusta. Järgmiseks tähtsusele on toodud Helium10, mis aitab Amazoni platvormil müüjatel koostada oma tootekirjeldusi, otsida märksõnu, hoida oma kontol efektiivsemalt silma peal ja pidevalt olla kursis Amazoni muutuvate tingimuste ja tehniliste muudatustega.

Siinkohal on teoreetilises käsitluses Baker & Nelsoni 3 seisukoht, kus brikolaazi kasutava ettevõtte käsutuses olevaid ressursse määratletakse nii käegakatsutavad kui ka immateriaalsed, samuti hõlmavad need ka ressursse, mis on minimaalsete kuludega või tasuta ja neid võrdsustatakse sama tähtsusega kui seadmeid ja tööjõudu (Baker & Nelson, 2005).

2021. aasta intervjuus on välja toodud kodulehe optimeerimise otsingumootoritele (SEO) strateegia olulisus ja see, et otsingumootoritele optimeeritus on liikunud tegevuskavas tähtsusele esimesele kohale, võrreldes eelmisel aastal kolmanda positsiooniga. *SEO on täna number 1. Varasematel aastatel ei tegelenud sellega üldse ja eelmisel aastal ikka olime veel täitsa lapsekingades SEO tööriistadega. Kindlasti võib väita, et täna just nende pealt tulebki käive ja ka hulgi kliendid leiavad meid seetõttu üles. Ahrefsi kasutame praktiliselt igapäevaselt, Missingletter, Copysmith kõik on tänaseks igapäevased AI -tööriistad.*

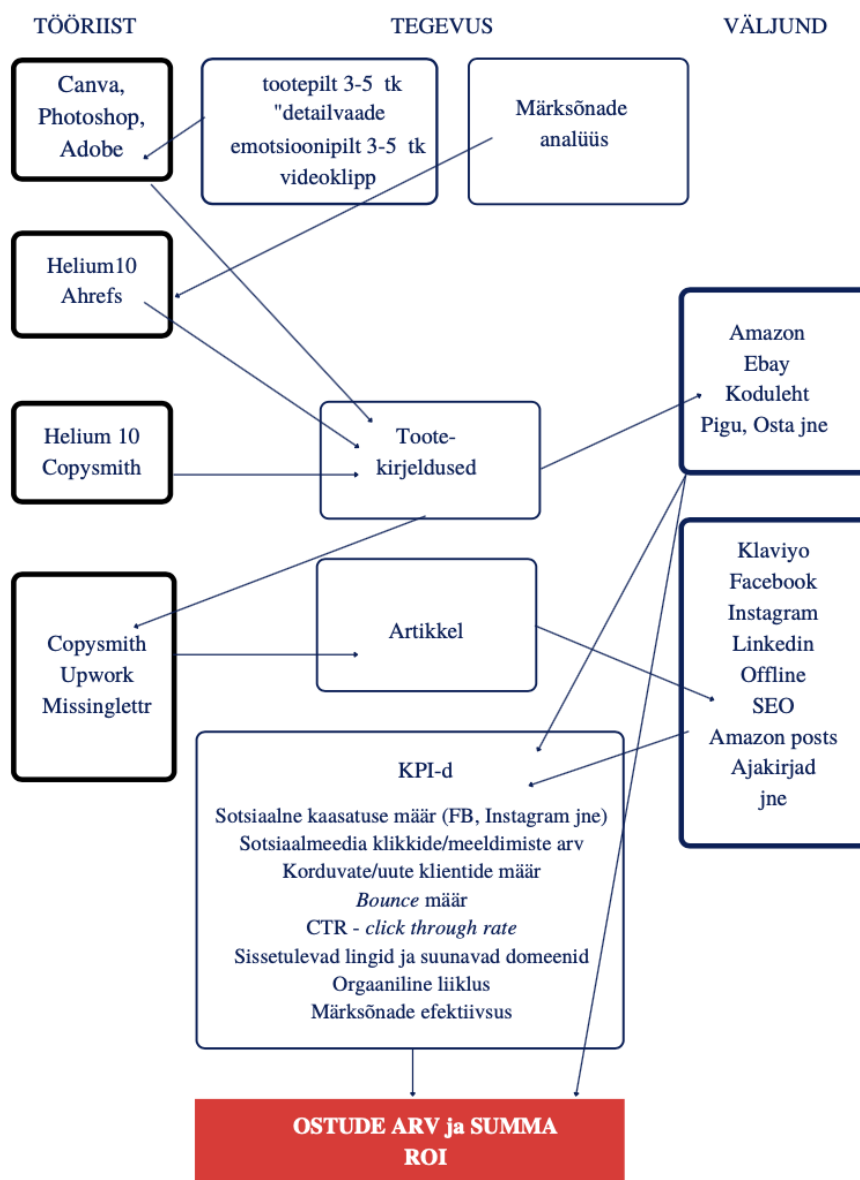
2016. aasta intervjuus ei ole kodulehe optimeerimist otsingumootoritele intervjuus välja toodud, ega otseselt sellelele viidatud. 2020. aasta kevadel on aga juba leitud, et sellega tuleb tegeleda kui kõige pikemas perspektiivis tulutoova tegevusega ja strateegiaga, mis annab võimaluse olla sõltumatum kolmandate osapoolte platvormidest ja nende poolt tekkivate võimalike takistuste vältimisest. Kodulehe otsingumootoritele optimeerimine ja sisuturundusega tegelemine on SaltsUp 2021 a peamiseks tegevusteks. Pulizzi toob välja, et tänapäeval on “oma loo jutustamise” barjäärid kadunud. Sisu levitamisele aitab kaasa tehnoloogia, mis võimaldab lugu rääkida sotsiaalmeedia, e-mailiturunduse, otsingumootorite kaudu, sisukirjutajaid leiab väljaspool meedia-ettevõtteid (Pulizzi 2012).

Kui 2016 on SaltsUp välja toonud kasutatavatest tööriistadest vaid e-posti turunduse platvormi, siis 2021 aastal on ettevõttel loodud tööriistakast ja tegevused, mida selle abil tehakse, ära määranud. Kõikide nende tööriistade eesmärk on tõsta efektiivsust ja automatiseerida rahvusvahelistumisel tekkivaid tegevusi, saada tulemustest ülevaadet ja andmeid ja neid omakorda kasutada ära kasvustrateegiate loomisel. *“Mis on veel huvitav ja mida varem pole kasutanud sellisel tasemel, on see, kus e-kirjade saatmise puhul kasutame nüüd uut platvormi Klaviyo ja oleme automatiseerinud e-kirjade saatmise. Selle tulemusena kasvab kordusostude arv, jälgime mahajäetud ostukorve, saadame meeldetuletusi kaua lehel mittekäinud klientidele jne. Muljetavaldav on see, et kõiki neid tegevusi saab mõõta ja Klaviyo kasutuselevõtt on tõstnud e-poest otse ostjate arvu.”* Hea automatiseerimissüsteem võimaldab ettevõtjal üksikasjalikult jälgida ettevõtte klientide käitumist veebilehel, mille läbi ettevõtte saab oma sisu ja lehe kujundada vastavalt kliendi vajadustele ja suunata klienti seeläbi ostuotsust tegema (Jefferson & Tanton, 2015).

Facebook, Instagram jt sotsiaalmeedia kanalid on kasutusel SaltsUp ettevõttes juba esimesest tegevusaastast 2015. Ashley jt toovad oma uuringus välja, et lühisõnumite ja pakkumiste postitamine on brändidele sotsiaalmeediasse kasutamiseks lihtne viis, mille mõju on tõenäoliselt kõrge (Ashley & Tuten, 2015). Aastal 2021 märgib ettevõtte omanik, et mitte kunagi varem pole olnud VKE turundamisel ja eesmärkide saavutamisel olnud nii suur roll AI-l põhinevatel tööriistadel ja toob näiteks välja Copysmith, Missinglettr tööriistad, millega ettevõtte sotsiaalmeedia turunduskanaleid hõlpsamalt ja efektiivsemalt hallata saab. Eelnevatel aastatel ei ole selle peale isegi tulnud, et seda kasutada, kuna võimalused ja ligipääsud nendele teenustele tehnilise poole pealt puudusid.

Erinevalt varasematest aastatest, on 2021 toodud välja vajadus tegeleda SEO-ga (otsingumootoritele lehe optimeerimisega) ja ka videosisu ja otse *“livestream”* videote tootmisega. Seda trendi kinnitab ka 2021.a GlobalWebIndex raport, kus on esile tõstetud, et 24% vastajatest kinnitasid, et toote näitamine ja kasutamine videos tõstab ostusoovi ja usaldust brändi vastu. (GlobalWebIndex, 2021). Selleks, et erinevatest tööriistadest ja tegevustest võimalikult efektiivset kasu saada ja maksimaalselt ära kasutada tööriistade võimalusi, on ettevõttel 2021.a koostatud toote protseduuri ja tegevuste visualiseering, kus on näha, kuidas ühe tootega tehakse erinevaid tegevusi, mille läbi siis tekib tootele pilt, kirjeldus, lugu, blogipostitus, artikkel, sotsiaalmeedia postitused, automaatsed postitused, SEO märksõnad ja need omakorda suunatakse erinevatesse e-kaubandusvõrgustikesse, sotsiaalmeedia kanalitesse. Mõõdikud, mis mõõdavad tulemusi, on määratletud KPI-dena

allpool olevas tabelis ja kõige olulisem tulemus on antud juhul ROI, mida mõõdetakse eelnenud tegevuste kulude / müügi suhtega.



Joonis 4. SaltsUp OÜ toote protseduur ja tegevuste visualiseering

Allikas: Autori koostatud 2020-2021. a SaltsUp OÜ tegevuste põhjal.

Nummela, Matalamäki on välja toonud, et süsteemselt tegutsevad ettevõtted on rahvusvaheliselt kogenumad ja sageli ka rahvusvahelisel turul juba tegevad (Matalamäki 2017; Nummela *et al*, 2014). Süstematiseerituse ja strateegia loomise kohta ütleb SaltsUp ettevõtte omanik intervjuus veebruaris 2021 nii: “Nüüd oleme pisut ka struktureerinud tegevusi - oleme teinud nn artikli ja toote maksimumist võtmiseks endale SOP - standard

operating procedures kirjeldused. Kõik see on viinud selleni, et oleme koostanud endale sellise strateegilise tabeli, kus on olemas kõik kanalid, mida kasutame, tööriistad. Väga hea ülevaate annab iseenda töö kiiremaks juhtimiseks.“

SaltsUp OÜ tegevused 2015-2021 on brikolaaži kasutamise näide, kuidas ideest ja eesmärgist, samal ajal eirates ressursside piiranguid, areneb välja süstematiseeritud e-kaubandusvõrgustikke efektiivselt kasutatav ja oma piiratud ressursse maksimaalselt ära kasutatav VKE.

2.3. E-kaubandusvõrgustike barjäärid mikro- ja väikeettevõtte rahvusvahelistumisel SaltsUp OÜ näitel

VKEde e-kaubandusse sisenemist peamised takistavad takistused (Eurostat, 2014) andmetel: ettevõtte kaubad või teenused ei sobi; logistikaga seotud probleemid; maksetega seotud probleemid; turvalisuse või andmekaitsega seotud probleemid; õigusliku raamistikuga seotud probleemid. SaltsUp intervjuu toob välja väga täpsed algusaastatel tekkinud takistused, mis lähevad kokku ülaltoodud nimekirjaga. Väljavõte intervjuust: selleks, et eBay ja Amazoni platvormidel müüma asuda, oli vaja registreerida kaubamärk ja hankida tootesertifikaadid. Esimene tagasilööki oligi, et osad SaltsUp OÜ tooted ei osutunud sobivaks näiteks Iraani päritoluga gurmeesoolad, mille USAsse müük kaubandusembargo tõttu olid keelatud. See omakorda tõi kaasa selle, et toode tuli maha võtta nii Amazonist, eBayst kui ka kodulehelt, kuna kodulehe maksesüsteemid olid US päritolu ja seetõttu kodulehel olenemat sellest, et Euroopa Liidus on toote turustamine lubatud, ei ole seda võimalik teha, kui maksesüsteemiks on valitud US päritolu Paypal. Antud näide illustreerib hästi tekkivaid takistusi mikro- ja VKE globaliseerumisel, kus üks detail mõjutab pikka protsesside jada ja mille lõpptulemuseks võib olla terve müügivõrgustiku katkemine, kontode sulgemine ja äritegevuse pidurdamine.

2016. aasta intervjuust selgub ka logistiliste probleemide osa: *Sellel hetkel ei olnud võimalik alustada Amazoni FBA teenuse kasutamist, kuna olime toodetega just turule tulnud ja puudus kogemus, milline toode võiks Amazonis kõige paremini müüa. Seetõttu valisime Amazon FBM (fulfilled by merchant) ja tellimuste täitmisi alustasime siitsamast Eestist. Probleemiks osutus tavalise postiteenuse aeglus ning kallidus. Võimatu oli kasutada ekspressteenuseid, kuna nende hinnatase 2016 ületas mitmekordselt toodete hinnataseme. Lõpptulemusena peale testperioodi sai valitud logistikapartneriks Läti post, millel oli valminud just vaheladu Riia lennuväljal ja kelle hinna ja tarneaaja suhe osutus mõistlikuks*

(Intervjuu 1, 2016). SaltsUp tegevust ja võimaluste leidsime protsesse saab teoreetilisel baasil ühildada Chandra jt. (2009) käsitlusega - Chandra jt (2009) on ära toonud, et VKEd kogesid edu rahvusvahelistumisel olemasolevate vahendite, ressursside ja oskuste kombineerimise ja sobitamise kaudu. Chandra jt, ei ole küll kasutanud väljendit brikolaaž, kuid oma olemuselt kattub nende teooria Bakeri & Nelsoni poolt välja toodud brikolaaži põhiprintsiipidega. (Chandra *et al*, 2009)

2021. aastal on takistused võrreldes 2016. aastaga olemuselt samad. Kui 2020 aasta kevadel toodud intervjuus oli peamine takistus Covid-19 pandeemiast tekkinud postiteenuse ja logistiliste teenuse aeglus, siis 2021. aasta veebruari intervjuus on välja toodud, et ülemaailmsed logistilised tegevused on taastunud ja suuri probleeme tarnetes ei ole. Kuigi on pisut ebakindel, kas see selliselt ka jätkub, on olukord ja tarnekindlus võrreldes 2020 kevad-suvi-sügis Euroopa - USA suunal paranenud ja kaubad liiguvad 9-10 äripäevaga uksest uksele.

Ressursside puudus ja otstarbekuse hindamine ja isikuomadused on takistused, millega uuritav ettevõtte on läbi aastate kokku puutunud: *“Takistus on ikka peamiselt ettevõtja ise. Kõike ei oska, ei suuda ei jõua ise ära teha, aga väikese ettevõtte puhul ei ole kõiki eksperte võimalik sisse osta. Samuti on raske mugavustsoonist välja tulla, kui mingi asi töötab, siis sellega ei tegele ja mingi aja pärast see asi enam ei tööta”* kommenteeris ettevõtte juht vahepealsete aastate müügilangust. Katsetamisloogikal põhinev lähenemine, mida saab küll pidada nn “vähima vastupanu teeks”, ei hõlma aga kõiki rahvusvahelistumise kiiruse dimensioone ja seetõttu on vaja ettevõtte juhtidel mugavustsoonist välja tulla, et saavutada hiljem kiiremat rahvusvahelist kasvu (Prashantham *et al*, 2019).

Barjääridest on välja toodu liigne bürokraatia ja ekspordi puhul eriotstarbeliste sertifikaatide hankimised - *“Samuti seadused, muutused GDPR, maksumuudatused, piiriüleised tehingud.”*

Järnevalt toodud tabel nr 8 on kokkuvõtte erinevate võrgustikega seotud barjääridest, mis on koostatud kvalitatiivse uuringu vastuste kodeerimisel ja teemablokkidesse jagamisel.

Tabel 8

SaltsUp barjäärid enamlevinud e-kaubandusvõrgustike kasutamisel.

	AMAZON.COM	AMAZON.EU	EBAY.COM	SHOPIFY KODULEHT	WORDPRESS KODULEHT
Alustamisega seotud tegevused	registreerimine pikk protsess. erinevad dokumendid ja nende aktsepteerimine	Erinevate riikide amazon.eu -s registreerimine pikk protsess. erinevad dokumendid ja nende aktsepteerimine	Toodete lisamine algselt piiratud 10 tootega ja 150USD-ga	Suhteliselt kallid vahendus ja ülalpidamiskulud	Maksemehetodid US ja EU - kõige optimaalsema leidmine ja ühendamine
	Kaubamärgi registreerimine	Kaubamärgi registreerimine		Maksemehetodid US ja EU	Välismaiste klientide usalduse võitmine - keerulisem kui ebay, amazoniga
	Kohaliku ettevõtte asutamine - ja sellega kaasnevad probleemid	Transpordikulud		Palju lisapluginaid mille kaudu saab müüa, aga eeldab, et registreeritud US ettevõtte alt	
	Toll, sertifikaadid jms bürokraatlik				
Transport	Transpordikulud kõrged. FBA-d või FBM kkasutades ei pruugi tulla FBA soodsam	Toodete lisamine töömahukas. Toote- ja pildiinfo muutmine keeruline	Tagastused ja kliendisuhetus ja nendega tegelemine		Transpordikulud kõrged, kiire transpordi pakkumine keeruline
Maksundus	Maksusüsteem keeruline	Erinevate riikide KM kohustuslaseks registreerimine ja süsteemi loomine		Kui kasutada US ettevõtet ja maksemehetodeis, siis embargoga piiratud riikide tooteid müüa ei saa	
		Brexit			
Igapäevased tegevused	Toodete lisamine töömahukas. Toote ja pildiinfo muutmine keeruline	Erinevate EU riikide Amazoni platvormidele toodete lisamine - automaattõlked jms ei tööta tehniliselt korralikult	Toodete lisamine töömahukas ja kallis	Töömahukas läbi SEO kodulehele külastatavuse toomine	Kodulehel külastatavuse hoidmine ja saamine
	Kõrged reklaamikulud	Kõrged reklaamikulud	Erinevate riikide Ebay platvormidele lisamine - keeruline - automaattõlked mis ei ole heal tasemel	Toodete lisamine töömahukas. Tooteinfo muutmine keeruline	Reklaamikulud kõrged, eeldab Google Ads, FB Ads kasutamist
	Nõuab pidevat tööd Helium10 toodete optimeerimisel, toodete nn pildis" hoidmisel	Nõuab pidevat tööd Helium10 toodete optimeerimisel, toodete nn pildis" hoidmisel	Kõrged reklaamikulud ja vahendustasud. Reklaami sihtimine keeruline		Töömahukas ja nõuab iganädalast tähelepanu uuendustele jms tehnilistele küsimustele

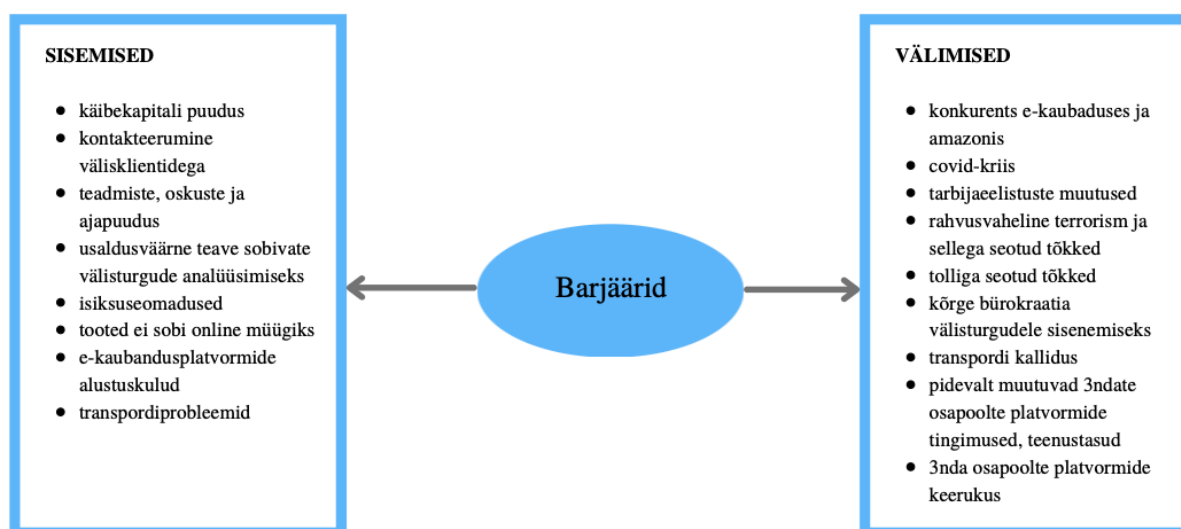
Allikas: Autori koostatud SaltsUp dokumendianalüüsi ja intervjuude põhjal.

2021. aasta suurimad väljakutsed on erinevatesse riikidesse eksporti tehes kõigi vajaminevate sertifikaatide ja protseduuride läbimine. Ehk nagu veebruaris 2021 tehtud intervjuust on näha, et läbi viie aasta on ettevõtte suutnud stabiliseerida B2C müügi, mis ei eelda niipaljude sertifikaatide olemasolu, aga suurim probleem on B2B klientidele müües

EU-st väljaspoole kõikide vajaminevate dokumentide vastavusse viimine. Teoreetilisel baasil ühtlustub see seisukohaga kus rahvusvahelistumise protsess nõuab palju informatsiooni (Chetty & Agndal, 2007; Vissak *et al.*, 2020).

Siinkohal on ettevõtte poolt välja toodud riigi poolne toetus ettevõttele (vabakaubanduslepped erinevate riikide vahel, kaubandus-tööstuskoja poolsed nõustamised, tolli ja veterinaarameti poolsed abistamised). See omakorda kinnitab töö esimeses osas VKE-de rahvusvahelistumise uuringutes välja toodud barjääre ja piirangute olemasolu ja nende sügavust VKE-de globaliseerumise teekonnal. Viis aastat on ettevõtete tegevustes üsna pikk aeg, sellist vastupidavust saab teoreetilisel baasil võrrelda Desa (2011) seisukohaga brikolaaži rahvusvaheliste sotsiaalsete ettevõtmiste protsessides. Desa tõi välja, et brikolaaž võib võimaldada minimaalsetest ressursidest luua kasutatava toote/teenuse ja samal ajal luua ettevõtte või organisatsiooni tugevuse ja vastupidavuse (Desa, 2011). Katsetamisloogika teooria toetab seisukohta, kus väliturule sisenemise ebakindlus ei ole alati takistus, sest see võib pakkuda uusi võimalusi (Chetty *et al.*, 2015).

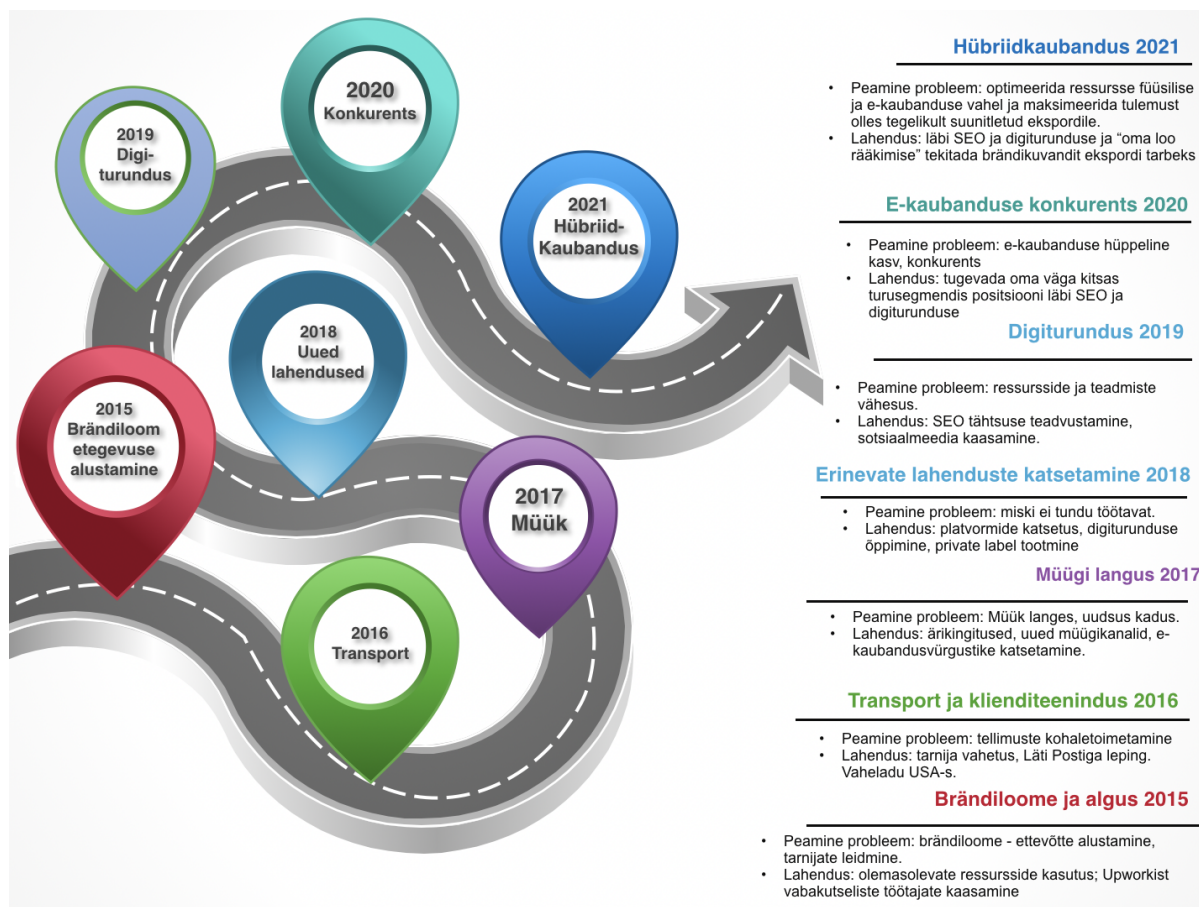
Allpool toodud joonisel on välja toodud ettevõtte sisemised ja välimised barjäärid, (lisa 15 on joonisele vastav barjääride vältimise lahendused 2021).



Joonis 5. SaltsUp OÜ barjäärid rahvusvahelistumisel läbi e-kaubanduse

Allikas: Autori koostatud 2016-2021. a SaltsUp OÜ tegevuste ja läbiviidud intervjuude põhjal.

Illustreerivalt on ajateljele toodud aastate lõikes peamised barjäärid ja lahendused, mida ettevõtte on teinud, et edasi liikuda.



Joonis 6. SaltsUp OÜ tekkinud probleemide ja lahenduste ajatelg

Allikas: Autori koostatud 2015-2021. a SaltsUp OÜ tegevuste ja läbiviidud intervjuude põhjal.

Mueller-Using jt toovad oma 2020. a uuringus Baltimaade VKE-de rahvusvahelistumise kohta välja, et turuanalüüsi ja äripartneri leidmise tugi VKE-de rahvusvahelistumisega ei ole märkimisväärselt seotud, kuigi need tegurid näevad välja nagu põhifaktorid (Mueller-Using et al 2020). Sama on näha SaltsUp barjääridest ja intervjuudest, et turuanalüüsi ja äripartneri leidmise tugi ei ole leidnud mainimist. Mueller-Using uuringu tulemused kinnitavad hüpoteesi, et riikidevahelise koostöö tugevdamine ja spetsialiseeritud tugiprogrammide loomine võiks olla Läänemere piirkonna VKE-de ettevõtete konkurentsivõime saavutamiseks olulised. SaltsUp ei ole otseselt toonud välja, et valitsuse

tugi ja riikidevahelised abiprogrammid oleksid ettevõtte rahvusvahelistumisel määrava faktoriga, kuid ettevõtte omanik kinnitab, et erinevate EAS ja Kaubanduskoja meetmetel hoitakse silma peal ja võimalusel ollakse aktiivsed neid kasutama. Kokkuvõtteks võib SaltsUp analüüsi baasil väita, et barjäärid on pigem tehnilist laadi, mis takistavad ettevõtte rahvusvahelistumist e-kaubandusvõrgustike kaudu.

Kokkuvõte

Improviseerimine, brikolaaž ja katsetamisloogika on näited erinevatest tehnikatest, mida sageli nähakse just väikeettevõtluses. Nowinski ja Rialp tõid välja selgeid tõendeid selle kohta, et VKEd toetuvad oma ressursside kasutamiseks ja piirangutest mööda saamiseks brikolaažile (Nowinski & Rialp, 2012). Vähe on empiirilise uuringuid, mis seoks brikolaaži olemust ja olulisust VKE-de globaliseerumisel läbi e-kaubandusvõrgustike. Evers ja O’Gorman märkisid juba aastal 2011, et võrguühendus võib kiirendada ja lihtsustada VKEde rahvusvahelistumist. (Evers & O’Gorman, 2011). Rod jt näitavad, et otsuste langetamise probleemide korral, eriti välisturu valiku (FMS) ja välisturule sisenemise (FME) ajal, kasutavad VKEd ülalnimetatud taktikaid ja strateegiaid (Rod et al 2016).

Töö autor on käsitlenud seda teemat kuna nii katsetamisloogika ja brikolaaž omavad suurt tähtsust VKEde rahvusvahelistumisel läbi e-kaubandusvõrgustike ja võib olla omakorda uus nišš, mille kaudu VKE-d saavad rahvusvahelistuda ka COVID-19 kriisi laadsetes olukordades.

Lisaks innovaatilisusele nõuab ettevõtlik profiil VKEdelt ennetavat tegevust ja suurt riskitaluvust. Sellega seoses on ülemaailmsete e-kaubanduse võrkude kasutamine aktiivne samm suurema innovaatilisuse ja proaktiivsuse suunas. Sellised sammud võivad sisaldada ka märkimisväärseid riske, eriti algfaasis, kui ettevõttel puudub väljakujunenud välispartnerite ja klientide võrgustik. Vissak jt (2020) näitasid oma uuringus, et juhid peaksid ka mõistma, et teatud määral ebakindlus on kogu rahvusvahelistumisprotsessi vältel normaalne, kuna tulevikku pole võimalik täielikult ennustada. (Vissak *et al.*, 2020)

Sellest hoolimata tasub osalemine ülemaailmsetes e-kaubanduse võrkudes tavaliselt mõne aja pärast, kui globaalsed e-kaubanduse võrgud laienevad ja tungivad sügavamale kõikidele võimalikele turgudele. Sellist läbitungimist mõjutavad juhtimis-, suhtelised, keskkonnaalased ja sotsiaal-poliitilised tegurid (Castagna *et al.*, 2020).

VKE-d, kes on valmis uut tehnoloogiat kasutama, näiteks e-kaubanduse võrgustikud, kogevad rahvusvahelistumist üldiselt kiiremini ja edukamalt. Selline orientatsioon

innovatsioonile on tavaliselt nii ettevõtetes, mis pakuvad teadmistemahukaid või innovaatilisi tooteid, erinevad start-up ettevõtted näiteks, kui ka ettevõtetes, kes soovivad rakendada uusi tehnoloogilisi lahendusi oma protsesside efektiivsemaks ja tõhusamaks muutmiseks.

Tegelikult on ka paljud globaalsed e-kaubanduse võrgustikud ja tarkvaralahendused või uuendused välja kasvanud VKE ja mikroettevõtetest. Seetõttu annab orienteerumine sellistele tehnoloogiatele käegakatsutavaid tulemusi eduka rahvusvahelistumise osas.

Edukas rahvusvahelistumine nõuab, et VKEd õpiksid pidevalt oma kogemustest, mõtleksid nende tugevuste ja nõrkuste üle ning viiksid ellu muudatusi, mis tõstaksid tõhususe ja tasuvuse uuele tasemele. Kahjuks on tootlikkus ja efektiivsus praegu paljude VKE-de ettevõtete nõrgad kohad.

E-kaubanduse võrgustikel on selgelt strateegiline roll VKEde rahvusvahelistumisel ja uute turgude võitmisel. Sellised ettevõtted nagu Amazon ja eBay pakuvad väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele platvormi oma rahvusvahelise äritegevuse arendamiseks. Võrgustikud aitavad neil toime tulla erinevate tehniliste standardite või kultuuriliste erinevustega, vältida teistes riikides ettevõtluse edendamise suuri kulusid ja ületada riske, mis on seotud tõhususe ja kaasajastamise nõuetega. Täpsemalt öeldes saavad VKEd luua tugeva veebipõhise kohaloleku, kasutades Amazoni, eBay või kolmanda osapoole platvorme. Need platvormid pakuvad VKEdele laiaulatuslikku tööriistakomplekti, nagu lihtsustatud e-poe ehitus, usaldusväärsed reklaami edastamise platvormid, CRM-lahendused ja paljude muude väärtuslike funktsioonide hulgas ka automaatne keeletõlge. Ilma selliste arenenud platvormideta peaksid VKEd investeerima nii raha kui ka aega, et kõik need tööriistad endale ehitada ja seadistada. Puhtalt tehniliste eeliste kõrval pakuvad e-kaubanduse võrgud VKEdele enneolematuid võimalusi. Näiteks väikeettevõtte Eestis pääseb läbi Alibaba ligi tarnijate kogumile, et osta oma toote arendamiseks vajalikke komponente või seada üles vajaliku detaili hinnapakkumise küsimine. Automaatsed tõlkijad hõlbustavad sujuvat suhtlemist kahe osapoole vahel, samas kui turvalised finantstehingute süsteemid loovad turvatunde, lisateenustena võimalik tellida ka toodete inspeksioon, tehase ülevaatus jms, mis annab VKE-le turvalisust.

Käesolevas magistritöös soovitab autor VKE juhtidel kasutada võrgustike eeliseid, enda ja ettevõtte võtmeisikute teadmisi erinevates e-kaubandusvõrgustikest, sotsiaalsest kaubandusest, digiturunduses aktiivselt ja järjepidevalt omandada, et olla kursis kiirelt muutuvate ITK valdkonna arengutega. Rahvusvahelistumisel kasutada nii katsetamisloogikat kui ka brikolaaži, riskide maandamiseks määrata ära iga rahvusvahelistumise etapi või

tegevuse puhul aktsepteeritava kahjumi piir. Katsetada erinevaid meetodeid, et oma tooteid või teenuseid turustada, kasutades selleks olemasolevaid võimalusi ja kirjeldada täienduseks üldisele ekspordiplaanile ka e-kaubanduse strateegiline plaan, mis hõlmaks endas tööriistu, mis optimeerivad tegevustele kulutatud ajakulu ja annavad mõõdikud, millega tulemusi mõõta. Samuti annab see ülevaate, kuidas liigub toode või teenus ja milliseid kaasnevad tegevused sellega toimuvad, et eksportmüük läbi e-kaubanduse saaks toimuda. MVE-l on otstarbekas kasutada ja uurida võimalusi, mida pakuvad kiiresti arenev tehisintellektil põhinevad sotsiaalmeedia ja e-kaubanduse turundustööriistad. Kõik need koos töötavad funktsioonid moodustavad usaldusväärse süsteemi, mis hõlbustab MVE rahvusvahelist e-kaubandust kõige tõhusamal ja mugavamal viisil rakendada.

Käesolevas töös välja toodud malle on võimalik kasutada EAS jt laadsetes ekspordiprogrammides erinevate e-kaubandusalaste tegevuste mallide loomisel, mis lihtsustavad mikro- ja VKE-de rahvusvahelistumise strateegiliste tegevuskavade loomist. Samuti on töö kasutatav edasistel meta-uuringutel, mis uurivad mikro- ja VKE-de tegevusi rahvusvahelistumisel läbi e-kaubandusvõrgustike.

E-kaubandus ja VKE-de ja mikroettevõtete rahvusvahelistumine läbi e-kaubandusvõrgustike on suhteliselt uus ja kiiresti muutuv valdkond. Arenguruumi ja võimalusi edaspidisteks uuringuteks on märkimisväärselt. Järjest kiiremini arenevate tehisintellektil põhinevate tööriistade kasutamine ja seeläbi MVE-de rahvusvahelistumine on e-kaubanduses kindlasti teema, millele lähiaastatel tähelepanu pöörata. Samuti saab mõõta ja hinnata juba rahvusvahelistunud MVE-de käekäiku erinevates riikides, pöörates tähelepanu just valitsuse toe vajalikkusele ja tõhususele - näiteks riigi poolt pakutavate erinevate e-kaubandusalaste digikoolituste ja ekspordiprogrammide mõju hindamine ja seotus mikro- ja VKE-de rahvusvahelistumisel.

Viidatud allikad

1. 2019 Small Business Counts. *Australian Small Businesses and Family Enterprise Ombudsman*.
<https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/documents/ASBFEO-small-business-counts2019.pdf>. Accessed 14 Apr 2021.
2. ADB Data Library for Singapore. *ADB Asia SME Monitor 2020 database*. ADB, n.d., <https://data.adb.org/media/7281/download>
3. Ahrweiler, P., Keane, M.T. (2013) „Innovation networks“, *Mind and Society*, 12, 73-90
4. Akinboade, O.A., (2014). Regulation, Smes' Growth and Performance in Cameroon's Central and Littoral Provinces' Manufacturing and Retail Sectors. *African Development Review*, 26(4), 597-609. Wiley, DOI:10.1111/1467-8268.12116.
5. Alqahtani, K.M., & Song, P. (2018). The Challenges Of E-Commerce Implementation For Saudi Smes: Case Study Of Retail Sector In Riyadh. *European Journal Of Business And Management*, 10(36), 184-188., Accessed 10 Feb 2021.
6. AlGhamdi, R., Nguyen, A., Nguyen, J.K., & Drew, S. (2012) Factors Influencing E-Commerce Adoption by Retailers in Saudi Arabia: Quantitative Analysis. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 3(1), 83-100 DOI: 10.1002/j.1681-4835.2011.tb00335.x
7. Allsop, J. (2004) ‘Premium pricing’, paper presented at the Future Foundation Changing Lives Conference, 2nd December, Queen Elizabeth Conference Centre, London (PDF) *Luxury markets and premium pricing*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/31951044_Luxury_markets_and_premium_pricing , accessed Mar 27 2021.
8. Amazon.com Services. Amazon business reach millions of business customers. 2021, <https://sell.amazon.com/programs/amazon-business.html>. Accessed 14 Apr 2021.
9. An, W., Ruling C-C., & Zheng, X. (2020) Configurations of Effectuation, Causation, and Bricolage: Implications for Firm Growth Paths. *Small Business Economics*, 54, 843-864 DOI: 10.1007/s11187-019-00155-8.
10. Andersen, O. (1993). On The Internationalization Process Of Firms: A Critical

- Analysis. *Journal Of International Business Studies*, 24(2), 209-231. Springer Science And Business Media LLC, DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490230.
11. Andersson, S., & Florén, H. (2008). Exploring managerial behavior in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 31–50, DOI: 10.1108/14626000810850838
 12. Anwar, M., Shah, S.Z.A. & Khan, S.Z. (2018) The Role of Personality in SMEs Internationalization: Empirical Evidence. *Review of International Business and Strategy*, 28 (2), 258-282 DOI: 10.1108/RIBS-12-2017-0113
 13. Anwar, S.T. (2017). Alibaba: Entrepreneurial growth and global expansion in B2B/B2C markets, *Journal of International Entrepreneurship*, 15 (4), 366-389. DOI: 10.1007/s10843-017-0207-2
 14. Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement: *Creative Strategies in Social Media. Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.20761>.
 15. Babin, J., & Hulland, J. (2019) Exploring Online Consumer Curation as User-Generated Content: A Framework and Agenda for Future Research, With Implications for Brand Management. *Spanish Journal of Marketing*, 23(3), 325-337 DOI: 10.1108/SJME-07-2019-0053.
 16. Baker, T., & Nelson, R.E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage (2005) *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), pp. 329-366.
 17. Benson, T.R., (2014). Globalization, Trade, And The Impact Of Customs Initiatives On Global Supply Chains. *Mercer Law Review*, 65, 683-699., Accessed 9 Feb 2021.
 18. Bonsón, E., & Bednárova, M. (2013) Corporate LinkedIn Practices of Eurozone Companies. *Online Information Review*, 37(6), 969-984 DOI: 10.1108/OIR-09-2012-0159.
 19. BPI France (2018, March) France, Germany, Italy, Spain and the United Kingdom: Internationalisation of European SMEs. *KfW*, www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Internationalisation-of-European-SMEs.pdf. Accessed 7 Jan. 2021.

20. Brevini, B., & Swiatek, L. (2021). *Amazon : Understanding A Global Communication Giant*. Taylor & Francis, Vanderbilt Avenue, New York, 1-85. Accessed 7 Feb 2021.
21. Bryant, Dave, and Dave Bryant. "Selling On Amazon Vs Ebay – Which Is Better In 2020?". *Ecomcrew.Com*, 2021, <https://www.ecomcrew.com/ebay-vs-amazon/>.
22. Capik, P., & Brockerhoff, A. (2017) The Role of Strategic Partnerships in the Internationalisation of Small Born Global Firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 49-77, DOI: 10.15678/EBER.2017.050303.
23. Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., & Oropallo, E. (2020). Assessing Smes' Internationalisation Strategies In Action. *Applied Sciences*, 10(14), 4743. MDPI AG, DOI:10.3390/app10144743.
24. Cawsey, T., & Rowley, J. (2016) Social Media Brand Building Strategies in B2B Companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 34 (6), 754-776, DOI:10.1108/MIP-04-2015-0079.
25. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I.F. (2009) The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities: Evidence From Firms in Knowledge-Based Industries. *International Marketing Review*, 26(1),. 30-61, DOI:10.1108/02651330910933195.
26. Chetty, S., Agndal, H. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises (2007) *Journal of International Marketing*, 15 (1), pp. 1-29. DOI: 10.1509/jimk.15.1.001
27. Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9–10), 1436–1459, <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2013-0630>.
28. Child, J., & Hsieh L.H.Y. (2014). Decision Mode, Information and Network Attachment in the Internationalization of SMEs: A Configurational and Contingency Analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598 - 610, DOI: 10.1016/j.jwb.2013.12.012.
29. Conconi, Paola et al. "The Internationalization Process Of Firms: From Exports To FDI". *Journal Of International Economics*, vol 99, 2016, pp. 16-30. Elsevier BV, doi:10.1016/j.jinteco.2015.12.004.
30. Coppola, Daniela. "Ebay: Annual Net Revenue 2019 I Statista". *Statista*, 2020,

<https://www.statista.com/statistics/507881/ebays-annual-net-revenue/>.

Accessed 7 Feb 2021.

31. Costa, A.D., Camboim, G.F., & Zen, A.C. (2018). Internationalization Patterns and Their Effects on Company Performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 11(1), 53-63, DOI:10.12660/joscmv11n1p53-63.
32. Crick, D., & Crick, J. (2014). The Internationalization Strategies of Rapidly Internationalizing High-Tech UK SMEs: Planned and Unplanned Activities. *European Business Review*, 26 (5), 421-448, DOI:10.1108/EBR-12-2012-0073.
33. Crick, D., & Crick, J. (2015). The first export order: A marketing innovation revisited. *Journal of Strategic Marketing*, 24(2), 77–89, DOI: 10.1080/0965254X.2014.1001870.
34. Dawson, A., Ginesti, G., & Sciascia, S. (2020). Family-Related Antecedents Of Business Legality: An Empirical Investigation Among Italian Family Owned Smes. *Journal Of Family Business Strategy*, 11(1), 100284. Elsevier BV, DOI:10.1016/j.jfbs.2019.04.003.
35. Desa, G. (2011). Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 727–751. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00430.x
36. Digital Commerce 360. “eBay’s US sales grow 22% in 2020.” *Digital Commerce 360*, 2021, <https://www.digitalcommerce360.com/article/ebays-sales/#:~:text=seven%20years%20combined.-,EBay%20has%20185%20million%20active%20buyers,Q1%20to%20total%20182%20million>. Accessed 14 Apr 2021.
37. Digital Commerce 360. “Q&A with Alibaba: Talking on all comers in B2B ecommerce.” *Digital Commerce 360*, 2019, <https://www.digitalcommerce360.com/2019/07/29/q-a-with-alibaba-taking-on-all-comers-in-b2b-ecommerce/>. Accessed 14 Apr 2021.
38. Digital Commerce 360. “Q&A with eBay: How it’s building B2B ecommerce.” *Digital Commerce 360*, 2019, <https://www.digitalcommerce360.com/2019/06/26/qa-with-ebay-how-its-building-b2b-ecommerce/>. Accessed 14 Apr 2021.
39. Digital Commerce 360. “How SARS contributed to the birth of China

- ecommerce.” *Digital Commerce 360*, 2020,
<https://www.digitalcommerce360.com/2020/02/05/how-sars-contributed-to-the-birth-of-china-ecommerce/> . Accessed 13 May 2021.
40. eBay Inc. *Ebay 2019 Annual Report*. Delaware, Hamilton Avenue San Jose, California, 2019. Accessed 7 Feb 2021.
41. Evers, N., & O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 549–574. doi:10.1080/08985621003690299
42. Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd <https://www.doi.org/10.4135/9780857028044>
43. EUROSTAT (2014), *Information Society Statistics*.
44. Fillis, I., Kittler, M., Rygl, D. Call for Papers for a Special Issue: Researching SME and microenterprise internationalization: advances and future perspectives, https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/products/journals/call_for_papers.htm%3Fid%3D4425
45. Frishammar, J., & Andersson, S. (2009). The Overestimated Role of Strategic Orientations for International Performance in Smaller Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7 (1), 57-77, DOI:10.1007/s10843-008-0031-9.
46. Forsgren, M. (2016) A Note on The Revisited Uppsala Internationalization Process Model – The Implications of Business Networks and Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135-1144. *Springer Science and Business Media LLC*, DOI:10.1057/s41267-016-0014-3.
47. Galkina, T., & Chetty, S. (2015) Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5) 647-676, DOI: 10.1007/s11575-015-0251-x.
48. Ganotakis, P., & Love, J. (2012). Export Propensity, Export Intensity And Firm Performance: The Role Of The Entrepreneurial Founding Team. *Journal Of International Business Studies*, 43(8), 693-718. *Springer Science And Business Media LLC*, DOI:10.1057/jibs.2012.16.
49. Gibbs, L. J., & Kraemer, K. L. (2004). A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: An institutional approach. *Electronic Markets*, 14(2), 124–137. doi:10.1080/10196780410001675077

50. Global Gourmet Salt Industry Report 2020
<https://www.reportlinker.com/p05956872/Global-Gourmet-Salts-Industry.html>
51. Gottschalck, N., Guenther, C., & Kellermanns, F.W., (2020) For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal Of Family Business Strategy*, 11(3), 100281. Elsevier BV, DOI:10.1016/j.jfbs.2019.02.004.
52. Håkansson, H., Snehota, I. (1995) “Developing Relationships in Business Networks”. London. Routledge
53. Hauser, A, Eggers, F., & Guldenberg, S. (2019) Strategic Decision-Making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 54, 775–790, DOI:10.1007/s11187-019-00152-x .
54. Hesse-Biber & Leavy, P. (2005) Practise of Qualitative Research. Thousand Oaks Ca: Sage
55. Hilmersson, M., & Johanson, M. (2015). Speed Of SME Internationalization And Performance. *Management International Review*, 56(1), 67-94. Springer Science And Business Media LLC, DOI:10.1007/s11575-015-0257-4.
56. Ifinedo, P. (2011) An exploratory study of factors influencing internet/E-business technologies adoption by SMEs in Canada. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 10 (4), 731-766, DOI:10.1142/S0219622011004543
57. Inkesar, A., & Maqsood, S. (2019). Opportunities And Challenges For The Electronic Commerce Deployment In Saudi Arabia. *European Journal Of Business And Management*, 11 (35),. 51-59. International Institute For Science, Technology And Education, DOI:10.7176/ejbm/11-35-07.
58. Intervjuud ettevõtte SaltsUp OÜ omanik, *autori intervjuud*. 2016, 2020, 2021
59. Jefferson, S., & Tanton, S. (2015). Valuable Content Marketing: How To Make Quality Content Your Key To Success. London: Kogan Page
60. Johanson, J., & Vahlne, J. (1990), The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, 7(4), 11-24, DOI: 10.1108/02651339010137414
61. Kapferer, J.N. & Bastien, V. (2009) The Luxury Strategy, Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands 212-221

62. Kasana, J., & Chaudhary, N. (2014). A Comparative study of eBay and Amazon in Online Shopping, *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 5(2), 263-275.
63. Keen, C, & Etemad, H. (2012) Rapid Growth and Rapid Internationalization: The Case of Smaller Enterprises From Canada. *Management Decision*, 50(4), 569-590, DOI:10.1108/00251741211220138.
64. Kenney , M, & Zysman, J. (2016) The Rise of the Platform Economy: Issues in Science and Technology 32(3):61-69,
https://www.researchgate.net/publication/309483265_The_Rise_of_the_Platform_Economy
65. Khan T., Hassan M.I., Islam Zarif M.I., Rabbani M. (2021) PR-SEO: An Innovative Approach for Product Ranking in E-Commerce. In: Sengodan T., Murugappan M., Misra S. (eds) *Advances in Electrical and Computer Technologies. Lecture Notes in Electrical Engineering*, vol 711. Springer, Singapore.
https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1007/978-981-15-9019-1_11
66. KMU. Figures on SMEs: Essential Points in Brief. *KMU*, 2021,
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/en/home/facts-and-trends/facts-and-figures/figures-smes.html>. Accessed 14 Apr 2021.
67. Lévi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. Chicago, IL: University Of Chicago Press.
68. Lin, S. (2010) Internationalization of the SME: Towards an Integrative Approach of Resources and Competences. *1er Colloque Franco-Tchèque: Trends in International Business, France*. 117-135.
69. Lu, J.W., & Beamish, P.W. (2006). SME Internationalization And Performance: Growth Vs. Profitability. *Journal Of International Entrepreneurship*,4(0)1, 27-48. *Springer Science And Business Media LLC*,
DOI:10.1007/s10843-006-8000-7.
70. Macrotrends LLC. Amazon Revenue 2006-2020 | AMZN. *Macrotrends.Net*, 2021,
<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/revenue>.
71. Macrotrends LLC (b). Ebay Revenue 2006-2020 | EBAY. *Macrotrends.Net*, 2021,
<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/EBAY/ebay/revenue>.
72. Mander, J., & Kavanagh, D. (2021). GlobalWebIndex's report Connecting the dots 2021 *GlobalWebIndex*. <https://www.globalwebindex.com/reports>

73. Matalamäki, M. J. (2017). Effectuation, an Emerging Theory of Entrepreneurship – towards a Mature Stage of the Development. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 24(4): 928–49, DOI: 10.1108/JSBED-02-2017-0030.
74. Mohammadi, M., Malekian, K., Nosrati, M., & Karimi, R. (2013) Email Marketing
75. As A Popular Type Of Small Business Advertisement: A Short Review". *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*, 7(4), 786-790., Accessed 7 Feb 2021.
76. Morais, F., & Ferreira J.J. (2020). SME Internationalisation Process: Key Issues and Contributions, Existing Gaps and the Future Research Agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62-77, DOI:10.1016/j.emj.2019.08.001.
77. Mueller-Using, S., Urban, W., Wedemeier, J. Internationalization of SMEs in the Baltic Sea Region: Barriers of cross-national collaboration considering regional innovation strategies for smart specialization (2020) *Growth and Change*, 51 (4), pp. 1471-1490.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85092185162&doi=10.1111%2fgrow.12439&partnerID=40&md5=ddaa4e> DOI: 10.1111/grow.12439
78. Musso, F., & Francioni, B. (2014) International Strategy for SMEs: Criteria for Foreign Markets and Entry Modes Selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312, DOI:10.1108/JSBED-10-2013-0149.
79. Naradda Gamage, S.K., Ekanayake, E., Abeyrathne, G., & Prasanna, R. (2020). A Review Of Global Challenges And Survival Strategies Of Small And Medium Enterprises (Smes). *Economies*, 8(4), 79. MDPI AG, DOI:10.3390/economies8040079.
80. Nowinski, W., & Criado, A.R., (2013). Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy. *Journal for East European Management Studies*, 18(2), 191–231, DOI:10.5771/0949-6181-2013-2-191.
81. Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review* 54(4): 527–50. DOI:10.1007/s11575-014-0211-x.
82. O’Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the Role of International

- Entrepreneurship, Innovation and International Market Performance in SME Internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11), 1325–1348, DOI:10.1108/03090560910989911.
83. OECD. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. *Report by OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*, www.oecd.org/industry/smes/43357832.pdf. Accessed 11 Jan. 2021.
84. Oliveira, R.H., Figueira, A.R., & Pinhanez, M. (2018). Uppsala Model: A Contingent Theory To Explain The Rise Of Emnes. *Internext*, 13(2), 30. *Escola Superior De Propaganda E Marketing (ESPM)*, DOI:10.18568/1980-4865.13230-42.
85. Oviatt, B.M., & McDougal-Covin, P.P. (2005) Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553, DOI:10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x.
86. Pangarkar, N. (2008). Internationalization and Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485, DOI:10.1016/j.jwb.2007.11.009.
87. Paul, J, Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting Challenges of SMEs: A Review and Future Research Agenda. *Journal of World Business*, 52 (3), 327-342, DOI:10.1016/j.jwb.2017.01.003.
88. PlanetRetail RNG. *Canada Ecommerce*. 33 Kingsway, London, 2018, pp. 1-32. Accessed 7 Feb 2021.
89. Pongelli, C, Caroli, M.G., & Cucculelli, M. (2016). Family Business Going Abroad: The Effect of Family Ownership on Foreign Market Entry Mode Decisions. *Small Business Economics*, 47(3), 787-801, DOI:10.1007/s11187-016-9763-4.
90. Porter, M (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
91. Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 3–21. DOI: 10.1177/0266242618796145
92. Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A

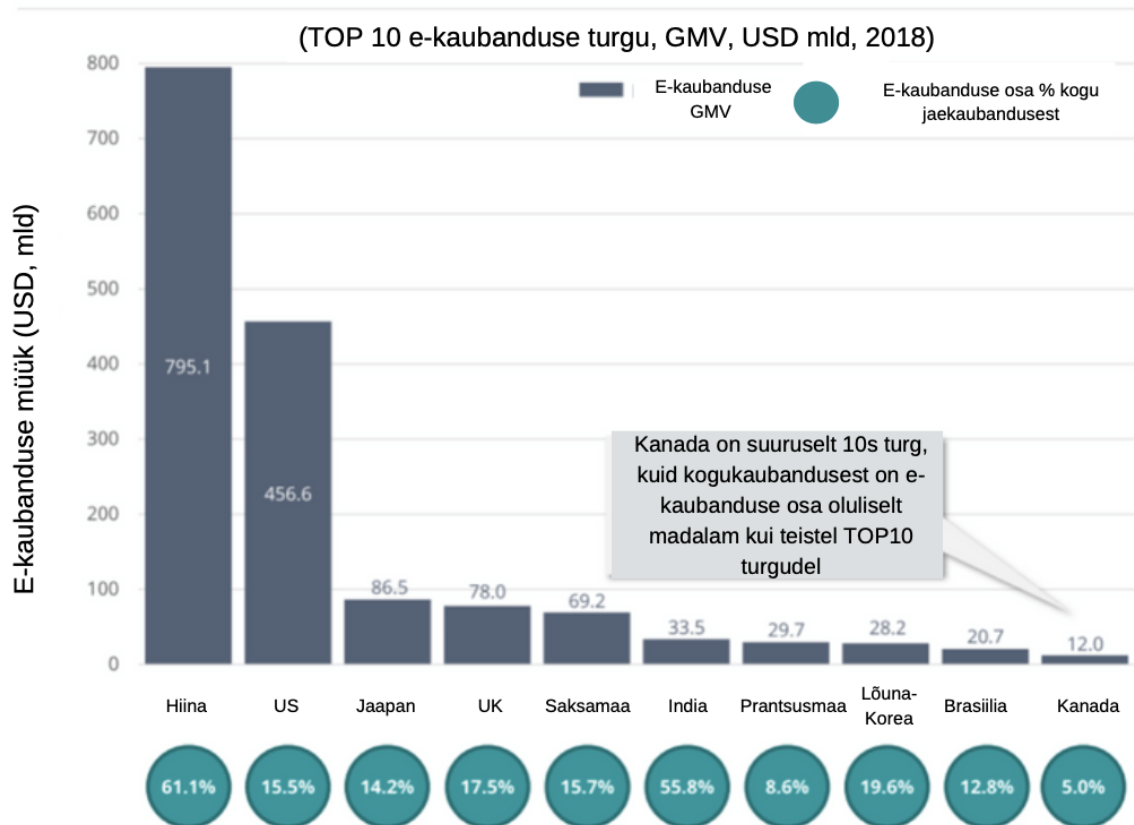
- Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 103–125. DOI: 10.1177/0894486513491423
93. Pulizzi, J. (2012). Rise of storytelling on new marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116-123. DOI: 10.1007/s12109-012- 9264-5
94. Reid, S.D. (1981). The Decision-Maker And Export Entry And Expansion. *Journal Of International Business Studies*, 12(2), 101-112. *Springer Science And Business Media LLC*, DOI:10.1057/palgrave.jibs.8490581.
95. Rod, M., Banna, A.L., Munim, A. (2016) SME Internationalization: An Critical Review of Non-Traditional Approaches
<https://www.impgroup.org/uploads/papers/8911.pdf>
96. Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner- Researchers*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing.
97. Sarasvathy, S.D. (2001) Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. DOI:10.5465/amr.2001.4378020
98. SBA.gov U.S Small Business Administration. Small Business Profile
https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/United_States_1.pdf
99. Schumpeter, J.A, *Business Cycles*, New York: McGrae-Hill, 1939
100. Seifritz, M.A., Gondin, S.M.G., & Pereira, M.E. (2014) Internationalization and Networks in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Ethnic Ties. *Review of Business Management*, 16(50), 5-24, DOI: 10.7819/rbgn.v16i50.1417.
101. Singh, G, Raghuval, D.P., & Naz, R. (2010). Issues Faced by SMEs in the Internalization Process: Results From Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*, 5(2), 153-182, DOI:10.1108/17468801011031801 .
102. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
103. Statista, Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union in 2018, by size.
<https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/>
104. Stephen, A. T., & Toubia O. (2009) Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 1-57, DOI:10.2139/ssrn.1150995.

105. Stephen, A.T., & Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215-228. DOI: 10.1509/jmkr.47.2.215
106. Swamynathan, G., Wilson, C., Boe, B., Almeroth, K., Zhao, B.Y. (2008). Do Social Networks Improve E-Commerce? A Study On Social Marketplaces. *Proceedings Of The First Workshop On Online Social Networks*, pp. 1-6., DOI:10.1145/1397735.1397737, Accessed 7 Feb 2021.
107. Turnbull, P.W. & Valla, J. (1986), "Strategic Planning in Industrial Marketing: An Interaction Approach", *European Journal of Marketing*, 20 (7), 5-20, DOI10.1108/EUM0000000004652.
108. Vahlne, J-E., & Johanson, J. (2017, December). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years, *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan; *Academy of International Business*, 48(9), 1087-1102.
109. Vissak, T., Francioni, B., & Freeman, S. Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic, 29(1), 101592, DOI: 10.1016/j.ibusrev.2019.101592
110. Yin R.K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*. 3(1), 97-114. DOI:10.1177/107554708100300106
111. Yokoyama, K, & Birchley, S.L. (2020). *Transnational Entrepreneurship in South East Asia*. Springer, 2020.
<https://library.oapen.org/bitstream/id/5cb23243-9172-4ae2-9cca-2df16243913f/1006962.pdf>

Lisad

Lisa 1.

Suurimad e-kaubanduse turud 2018



Allikas: PlanetRetail RNG 9

Lisa 2.
eBay netokäive 2017 - 2019

	2019	% Change	2018	% Change	2017
Tehingutulu neto					
Marketplace	\$ 7,578	2%	\$ 7,416	9%	\$6,809
StubHub	1,057	(1)%	1,068	6%	1,011
Kokku tehingutulu neto	8,635	2%	8,484	8%	7,820
Turundusteenused ja teised tulud					
Marketplace	1,060	(13)%	1,225	3%	1,192
Classifieds	1,061	4%	1,022	14%	897
StubHub	64	**	15	(17)%	18
segmentide vahelise puhaskasumi eemaldamine	(20)	**	–	– %	–
Kokku turundusteenused tehingutulu neto	2,165	(4)%	2,262	7%	2,107
Kokku kogutulu neto	<u>\$10,800</u>	1%	<u>\$10,746</u>	8%	<u>\$9,927</u>

Allikas: eBay Inc.

Lisa 3.

Amazoni kasumi trend aastatel 2017-2020

Amazon aastane kasum (USD, mln)		Amazon kvartaalne kasum (USD, mln)	
2020	\$386,064	2020-12-31	\$125,555
2019	\$280,522	2020-09-30	\$96,145
2018	\$232,887	2020-06-30	\$88,912
2017	\$177,866	2020-03-31	\$75,452

Allikas: (Macrotrends LLC)

Lisa 4.

eBay kasumi trend aastatel 2017-2020

eBay aastane kasum (USD, mln)		eBay kvartaalne kasum (USD, mln)	
2020	\$10,271	2020-12-31	\$2,868
2019	\$10,800	2020-09-30	\$2,606
2018	\$10,746	2020-06-30	\$2,865
2017	\$9,927	2020-03-31	\$2,374

Allikas: (Macrotrends LLC)

Lisa 5.

USA e-kaubanduse turu jaotus %-des

	2017	2018	2019
Amazon	42.0%	44.8%	47.0%
eBay	7.6%	6.8%	6.1%
Walmart	3.3%	4.0%	4.6%
Apple	3.8%	3.8%	3.8%
The Home Depot	1.4%	1.6%	1.7%

Allikas: (Bryant, and Bryant)

Lisa 6.

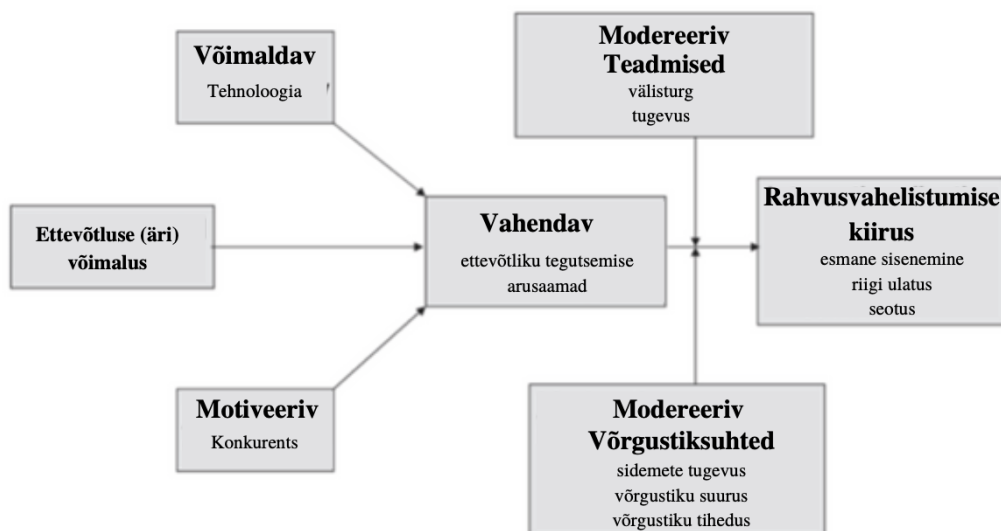
Muudatused Uppsala mudelis

Rahvusvahelistumise põhiteooria	Ärivoorgustiku Rahvusvahelistumise protsessi mudel	Uppsala mudel MBE (rahvusvah. ettevõtte) arengust	Uppsala mudel struktuur MBE (rahvusvah. ettevõtte) arengust
1977	2009	2013	2014
<p>1) motiveeritud rahvusvahelistumine peale kogumisel turul laienemist. 2) rahvusvahelistumise protsess on ettevaatlik, et vältida ebakindlust, omandades teadmisi ja ressursse. 3) loodud tee: ebaregulaarne eksport; eksporditegevus läbi iseseisva agendi; müügiga tegelev tütar-ettevõtte; tootmine. 4) Seotus turuga kasvab kui ettevõtte areneb turukogemuse ja informatsiooni läbi 5) psüühiline distants on tähtsaim tegur rahvusvahelistumise tekkimisel</p>	<p>1) psüühiline distants on muutunud ebaoluliseks, 2) peamine ebakindluse allikas on väljaspoolt tulekus vastutus (väljaspoolt tähtsat võrgustikku) 3) välispäritolu vastutus on takistuseks rahvusvahelistumise protsessis 4) kontaktid võrgustiku liikmetega pakuvad teadmisi, usaldust, vastastikke teadmisi ja pühendumus mis on võtmesõnad rahvusvahelistumisel 5) <i>Effectuation</i> protsess on kokkusobiv võrgustiku mudeliga 6) ettevõtlus mängib olulist osa rahvusvahelistumise protsessis /) rahvusvahelistumise protsessi saab teha kolmel viisil: äri teise riigi ettevõttega, vahendusettevõtte võib protsessi käivitada või partner tõmbab välismaise ettevõtte käima</p>	<p>1) finantsiliselt tugev ettevõtte saab optiooniliselt ja dünaamiliselt võimekuse eeliseid 2) ettevõtte on piiratud ratsionaalsed ja võrgusõltuvus on rahvusvahelistumise võtmeroll 3) arvestatakse keskkonnaga, arvestatakse usalduse, kulude ja kasumlikkusega 4) TCE ei ole hinnatavam kui juhtimiskogemused 5) piiratud arv turul heterogeensete ning toodete ja teenustega tegelejaid 6) ettevõtte kohanduvad tõhususe parandamiseks üksteisega 7) turul on omavaheliste suhete võrgustikud 8) siseringi kuulumine on rahvusvahelistumise protsessi jaoks oluliste ressursside allikas 9) turuvõrgustik areneb turu ja osalejate koostoimest 10) turg on pidevas muutumises 11) MNE-d (rahvusvah. ettevõtte) peetakse ise võrgustikuks 12) väärtust luuakse ärivoorgusuhete loomise, arendamise ja koordineerimise kaudu</p>	<p>1) Uppsala mudel on majandustüüpi eelduste järkjärguline asendamine käitumisteooriast tuletatud eeldustega 2) uppsala mudel ei ole tehingukulude majandusele alternatiiv 3) ettevõtja ise võib olla kindla konkreetse eelise allikas 4) Rahvusvahelist ettevõtet mõistetakse pooleldi iseseisvate üksuste võrgustikuna 5) Uppsala mudel ühildub järgmise küsimusega: mis määrab ettevõtete edukuse või ebaõnnestumise kogu maailmas 6) Mudel kontsentreerub peamiselt proovimisele-katsetamisele kui edukusele 7) ettevõtte konkureerivad üksteisega ja võrgustikega</p>

Allikas: Oliveira *et al*, 30

Lisa 7.

Rahvusvahelistumise kiirust mõjutavad tegurid (Oviatt ja McDougall, 2005)



Allikas: Oviatt ja McDougall, 2005

Lisa 8.

Euroopa ja Ameerika VKEdes rahvusvahelistumise tõkked (OECD, 2009).

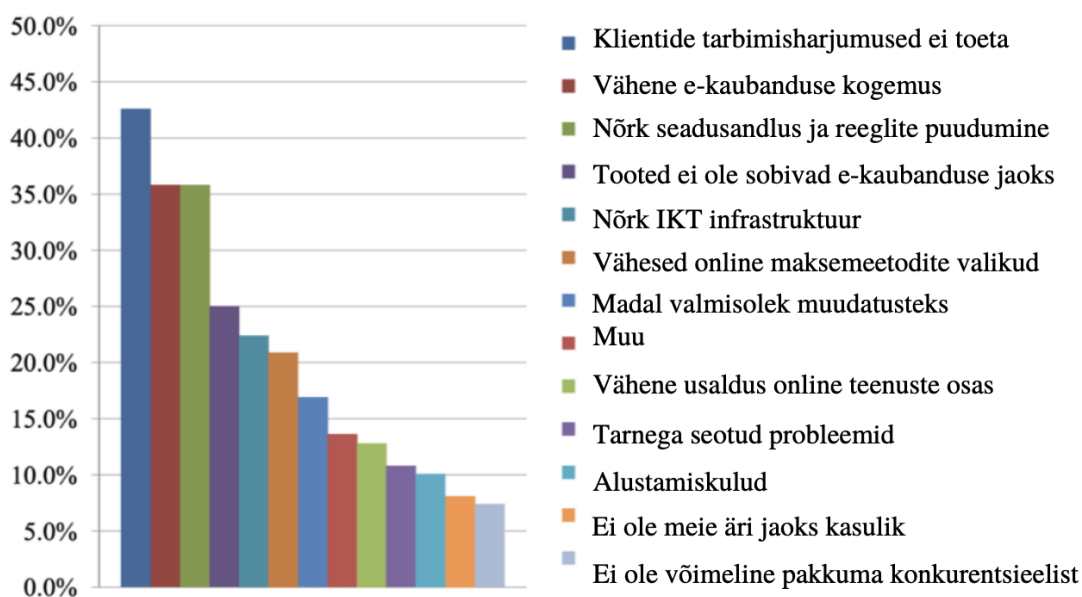
Kaalukuse faktor	Barjääri kirjeldus
1	Käibekapitali puudus ekspordi finantseerimiseks
2	Välismaiste ärivõimaluste identifitseerimine
3	Piiratud informatsioon turgude leidmiseks ja analüüsimiseks
4	Ei ole võimeline kontakteeruma potentsiaalsete ekspordiklientidega
5	Usaldusväärse kohaloleku loomine
6	Vähene manageerimis ja juhtimise aeg rahvusvahelistumusega tegelemiseks
7	Ebapiisav ja ebapädev personal rahvusvahelistumiseks
8	Raskused konkurentsivõimelise hinna kujundamisel
9	Vähene valitsuse poolne tugi ja toetus, stiimulite puudus
10	Suured transpordikulud

Allikas: OECD, 2009

Lisa 9.

E-kaubanduse kasutuselevõtu takistused Saudi Araabia jaemüüjate hinnangul

Takistused e-kaubanduse kasutuselevõtmisel Saudi jaemüüjate poolt (AlGhamdi *et al*, 2012). Protsendid esindavad nende vastajate osa, kes nõustuvad, et teatud tõke on tõepoolest asjakohane.

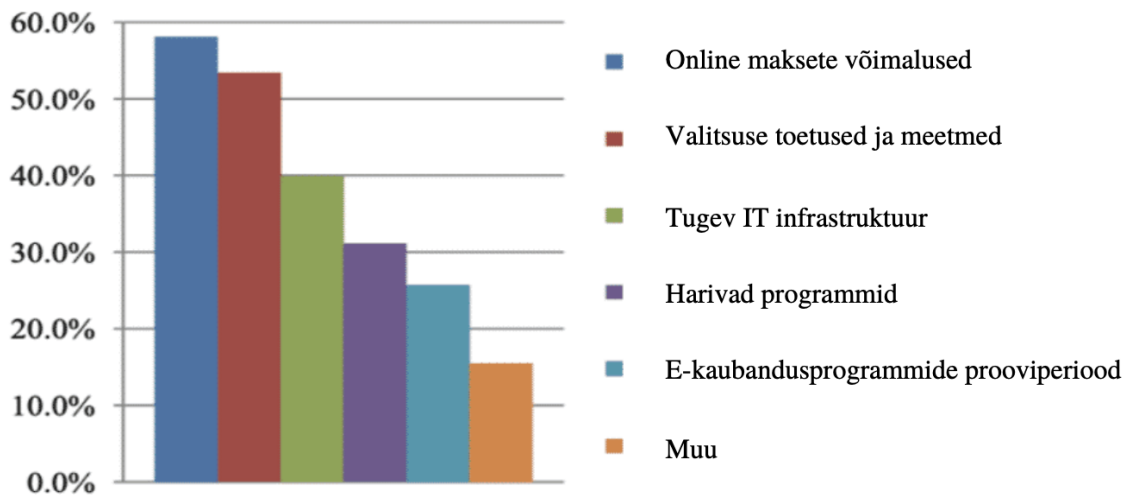


Allikas: AlGhamdi *et al*, 2012

Lisa 10.

Saudi Araabia jaemüüjaid e-kaubanduse kasutuselevõttu mõjutavad tegurid

Tegurid, mis soodustavad e-kaubanduse kasutuselevõttu Saudi Araabia jaemüüjate poolt (AlGhamdi *et al.* 2013). Protsendid esindavad nende vastajate osa, kes nõustuvad, et mingi konkreetne tegur on tõepoolest asjakohane.



Allikas: (AlGhamdi *et al.* 2013)

Lisa 11.

Intervjuu küsimused juuni 2016

E-kaubandus ettevõttes SaltsUp OÜ, intervjuu Veiko Karuga, ettevõtte omanikuga.**Kuidas ettevõtte jõudis e-kaubanduseni? Mis selle tingis või selleni viis?**

Juba algusest peale planeerisime müüki läbi e-kaubanduse lõpptarbijale. Ei olnud plaaniski jaekettidesse toodet pakkuda (hinnastasime teadlikult kallimalt). Mõte oli läbi brändiloometekitada tootele lisandväärtus ja müüa toode lõpptarbijale ilma klassikaliste vahemeesteta. Võtsime aluseks raamatu autoritelt Kapferer ja Bastien "The Luxury Strategy" 2009.a, kus toodi välja erinevaid strateegiaid luksuskauba müümiseks. Oluline oli, et toode oleks staar ja et me mitte ei reklaami, vaid suhtleme oma klientidega. Seda läbi kodulehe, sotsiaalmeedia ja kasutame rohkem suust suhu reklaami. Oli ka asju mida sealt kasutada ei saanud, õigemini tegime vastupidi: Kapfered ja Bastien tõid välja, et luksusbrändide põhiteesi "alati suhtle internetis, aga ära müü internetis" See tundus 2015. aastal juba iganenud ja meil on plaanis suuremalt jaolt e-kaubanduses müüa.

Millised e-kaubanduse rakendused ja tööriistad SaltsUp OÜ-s kasutusele võeti?

Algselt kasutasime erinevaid domeeninimesid. Ja samuti erinevaid platvorme millele e-pood luua. Nii saame aimu milline neist sobib kõige paremini. Tegime ühe saidi wix.com peale, teise Shopify platvormile ja kolmanda wordpressi peale. Esimestel kuudel 2015 a suvel arvasime, et võibolla ei olegi vaja enda kodulehte ja saame müüa ainult Amazoni platvormil. Mõte oli siis see, et saaks võimalikult lihtsalt proovida asju teha - et kuluks vähe ressursi ja ostaks võimalikult paljud teenused sisse. Algusest peale võtsime seisukoha, et ostame teenused sisse - kasutame selleks Upwork platvormi mis enne oli Elance nimeline ja palkame sealt nii programmeerijad, toodete kirjelduste tegijad, brändi kujunduse, kodulehe tegemise jne. Eesmärk oli ettevõtet luues kulutada minimaalselt aega ja muid ressursse ja saada maksimaalne tulemus.

Milliseid e-kaubanduse kanaleid hetkel kasutate?

Hetkel kasutusel ja aktiivsed: enda kodulehed; amazon.com; amazon.co.uk; amazon.de; ebay.com; ebay.co.uk. Lisaks Facebook, mis küll on hetkel ainult eestikeelne.

Mis olid need toimingud ja tegevused, mis tuli teha e-kaubandus kanalite ja platvormide kasutusele võtuks?

Esmalt oli vajalik toodetele bränd luua, leida hankijad ja luua toode. Selleks kulus umbes kaks kuud ja peale seda hakkasime tegelema brändi loomisega, tootekirjeldused, pildid jne.

Otsisime kohti mis on *marketplace* tüüpi, kuhu saaks oma tooted müüki panna. Amazoni konto loomine võttis aega ja ausalt öelda iga platvormiga, kuhu registreerisime, oli mingi takistus. Ei olnud nii, et teeme ja järgmisel päeval müük käib. Kuidas tehtud saime, ei oskagi enam täpselt öelda, tingimused muutusid kiiresti. Dokumente, sertifikaate jpm oli vaja esitada. Osades kohtades müümiseks tuli luua ka tütarettevõtte USA-s, et saaksime Amazonis üldse müüma hakata.

Kas on olnud mõne e-kaubanduse kanaliga ebaõnnestumist ja mis juhtus?

Mõned platvormid olid liiga spetsiifilised või nõudsid sertifikaate, mis meil küll oli, aga neid miskipärast ei aktsepteeritud. Mõni toode ei sobinud, sest oli toodetud Iraanis ja Amazon ja Paypal võtsid terve konto maha. Kolm kuud töö lihtsalt seisis ja ootas, ei saanud algul aru ka, milles asi. Palju oli sellist tühja tööd, et tehti suur töö sisestamise ja muuga ära ja siis selgus, et Eesti ettevõtted sellel platvormil veel ei aktsepteerida. Finantsteenuste ja maksete sättimisega oli keeruline - paljud pakutavad makselahendust Eestit 2015. aastal ei aktsepteerinud. Täna juba on Paypaliga võimalik makseid korjata igast maailma otsast.

Kuidas e-kaubandus teie ettevõtet aitab ja kuidas võiks veelgi aidata? Mis on need tegurid mis sellele kaasa aitavad?

Selge on see, et lähiaastatel kogu e-kaubandus on kasvavas trendis. No gurmeesoolad on puhas nišitoode, me teadlikult selle peale ka läksime. Hinnastasime end premium brändina ja kõigi näitajate poolest võiks see internetis müüa rohkem kui tavalises kaubanduses. E-kaubandus ilmselt on lähemal viiel aastal mitmekordistumas, see on selge, tuleb olla kohal. Juba praegu on näha, et mida varem oled alustanud, seda lihtsam on toimetada. Igasugu algoritmid mis mõjutavad meie toodete näitamist eBays või Amazonis, lähevad järjest keerulisemaks.

Kuidas on toimunud e-kaubanduse ühildamine erinevate äriprotsessidega?

Ega meil suuremat sorti ühildamist pole toimunud. Uus moodne sõna on omni-channel, aga selle lahendused jäävad liiga kalliks. Väga palju ei saa me ka automatiseerida, kuna mahud on nii väikesed, et see pole majanduslikult otstarbekas.

Kuidas näete ettevõtte seotust e-kaubandusega 1-2 aasta pärast?

Sooviks, et saaksime ettevõtet nii arendada, et saaksime suunata saadetised otse Amazoni lattu ja kaupa kiirelt tarnida USA-s soovijatele. FBA - FBM asemel. Samuti sooviks, et kodulehelt tuleks rohkem ostjaid otse - see on kõige kasumlikum müük.

Kas e-kaubandusvõrgustike kasutusele võtmise maksumus on oluline ja kas see mõjutab otsuseid?

Jah ikka on, iga teenuse või lisa asja pealt tuleb maksta. Tahad tööd lihtsamaks teha - maksa. Hea kui on võimalik proovida, kas töötab. Tihtipeale meie äri on nii väike, et ei ole mõtet kõike pakutavat osta. Amazonis sisestamistasusid ei ole, küll aga on eBays ja seal samas ostetakse kordades vähem. Seega tuleb mõelda mida panna ja kuidas. Väga lihtne oleks kõik tooted üles panna, aga seda ei saa lubada.

Kas riigipoolset abi või konsultatsioone olete ka küsinud?

Ei ole otsinud, teame, et EAS pakub ekspordituge, aga pole sellega tegelenud.

Mis teie arvates on peamine takistus rahvusvahelistumisel läbi e-kaubanduse väikesel ettevõttel?

Eks ikka ressursid ja nende jagamine. Paljusid asju peab proovima enne kui saad aru, kas töötab. Mõni asi tuleb iseenesest kogemata välja, mõni ebaõnnestub ja toob kaasa kulutusi. Paljud loevad edulugusid, aga reaalsus on teine.

Milliseid ressursse mõjutab e-kaubanduse kasutuselevõtt teie ettevõttes?

Töötajad, kes kirjutab tootekirjeldusi, paneb tooteid platvormidele üles. Platvormi on palju ja igale poole sisestamine on ajamahukas töö. Samuti toodete pakkimine, et teele panna.

Milliseid teenuseid seoses e-kaubanduse kasutuselevõttuga olete pidanud sisse ostma?

Me ostame kõik sisse. Alates sellest kui on vaja sildil midagi muuta või uusi tootesilte - siis kasutame kujundajat keda leiame Upworkist. Sisestab järgmine virtuaalne assistent. Või siis mitu. Aga sellel on ka miinuseid - kõik tehtud tööd tuleb hoolikalt üle vaadata, kontrollida. Et ei oleks kuskil samasuguse tekstiga toodet või mõnda muud ebakorrektselt asja.

Kas ja milliseid veebipõhiseid teenuseid olete sisse ostnud seoses e-kaubanduse rakendamisega rahvusvahelistumise eesmärgi?

Nagu ennegi ütlesime, ostame kõik sisse. Kujundus, bränding, toote tekstid, trükkimine, pakendamine, väljasaatmine jne. Upwork, Mailchimp, Facebook jpm aitavad meil seda teha.

Milliseid tööriistu ja tarkvaralisi vahendeid kasutate e-kaubanduses?

Hetkel on kasutusel Amazon ja tema poolt pakutavad keyword research tööriistad, meilide saatmiseks kasutame Mailchimpi. Google Analyticuga jälgime palju külastajaid kodulehele tuleb ja mida nad seal teevad. Upworki kasutame enamuse sisseostetavateks teenusteks.

Kas on ka mingi kindel strateegia millest lähtuda rahvusvahelistumisel?

Otseselt ei ole. Püüame katsetada igasuguseid uusi lahendusi, mis tulevad erinevate teenuepakujatelt välja ja oleme kursis uuemate trendidega. Leppisime kokku algusest peale, et kulutame minimaalselt aega, saavutamaks maksimaalset tulemust. Panime paika, et päevas

võiks olla käive erinevatelt platvormidelt 300-500 usd minimaalselt ja investeeritav summa mida kahju kaotada ei ole ja mängu panime oli 25 000 eurot. Mõte on ka katsetada erinevaid lähenemisi, kuidas Eesti väikeettevõtte suudaks toimetada nii, et oleks eksport, ettevõtte saaks kenasti hakkama ja oleks võimalik edasi anda või maha müüa inimesele, kellele meeldib tegeleda väikeettevõtlusega ja e-kaubandusega. Lisaks kasutame kõiki strateegilise juhtimise teaduskonna poolt pakutavatest ainetest saadavaid teadmisi ja ideid. Soov on katsetada, kas sellisel baasil on võimalik tekitada eksportiv ettevõtte, mille tekkiv lisandväärtus jääb Eestisse

Mis on need näidikud või KPI-d mida jälgite?

Müük on peamine. Klienditeenindus samuti. E-kaubanduses tuleb olla kiire ja kliendiga suhelda, et ka teiselt poolt maailma otsast oleks inimesel usaldus toodet osta. Seega kõikidele kliendikontaktidele ja kirjadele vastame mõne tunni jooksul.

Lisa 12.

SaltsUp OÜ ekspordiplaan 2015

1. Sissejuhatus

Ekspordiplaan gurmeesoolade hulgi- ja jaemüügiga tegelev ettevõtte SaltsUp OÜ-le. Ettevõtte on asutatud aastal 2015 tudengite startup projektina. Projekti loomise tagamaadeks on soov tõestada seatud hüpoteesi „panustades enda ajaresurssi vaid 60 minutit päevas on võimalik luua Eestis ekspordivõimekusega oma kaubamärki esindav väikeettevõtte“. Eesmärgiks oli luua mitte lihtsalt jaekaubandus/vahendus ettevõtte, vaid oma kaubamärki ja enda tootearendust omav ettevõtte. Positsioneerides end sellega toote lisandväärtuse väärtusahelas parimale kohale.

Gurmeesoolad erinevad tavalistest sooladest oma kõrge mineraalide sisalduse poolest. Samuti on gurmeesoolad tervislikumad, aromaatsamad ja niiskusrikkamad. Neid soolaid kasutatakse tippklassi kokanduses, teadlikumad tarbijad eelistavad gurmeesoola igapäevases tarbimises, et vältida liigset toidu soolamist. Üldjuhul on gurmeesoolad korjatud käsitsi ja sisaldavad vähem naatriumkloriidi. Gurmeesoolad mida SaltsUp OÜ pakub on kõik „ausa kaubanduse“ toodang. Gurmeesoola hind sõltub sellest, kus maailmajaos on sool korjatud ja mida eksootilisem on koht, seda kõrgem on ka hind.

Gurmeesoolade liike on mitmeid - helbelised soolad, himaalaja sool, meresool, fleur de sel. Lisaks on segatud gurmeesoolad, kus soola segatakse erinevate maitseainete ja aroomidega nagu küüslauk, rosmariin, tšilli, sibul, trühvlid jpm. Tipprestoranide kokad kasutavad oma toiduvalmistamisel gurmeesoolasid, et tõsta esile toidu naturaalsel maitset ja rõhutada toidu kvaliteeti.

Gurmeesoolade turg on kasvufaasis. Eriti just kesk-Euroopas populaarsust koguv teadliku toitumise ühe osana on gurmeesoolad muutunud populaarseks ka tavatarbijate hulgas. Tarbimisharjumuste uuringud ja SaltsUp OÜ Eesti turule sisenemise kogemus näitab tarbija valmisolekut mõistliku lisakulutuse eest soetada tervislikum ja maitseüansi rohkeim gurmeesool.

Gurmeesoola turu kasv on seotud klientide teadlikkuse kasvuga, rohelise eluviisi propageerimise kasvuga. Erinevad turu analüüsid näitavad klientide teadlikkuse kasvu, mistõttu on aastatel 2016-2019 oodata gurmeesoolade turu ligikaudset 40% kasvu ja seda

eelkõige tarbijateadlikkuse läbi, kes tavalise lauasoola asemel eelistab gurmeesoola. Lisatud MarketsandMarkets analüüsist tulenev gurmeesoola koguturu mahtude prognoos ennustab aastaks 2019 40% turukasvu ja suurima kasvuga riikideks on USA ja Saksamaa.

2. Ettevõtte ja selle tutvustus

SaltsUp OÜ on asutatud 2015 aastal. Gurmeesooladele spetsialiseerunud ettevõtte tegeleb täna gurmeesoolade tootmise/pakendamise ja turustamisega.

Oma kaubamärgi „SALT'SUP“ all müüdavad gurmeesoolad on pakendatud/toodetud Eestis. Ettevõttel on kaks suuremat müügikanalt:

- E-pood
- Koostööpartnerid (firmakingi agentuurid; reklaamiagentuurid; jaekaupmehed; spetsialiseerunud kingiagentuurid).

20% kogutoodangust müüb SaltsUp OÜ tänasel päeval eksporti. Enamjaolt on tegemist lõpptarbija poolse interneti tellimusega või koostööpartnerite müügiga.

2015 aasta müügiprognoos on 4500 purki soola.

Ettevõtte SWOT-analüüs

TUGEVUSED	NÕRKUSED
<p>Lisandväärtusega tootmine</p> <p>Kõrge koht toote väärtusahelas – mitte allhanke tootmine</p> <p>Tootearendus</p> <p>Avatud koostöö teadusasutustega tootearenduses</p>	<p>Ülevaade välisturgude võimalustest ja konkurentidest puudulik</p> <p>Ettevõtte väiksus- väikeettevõtte</p> <p>Ressurssi (aeg/raha) vähesus</p>

VÕIMALUSED	OHUD
Kasvav turg	Konkurendid- turule sisenemine lihtne
Uued eksporditurud	Toormehindade muutus
Tootearendus võimalused	Muutus tarbija eelistustes Eesti turu väiksus
Tarbijakäitumise muutus tingituna teadlikust kasvust	
Lisa- ja Seotud- tooted	

Ettevõtte on prioritseerinud oma tegevused lisaks müügitegevusele alljärgnevalt:

- Oma brändi/kaubamärgi loomine ja tugevdamine
- Tootevaliku suurendamine
- Tootearendus põhitootele (uued soolad, retseptid, pakendid, jne)
- Tootearendus lisa- ja seotud toodetele (kinkepakid, soolariivid jne)
- Toormetarnijate valik

Gurmesoola jaemüük on tegevusvaldkond, kuhu sisenemine on lihtne. Seda on näha ka SWOT analüüsist, üks suuremaid ohte konkurents. Eristumine läbi oma kaubamärgi ja omatoodete on SaltsUp OÜ jaoks tähtis, just sellega tagatakse turueelis.

Tänane turueelis:

- Tootmine Eestis - kiire ja kontrollitav protsess, paindlikud kogused
- Kiire tootearendus
- Suurim toodete valik gurmesoola valdkonnas
- Paindlikud lahendused koostööpartneritele

3. Sihtturu valik ja analüüs

Ekspordi turu valikul lähtusime turu suuruse ja kasvupotentsiaali analüüsist

MarketsandMarkets turuanalüüsi kohaselt on Euroopa gurmesoola turg suurima mahu ja suurima kasvuga. SaltsUp OÜ näeb just võimalust Põhja Ameerika turul. Euroopa turg on tunduvalt konkurentsi tihedam, just tingituna tarbija teadlikkusest tõusnud nõudluse kasvust.

Ameerika turu kasvu potentsiaal ja õigel ajal turule sisenemine on SaltsUp OÜ jaoks parim ekspordituru valik.

Valitud sihtturuks sai USA. Antud turg on valitud seetõttu, et gurmeesoolade turu analüüs näitab, et aastaks 2019 kasvab gurmeesoola müük 40% ja 60% ulatuses on müügi kasvu prognoositud USA ida- ja lääneranniku osariikides. Peamised müügikanalid, kus gurmeesoola müügi kasv saab hoo, on erinevad mahetoidukaupa pakkuvad jaekaubanduse ettevõtted (Trader Joes, Wholefoods) ja väga suure osa 52% moodustab e-kaubanduse osakaal. E-kaubanduses gurmeesoola müügi kasv on seotud sellega, et kliendid otsivad kingitusi ja soola on traditsiooniliselt ka kingituste nimekirjas aastakümneid olnud. Seetõttu saab pigem müügi osas määravaks mitte soola kui soola müük, vaid gurmeesoola kui nišitoote turustamine erinevate kingituste, komplektide jms sellise näol.

Oma sihtturu esmase valikuna keskendume peamiselt New Jersey ja New Yorki osariikidele. Eelkõige seetõttu, et tegemist on keskmisest jõukamate USA osariikidega, kus elab ka oluliselt rohkem teadlikku tarbijat, kes eelistab orgaaniliselt puhast ja tervislikumat toitu kui keskmine ameeriklane. Lisaks on ettevõtte juhtidel ka antud osariikides erinevad jaekaubandusalased kompetentsid, mis omakorda annab eelise turule sisenemiseks.

Allikas: Välisturu ja turule sisenemise meetodi valik U. Varblane

Sellest lähtuvalt toome välja ka konkreetsetelt gurmeesoolasid puudutavad turu positiivsed ja negatiivsed omadused

Turu positiivsed omadused:

- keskmise ameeriklase järjest tõusev teadlikkus tervislikust toitumisest ja orgaanilistest toodetest ja seeläbi nende kaupluste külastatavuse kasv, mis antud toodetele on spetsialiseerunud;
- gourmet toidukaupade müügi kasv;
- ärikingituste ja kingituste ostmise tava ja soola kinkimise traditsioonid Ameerikas;
- e-kaubanduse kasv.

Turu negatiivsed omadused:

- suur pakkujate valik, turule sisenemiseks on New York ja NJ osariigid kõige atraktiivsemad ja enamus turule sisenejaid alustavad sealt;
- gourmet kauba pakkujate kasv ja olemasolevate jaekaubandusettevõtte ümberspetsialiseerumine (oma *gourmet private label*);
- tollipiirangud - gurmeesoolad, mis on Iraani ja India päritolu, on keelatud importida või omavad eripiiranguid;
- reklaamikulude kõrge tase;

Konkurents turul

Suurim konkurent valitud sihtturul on 2001 aastal asutatud SaltWorks Inc. 22 milj dollarilise ja 70 töötajaga ettevõtte on USA gurmeesoolaturu liider omades 35% jaemüügi turust ning 56% hulgimüügi turust.

2013 a majandustulemuste järgi moodustub SaltWorks Inc kogu käibest jaemüügi osakaal 20% ja hulgimüük 80%. SaltWorks Inc näeb lähiperioodis igaaastast tegevusmahu kasvu 30 kuni 40 % aastas. Seda just tingituna turu nõudluse kasvust. SaltWorks Inc on pea üksi ameerika turul suutnud muuta tarbija teadlikust gurmeesoolast, kui terviskikumast ja põnevamast valikust.

SaltWorks tugevused ja nõrkused lähtudes SaltsUp huvidest

Tugevused	Nõrkused
-----------	----------

<ul style="list-style-type: none"> - Turul tundud bränd - Kodumaine USA bränd - Oma sihtkohas tootmine - Toimivad turustuskanalid - Suur maht, stabiilsed ja soodsad toormehinnad 	<ul style="list-style-type: none"> - Suurus ja vähene paindlikus - Kodumaine USA bränd - Keskendumine hulgimüügile - Lisandtoodete vähesus
--	--

4. Välisturule sisenemise meetodi valik

Ekspordi kaudu turule sisenemise meetod on SaltsUp OÜ jaoks esmane välisturule sisenemise viis. Otsene eksport nii lõpptarbijale kui eksport agentide ning turustajate kaudu. Lisaks otsesele toodete ekspordile on vajalikud ka teeninduskokkulepped logistikateenuseid pakkuvate ettevõtetega, kes esindaksid SaltsUp OÜd tarneahelas. Kaudselt lepinguline turule sisenemine.

Tegevusmahtude suurenemisel on kasulik muuta välisturul tegutsemise meetodit. Sihtturule eksportimise asemel on tulusam viia üle pakendamine/tootmine sihtturule.

SaltsUp OÜ arvutuste kohaselt on kasulik tootmine üle viia sihtturule, kui müügiimaht aastas ületab 50 000 purki. Ettevõtte õiguslik vorm tuurde sisenemiseks on LLC - *limited liability company*, mis on registreeritud New Jersey osariigis.

5. Toote, pakendi ja kaubamärgi kohandamine

SaltsUp OÜ on algusest peale tegutsenud ja tootearendust teinud ekspordivõimalikkust arvesse võttes. Kaubamärgi loomisel kaasati koostööpartner väljaspoolt Eestit, kelle ülesandeks oli luua kaubamärk, pakendi kujundus ja pakendi stiil mis oleks sobilik ning ühte moodi kasutatav Euroopa ja USA turul. USA turule sisenemiseks esialgu muutusi planeeritud sisse viia ei ole.

Pakendivalim:

- väiksed klaaspurgid 100g mahutavusega- PREMIUM toode kõige kvaliteetsema gurmeesoolaga. Pakend kvaliteetne klaastoode koos stiilsete kaubamärgi kleebistega. Hinnatase kõrgeim.
- plastikpakend 200g - hinnaklassilt sama mis klaaspurk, kogus suurem. Mõeldud kas klaaspurkide taastäitmiseks või private-label pakendiks.
- plastikpakend 500g ja 1kg - hulgapakend, mõeldud HoReCa kliendile.

Samad pakendi valikud täna pakkumises Eesti turul. Pakendi muudatusi täna planeeritud ei ole, muudatuste vajadus võib tekkida pakendamise üleviimisel sihtturule.

Eraldi tootegrupina on kinkekomplektid- mitmest klaaspurgist koosnev kinkepakk.

Kinkepakendid ärikingitusteks valmivad vastavalt kliendil soovile. 2, 3, 5, 9 või 24 purki

karbis. Karpide valikus on kartongpakend, plastikpakend ja eriti eksklusiivsed käsitsi valmistatud puitpakendid. Kinkepakendite eripäraks on võimalus kliendile pakkuda eristuvat pakendit ettevõtte enda logo ja atribuutikaga.

- Sihtturu omapärast tingituna vajab eraldi märgistamist ja väljastamist gurmeesoolale koššer sertifikaadi olemasolu. Mintel turu-uuringu agentuuri uuringule vastavalt on Põhja Ameerikas kosher toodete tarbimise kasv aastas 15%. Uuringu tulemused näitavad, et 40% kuni 50% USA turul müüdavatest toiduainetest omavad kosher sertifikaati. Üle 60% koššer toodete tarbijaskonnast USAs ei tee seda mitte religioosetel põhjustel vaid teevad oma valiku toidu kvaliteeti eelistades.

6. Turustuskanalid ja koostööpartnerid

USA turule sisenemiseks on SaltsUp OÜ valinud alljärgnevad turustuskanalid:

- 1) e-kaubandus - e-pood www.gourmetofsalt.com - sisuturundus
- 2) Integreerimine erinevate e-kaubanduse kanalitega Amazon, eBay, Sears, Etsy *shop in shop* e-lahendused erinevate orgaanilise ja gurmeetoidu e-poodidega.
- 3) müügiagentuur- lepinguline esindaja
- 4) Koostöö jaekaubandusvõrkudega
- 5) Koostöö ärikingituste firmadega
- 6) HoReCa kliendid
- 7) otsemüük messidel
- 8) gurmeepoodidesse private label lahenduste tootmine

E-kaubanduslahendusi saab luua ja käivitada ise sihtturul viibimata. Teiste turustuskanalite käivitamine ja edendamine nõuab aga ressursi olemasolu sihtturul. See on plaanis lahendada lepingulise esindaja kaudu, milleks oleme valinud spetsialiseerunud müügiagentuuri.

Müügiagentuuri kaasamise positiivsed ja negatiivsed küljed:

+ suur kogemus sissemüümisel erinevatesse jaekaubandusvõrkudesse + müügiimahu fikseerimine;

- + tarneprotsessi lihtsus ja kogu tarneahela outsourcimine
- suure kulubaasiga, toote kasumimarginaal väike;
- juhul kui toode osutub edukaks, siis hiljem agentuurist loobuda lepinguliselt keeruline;
- lepingulised tingimused, mis piiravad hinna, reklaami, teiste edasimüüjate tegevust.

7. Logistika

Logistikalahendused on kujundatud selliselt, et ettevõttel on koostööpartneriks cargo-ettevõtte, mis pakub lisaks mere- ja lennutranspordile ka kauba saateteenust kogu USA-s. Eestist USA-sse liigub kaup sama cargo ettevõttega maa- ja laevatranspordiga. Tarneaeg on kombineeritud transpordil 3-4 nädalat. Eestist USA-sse eksportimisel on tarneaeg LCL / less than container loading. Cargo ettevõttel on tolliladu ja vajadusepõhiselt saab tolliformaalsused vormistada. Vahelao asukoht on Elizabeth, New Jersey.

Kõik interneti teel tehtud tellimused pannakse teele läbi vahelao, mistõttu on tarneaeg USA piires 2-5 tööpäeva ja kiirsaadetiste puhul 1-2 tööpäeva. Süsteemi miinuseks on olukord kus New Jerseys asuvas vahelaos saab mõni toode otsa siis tuleb kasutada Eestis asuvat logistikaettevõtet, mis saab lennutranspordiga laovarusid kohapeal täiendada. Miinuseks on kauba saatekulu oluliselt kõrgem hind ja seetõttu on mõistlik suuremaid koguseid meretranspordiga saata. Plusspooleks saab nimetada tarneaega ja tollivormistamise kiirust.

Kirjeldatud New Jerseys asuva vahelao teenus on plaanis sisse osta e-poodidele logistika teenust pakkuvalt ettevõttelt. Koostööpartneri ülesandeks jääb kauba ladustamine, tellimuste komplekteerimine ja saatmine. Mahtude suurenemisel on plaan viia osaliselt Põhja Ameerika turu jaoks tarnitavate gurmeesoolade pakendamine üle sihtturule. Sihtturul pakendamise kulu võrdluses valmistoodete transpordi kuluga Eestist on mõistlik stabiilse müüginõudumahu 50 000 purki aastas korral viia pakendamine üle Ameerikasse.

8. Hinnakujunduspoliitika

Hinnakujunduspoliitika loomisel lähtusime teineteisest sõltuvate, konkurentsiolekorda arvestavate turundus- ja finantsotsuste koordineerimist. Markets&Markets turuuringust selgub, et gurmeesoolade hind USA-s on vahemikus 2,99-89 USD, sõltudes gurmeesoola päritolust, puhtuse astmest ja "fair trade" toodangu põhimõtete järgimisest/mittejärgmisest.

Esmalt vaatasime üle konkurendid, liikusime seejärel väärtuspõhise turustamise juurde ning seejärel jõudsime hinna struktuuri ja hinnakujunduspoliita protsessini.

SaltsUp pakub 3 hinnakujunduskategooriat:

- 1) lõpptarbijale suunatud eksklusiivne luksuslik klaaspurgis “fair trade” gurmeesool;
- 2) plastpakendis jaekaubandusele ja private labeliga mõeldud tooted;
- 3) HoReCa kliendile suunatud tooted.

Lõpptarbijale suunatud toode on teadlikult valitud keskmisest kõrgema hinnaga ja rõhutades toote luksuslikkust, eksklusiivsust, “ausa kaubanduse” päritolu ja toote kvaliteeti. Kui hinna suhtes ilmuvad tõrked ja vastupanu, siis on võimalik muuta pakutava toote variante ja muuta toote hinda läbi pakendi.

Private Labeli hinnastrateegia on vastavalt tellija soovidele. Hinnastrateegia on kujundatud nii, et hinda on võimalik reguleerida nii pakendi materjali, trüki kui ka mahuga vastavalt ostja soovile. See annab paindlikkuse ja olemasoleva kogemuse najal on näha, et hinna nõ osakesteks lahti võtmine viib lõpptellimuses kõrgema hinnani.

HoReCa kliendile suunatud hinnastrateegia lähtub kogusest. Hinnastrateegia on määratud vastavalt 100kg, 200kg, 500kg ja 1000kg kaupa. Siin on hinda kõige raskem reguleerida ja kontrollida, kuna eristumine keerulisem ja konkurente palju.

9. Toetuspoliitika

Reklaam. Arvestades asjaolusid on siis eelkõige on mõistlik alustada lõpptarbijale suunatud reklaamiga internetis. Eesmärgiks on saada kodulehele külastusi läbi toidublogijate, Google Adwords, Facebook reklaamide. Miinuseks on kohalikke olusid ja netiküllastaja harjumusi mitte tundes, võimalus kulutada suur ressurss, tehes seda vales kohas. Seega kasutame kohalikku e-marketingi agentuuri, mis lõppkokkuvõttes annab paremaid tulemusi.

Välised toetused

- EAS eksporditoetus
- NJ Middlesex County Chamber of Commerce toetus alustavale start-up ettevõtjale
- Fair Trade märgis

Lisa 13.

Intervjuu 2020 mai

E-kaubandus ettevõttes SaltsUp OÜ, intervjuu Veiko Karuga, ettevõtte omanikuga.

Mis arengud on toimunud SaltsUp e-kaubanduses ja mis on muutunud?

Arenguid on olnud igasuguseid. Osad algselt planeeritud asjad ei õnnestunud, teised jälle kukkusid ootamatult hästi välja. 2017-2018 olid keerulisemad aastad, 2017 kukkus e-poe müük täitsa ära, osad amazoni kontod olid vahepeal kinni, sest oli vaja lisadokumente esitada, aga selle eest tundsid huvi edasimüüjad ja sealt edasi oleme saanud hulgemüüjad nii Leetu kui ka mujal EU-sse. 2019 aastal hakkas e-poe müük jälle kasvama ja saime uue hoo sisse. Pole olnud nii edukad kui oleks tahtnud, samas aga ka mitte ebaõnnestunud. Nüüd, kus on COVID-19 tõttu ka üleilmne kriis on e-poe müük kasvanud.

Millised e-kaubanduse rakendused ja tööriistad SaltsUp OÜ-s kasutusel on ja mis on juurde tulnud?

Oleme kodulehel jäänud 2 platvormi juurde- eesti leht wordpressi peal ja välismaale müümiseks kasutame Shopify platvormi. Suurem muutus on sotsiaalmeedia haldamise platvormides, teeme seda läbi Hootsuite, et aega säästa. Upwork on endiselt kasutusel. Lisandunud on veel Fiverr, millest tellime väiksemaid projekte - artikleid, postitusi ja muid loovtöid inglise keeles. Helium 10 aitab Amazoni maailmas toimetada.

Milliseid e-kaubanduse kanaleid hetkel kasutate?

Hetkel kasutusel ja aktiivsed: enda kodulehed, amazon.com; amazon.co.uk; amazon.de; ebay.com; ebay.co.uk. Facebook, Instagram on mõlemad nüüd ka inglise keelsed ja on seotud FB shopi ja IG shop funktsiooniga. Amazonist on juurde tulnud mõned riigid, samas Mehhiko on välja läinud, põhjus lihtne- müük väike ja eeldab, et tooted oleks Mehhikos kohapeal olemas.

Mis olid need toimingud ja tegevused, mis on tulnud teha e-kaubandus kanalite ja platvormide aktiivsemaks ja efektiivsemaks kasutuseks?

Enamjaolt põhiline aur läheb sertifikaatide ja lubade välja ajamisele. Samuti on e-kaubanduses maksustamise käibemaksu teema suur peavalu, mis nõuab lausa eraldi koolitust ja arusaama. Üks asi, kuidas need registreeringud saab ja kuidas need siis ka pärast arvutatud ja makstud saab. Mujal maailmas nagu UK ja Saksamaa ei käi kõik nii nagu oleme meie harjunud, paari nupule vajutuse ja mobiil-id-ga allkirjastamisega. Palju suhtlust maksuküsimustes toimub paberkandjal ja kirja teel, mis on võtnud aega. Samuti transport ja

logistika. Hetkel on see suurim küsimärk, oleme töötanud Covid-19 kriisi raames välja eraldi korra, kuidas tellimused välja lähevad. Kuna aprillis juhtus nii, et osad postipakid üle ookeani saadeti ka laevaga, siis oleme olukorras, kus enda poolt saadame pakid välja aga kohale jõudmise eest ei vastuta keegi. Mõned pakid on 2 kuud teel, hetkel ongi logistiline probleem kõige suurem. Selleks, et seda kuidagi hallata, tegime korra, kus peale tellimuse saabumist läheb kliendile kinnitus-teavitust, et jah oleme tellimuse saanud, aga nüüd on Covid-19 kriisi tõttu on tarneaeg väga pikk. Isegi kuni 4-5 nädalat ja kas olete sellega nõus. See aitab ära hoida pahaseid kliente ja paljud on väga tänulikud. Ja kes ei soovi oodata, selle tellimuse saame siis tühistada.

Proovisime mõned aastad tagasi ka FBA süsteemi, et tooted on Amazoni laos, aga see ebaõnnestus. Kuna ei suuda ennustada, mis täpselt müüb, siis tekkis tihti olukord, kus mingid tooted olid otsas ja teisi ei liikunud üldse. Otsustasime, et sellega rohkem ei tegele ja jääme FBM meetodi peale. See on küll ajamahukam, aga võimaldab meil personaalseid pakke saata, kus ongi kirjutatud nimeliselt kliendile ka aitäh ja pakk personaliseeritud. See meeldib klientidele ja see omakorda toob uusi kliente juurde.

Millega veel tegelema? SEO - otsingumootoritele optimeerimisele. See on kõige odavam ja efektiivsem viis kliente saada. Parandame tootekirjeldusi, teeme koostööd blogijatega. SEO töö on küll alles algusjärgus, et see tundub olevat lähitulevik, et tuleb tegeleda, et olla võimeline müüma.

Kas on olnud mõne e-kaubanduse kanaliga ebaõnnestumist ja mis juhtus?

Jah ikka on. Bonanza oli üks selline platvorm, mis algul hakkas ilusti toimima ja mingil hetkel lihtsalt kukkus ära. Miks või mis seal juhtus, ei saanudki aru. Üldiselt võib öelda, et platvormidele registreerumine on aja jooksul muutunud ja järjest keerulisemaks läinud. Paljud platvormid on spetsialiseerunud ja sinna ligi ei saagi. Samuti on pidevalt vaja neid uuendada, uusi andmeid esitada - julgelt võib öelda, et liiga palju aega kulub erinevate tugitegevuste jaoks, mitte otsese müügi jaoks. Omni-channel ja automatiseerimine on ka väikese ettevõtte jaoks liiga aja mahukas ja kulukas. Eeldab, et programmeerija on majas sees, vähemalt tundub nii. Kogu aeg on erinevate ühendamisega nii palju probleeme ja kuna meil tooted otseselt ei muutu, on lihtsam mitte automaatliidestusi teha, vaid selle koha pealt on efektiivsem käsitsi andmete sisestamine.

Kuidas e-kaubandus kiire kasv teie ettevõtet aitab ja kuidas võiks järgmistel aastatel veelgi aidata? Mis on need tegurid mis sellele kaasa aitavad?

E-kaubandus ei ole veel oma tippu saavutanud, nüüd on järsk kasv. Covid-19 kriis annab sellele veel omakorda vunki juurde. Samas medalil teine pool - muidugi kõik on veebis kohal ja müüvad, konkurents läheb järjest tihedamaks. Usun, et meile on kasulik see. Saame väikese ettevõttena müüa oma tooteid riikidesse, kuhu me ilmselgelt muidu müüa ei saaks. Hong Kong, Bahrein, Austraalia, Uus-Meremaa, Columbia, Jaapan - kõik riigid kus meil on kliente ja kordustellimusi. See on põnev maailm. Tegurid, mis kaasa aitavad on kindlasti see, et e-kaubanduses igasuguseid start-upe on tekkinud. Pean silmas neid kes AI poolega tegelevad ja väikeste ettevõtete elu sellega lihtsamaks teevad. Paljud on küll veel algelised - tõlkimise ja kirjutamise startupid mis AI baasil, aga usun, et siin on tulemas suuri samme 1-2 aasta jooksul lausa.

Kas e-kaubandusvõrgustike laiendamisel on maksumus on oluline ja kas see mõjutab otsuseid?

Jah, endiselt on. Ja järjest tähtsamaks muutub. Amazon tõstab tasusid pea igal aastal ja muudab hinnastamise loogika nii, et sa ei saa arugi. Samuti muutub maksete vastuvõtja %. Kui tahad uuele platvormile müüma minna, siis tasub ka tasud üle vaadata. Tihti juhtub nii, et tasud on nii kallid - ei olegi mõtet sellele platvormile enda toodetega välja minna. Merkandi näiteks EU-s ja mõned veel - aasta tasud on väikesele ettevõttele katsetamiseks liiga kallid.

Kas riigipoolset abi e-kaubanduse valdkonnas või ühendamises olete kasutanud?

Ei ole seda abi väga otsinud. On olemas küll digitaliseerimise lahenduse toetused ja erinevad koolitused. Jälgime EAS ja Kaubanduskodade infovoogu Eestis ja USAs, aga pigem oleme omal käel toimetanud.

Mis teie arvates on peamine takistus 2020 rahvusvahelistumisel läbi e-kaubanduse väiksel ettevõttel?

Takistus on ikka peamiselt ettevõtja ise. Kõike ei oska, ei suuda, ei jõua ise ära teha, aga väikese ettevõtte puhul ei ole kõiki eksperte võimalik sisse osta. Infot on palju ja koolitusi ka palju, aga neist läbi närimine, et mis siis tegelikult aitab ja töötab, võtab ka aega. Palju on eksperte, kes nimetavad ennast ekspertideks, aga koostöö alustamisel saad aru, et tase pole see, mida ootad. Ehk siis kui tegemiseks läheb, pole tegijaid. Samuti ajamahukad seadistamised, toodete ülespanek. Näiteks SEO-le keskendumisel on näha kui palju aega kasvõi ühe toote ülespanek võtab, kui kõiki detaile jälgida. Samuti seadused, muutused GDPR, maksumuudatused, piiriülesed tehingud. Selleks, et väikeettevõtja suudaks neist läbi närida, peab olema väga hea baas all, et oskaksid üldse kuskilt midagi otsida ja küsida. Infot

on palju, eksperte on palju, aga kvaliteet on see, mida hinnata tuleb. Ja siin siis sõltub ettevõtte juhust kui palju teda huvitab asi, kui häid eksperte mingil alal suudab leida.

Milliseid teenuseid ja veebipõhiseid teenuseid seoses e-kaubanduse kasutuselevõttuga olete pidanud sisse ostma ja mis on muutunud võrreldes 2016 aastaga?

Suures plaanis on pilt sama. Üritame sisse osta pea kõik teenused. Reklaami ostame rohkem. Nii IG, FB, Google Ads reklaamid. Kõik tõlketööd ja inglise keelsed kirjatööd ostame sisse läbi Upworki. Fototeenused ostame sisse.

Milliseid tööriistu ja tarkvaralisi vahendeid kasutate e-kaubanduses ja mis on muutunud võrreldes 2016?

Siin on nüüd küll toimunud suured muutused. Palju on tulnud juurde erinevaid äppe ja programme, mida kasutame töövoos lihtustamiseks. Näiteks Hootsuite, millega saame postitada kõikidesse sotsiaalmeedia kanalitesse. Helium10, millega teeme märksõnade otsingut, amazoni ja eBay tootekirjeldusi jne. Mailchimp- saadame uudiskirju. Google analytics ja Google ads- palju inimesi käib ja Ads on reklaamide jaoks. Kasutame projektide halduse ja mõõtmise jaoks platvorme nagu Trello ja Toggl. Canva - seda, kuidas valget tausta tootepiltidele saada, teadsid 2016.a vähesed, nüüd aga on see lihtsamast lihtsam. Igasugused videote tegemise äpid ja palju muid äppe mida kasutame võibolla 1-2 korda, lihtsalt rohkem pole vaja. Jah, ja näiteks on nüüd ka USA poole pealt erinevad tuvastusäpid - ja veebinotar. Ei pea kõike kohapeal tegema. Maksesüsteemid- just avasime paari kuuga USA ettevõttele pangakonto ja kõik toimus läbi neti. Et kõik need on asjad, mida 2016 olemas ei olnud ja mis selle võrra täna teevad elu lihtsamaks.

Kas olete ka mingi kindla strateegiani jõudnud, millest lähtute?

Ei tea, kas seda just strateegiaks nimetada saab, aga oleme töötanud heal vanal talupojamõistusel- kui asi on väärt proovimist, siis seda teeme. Palju ikkagi teeme nii, et mis mõistlik on ja maksimaalselt kasutame ära oma oskuseid ja teadmisi. Kuna tegemist ei ole ettevõttega, mille eesmärk on börsile minna, vaid elustiiliga, mis aitab elust rõõmu tunda, enda e-kaubandusalaseid teadmisi täiendada ja siin selles ettevõttes annab katsetada igasugu uusi põnevaid asju, mida suurtes ettevõtetes teha ei anna. Siis ilmselt selline strateegia võtta võimalustest ja oma panusest maksimum on omal kohal.

Mis on need näidikud või KPI-d mida jälgite ja mis on muutunud 2016?

Klienditeenindus ja müük. Müük ja klienditeenindus. Need on kaks asja, mida tõesti vaatame, et oleks korras. Korras selles mõttes, et tellimused läheksid ruttu välja, kliendikirjad saaksid väga kiiresti vastatud jne. Reklaamide kulu/tulu suhet vaatame ja seda ka, palju kliente lehel käib jne. Aga mitte nii pingsalt, kui mõnes suuremas ettevõttes.

Lisa 14.

Intervjuu veebruar 2021

E-kaubandus ettevõttes SaltsUp OÜ, intervjuu Veiko Karuga, ettevõtte omanikuga.

Mis arengud on toimunud SaltsUp e-kaubanduses ja mis on muutunud võrreldes 2020-a kevadega?

Imelikud ajad ja arengud on. Kui eelmisel kevadel korras e-kaubandus tõusis, siis see üsnagu ruttu vaibus. Jäi küll pisut kõrgemale tasemele, aga mitte sellisele, mis oleks võinud kõikide ennustuste kohaselt olla. Ma pean silmas seda, et räägiti, kuidas kõik kaubandus muutub e-kaubanduseks ja tavapood surevad välja. No ei ole seda. Me siin eelmise aasta juulis avasime ka enda nn “brick-and-mortar” soolapoe Tallinnas. Tekkis lihtsalt võimalus osta ja teha ja proovisime, kuna risk väike. Ja üllatus oli suur. Tavapood ja selle ümber tekkiv usaldus ja lugu suurendab hoopis e-poe müüki. Tavapoes müüme ka muidugi, aga kuna hetkel piirid kinni ja turiste ei ole, siis läbi oma soolapoe loo jutustamise saame kliente hoopis üle maailma. Ja nüüd kohe-kohe ilmselt jätkame selle arenguga. Oleme ostmas üht kohvikupinda - ka väikest, aga millest kavatseme teha nn “soolakohviku”, kus kõik tooted on siis seotud ühe või teise meie tootega. Näiteks kommid soolahelvestega, tšilliga tehtud juustukoogid jne. Ühesõnaga koht, kus saame oma tooteid näidata nn “on-action” ja seeläbi tekitada klientidele “lugu” iga toote juurde, mida saame kasutada sotsiaalmeedias, turunduses, Amazon Lives jne.

Millised e-kaubanduse kanaleid, rakendusi ja tööriistad SaltsUp OÜ-s aastaga juurde on tulnud ja mis on muutunud?

SEO on täna number 1. Varasematel aastatel ei tegelenud sellega üldse ja eelmisel aastal ikka olime veel täitsa lapsekingades SEO tööriistadega, kindlasti võib väita, et täna just nende pealt tuleb käive ja ka hulgikliendid leiavad meid seetõttu üles. Ahrefsi kasutame praktiliselt igapäevaselt, Missingletr, Copysmith kõik on igapäevased AI -tööriistad tänaseks. Seda küll ei osanud veel aasta tagasi prognoosida, et need on tõusnud kõige olulisemateks rakendusteks. Nüüdseks on juurde tulnud platvormidest üle Baltikumi Pigu grupp - müüme Eestis, Lätis, Leedus. See on ka enam vähem tööle hakanud. Võiks olla parem. Mis hästi töötab on huvitaval kombel Tripadvisor - seda külastavad erinevad turistid ja kuna Covid-19 kriisi ajal on reisimine nagu ta on, siis oleme suutnud Tripadvisorit kasutades enda e-poodi kliente saada. Mis veel on meile kliente toonud ja täiesti uus lähenemine on see, et mõnes pildipangas jagame oma tootefotosid- emotsioonipilte tasuta kasutamiseks erinevatele toidu

ja retseptiblogijatele. Kes siis omakorda panevad linke meie kodulehele ja lisavad meie tootepildid oma blogidesse, see aga annab meile selle, et saame ilma reklaamikuludeta oma toodet potentsiaalsetele klientidele näidata. Võrreldes varasemate aegadega on kõik sellised kontaktid ja suhted läinud personaalsemaks läbi sotsiaalmeedia, tööriistad on muutunud automatiseeritumaks, samas igasugu kolmanda osapoole platvorme on juurde tulnud - näiteks Amazon on laienenud Rootsi, Holland, Poola. Rootsis oleme isegi juba esimesed tellimused saanud ja see on hea märk.

Mis olid need toimingud ja tegevused, mis on tulnud teha e-kaubandus kanalite ja platvormide aktiivsemaks ja efektiivsemas kasutuseks?

Jätkame igapäevaselt sisuturunduse ja sotsiaalmeediaga. Ja teeme erinevaid videoklippe toodetest ja kuidas kasutada. Nii palju artikleid, kui viimase poole aastaga teinud oleme ja neid avaldanud nii oma kodulehel kui mujal, pole varem terve tegutsemisaja jooksul teinud. Väga hea on neid just kohapeal poes teha- see on uskumatu, kuidas see mõjutab e-kaubanduse müüki. Nüüd oleme pisut ka struktureerinud tegevusi selles mõttes, et võtame ühest artiklist maksimumi- oleme teinud nn artikli ja toote maksimumist võtmiseks, endale SOP - standard operational procedures kirjeldused. Et kui võtame ühe toote, teeme temaga pildistamised, kirjutame artikli, enne seda eelneb märksõna analüüs, siis tehniliselt toimetame artikli- see tähendab seda, et paneme paika kõik märksõnad pealkirjadesse, määrame nende asukohad artiklis ja tähtsuse. Siis määrame, kuhu postitame ja miks ja kellele ja mis selle mõte on. Varem sellist asja ei olnud. Aga kõik see on viinud selleni, et oleme koostanud endale sellise strateegilise tabeli, kus on olemas kõik kanalid, mida kasutame, tööriistad. Väga hea ülevaate annab iseenda töö kiiremaks juhtimiseks. Samuti oleme viimasel aastal ise õppinud väga palju juurde digiturunduses, kodulehtede optimeerimises ja haldamises. Copywriting oskused on lihvitud. Sellest kõigest on saanud nn igapäevane tegevus- varasemaga võrreldes kordades tähtsam. Ja kui varem proovisime kogu aeg leida ise kontakti ja otsida nn edasimüüjaid ka teistes riikides, siis nüüd seda enam ei tee - asi töötab vastupidi. Tehes korralikku sisu ja artikleid toodetest tekib hulgakliente ka. Heaks näiteks on selle puhul, et koostööpartner tekkis see läbi Qatarist. Sama raamat, millest alguses õppisime, tõi välja, et luksusbrändi jaoks on vajalik nn sügavus ja lugude olulisus, räägid oma lugu. See ongi täna hästi välja joonistunud, et nii päris pood kui ka kohe avatav soolakohvik toetavad seda lugu, stoorit, läbi mille saame oma tooteid keskmisest mitmeid kordi kallimalt müüa ja mis aitab kaasa läbi SEO ja sotsiaalmeedia müügile.

Ahjaa - mis on veel huvitav ja mida varem pole kasutanud sellisel tasemel on e-kirjade saatmise puhul kasutame nüüd uut platvormi Klaviyo ja oleme automatiseerinud e-kirjade saatmise. Selle tulemusena kasvab kordusostude arv, jälgime mahajäetud ostukorve, saadame meeldetuletusi kaua lehel mittekäinud klientidele jne. Muljetavaldav on see, et kõiki neid tegevusi saab mõõta ja Klaviyo kasutuselevõtt on tõstnud e-poest otse ostjate arv.

Kas on olnud mõne e-kaubanduse kanaliga ebaõnnestumist ja mis juhtus? eBay osatähtsus on vähenenud, mõni väiksem on tähelepanuta jäänud, aga muud ei oska öelda. Eesti omadest osta.ee jms on vähenenud. Aga need on pigem tekkinud sellest, et pole olnud aega tegeleda. Kuna platvorme on palju ja iga päevaga järjest rohkem keerulisemaks nende haldamine läheb, siis jäävad vähemtähtsad platvormid tähelepanuta mingiks ajaks.

Kas riigi poolset abi e-kaubanduse valdkonnas või ühendamises olete kasutanud? Materiaalses moel mitte, küll aga läks esimene saadetiis Katari ja siis kasutasime Kaubandus-tööstuskoja poolset nõu ja abi, samuti Põllumajandus-vet ameti poolset konsultatsiooni ja kuidas vormistada dokumente nii, et oleks võimalik Katari tooteid eksportida. See oli üsna ajamahukas töö.

Mis teie arvates on peamine takistus 2021 rahvusvahelistumisel läbi e-kaubanduse väiksel ettevõttel? Peamine takistus on ajapuudus ja teadmiste puudus. Igasugused tehnilised uuendused ja innovatsioon ja sellega kaasaskäimine nõuab palju ressursse. Ei ole lihtsalt aega kõigega ennast kurssi viia ja samas pole raha, et kõiki teenuseid sisse osta. Samuti kõikides tööriistades mida kasutada, tuleb valik teha. Selleks, et seda osata teha, peab igapäevaselt e-kaubanduses sees olema, jälgima erinevaid foorumeid, sotsiaalmeediagruppe, lugema e-kaubandusalaseid uudiseid. Nüüd mida veel näeme, et jah, on erinevaid e-kaubanduse alaseid koolitusi ja osad neist ka riikliku toega, aga paljud koolitajad on nii nõrga tasemega, et sellel lihtsalt ei ole mõtet kuulata ega tegutseda. Praktikuid, kes reaalseid teadmisi jagaks, on vähe või tuleb välja vaadata Eestist. Siin on jutupaunikud ja teoreetilisi teadmisi “kuidas asjad peaksid käima”, aga mitte tulemusi. Ootaks mõnda digiagentuuri, kes oma pakutavad teenused seoks ettevõtte rahaliste tulemustega, mitte klikkide arvu või näitamistega. Need tihtipeale ei anna midagi.

Siis, järgmine suur ja vahepeal tundus täiesti võimatu takistus, on igasugused tollitõkked ja kolmandatesse riikidesse kauba saatmised. Üht, teist ja kolmandat paberit on vaja ja ega kuskil mingit universaalset juhendit, kuidas neid taotleda, ei ole olemas. Väga palju sõltub ametnikust ja tema viitsimisest seletada.

Milliseid teenuseid ja veebipõhiseid teenuseid seoses e-kaubanduse kasutuselevõtuga olete pidanud sisse ostma ja mis on muutunud võrreldes 2020 aastaga? Enamus on jäänud samaks, kasutame endiselt Upworki, Fiverrit ja Hootsuite sotsiaalmeedia ja kodulehe haldamiseks. Samuti muud pisitööd nagu kujundused, tehnilised tööd. Mida avastasime, et tasub võtta vahelduseks tootefotograaf emotsioonipiltide tegemiseks üldse mujalt riigist. Meil näiteks asub fotograaf hoopis Serbias. Käekiri ja tulemus on hoopis erinev ja mõjub värskendavalt. Aegajalt nii proovimegi nüüd vahetada, otsime uusi värskeid tegijaid. Kõik sellised asjad, pisidetamid, on need, mis reaalses elus võtavad palju aega, kogemust on vaja jne. Ei ole nii, et kohe tuled selle peale, vaid ikka läbi katsetamise.

Kas olete ka mingi kindla tegevusmustrit välja töötanud ja mis on need KPI-d mida jälgite ja kuidas edasi? Nagu enne ütlesin, et oleme enda jaoks paika pannud SOP - standard operational protseduurid, mida tootega ja kuidas teeme, ehk et kuidas toode liigub, mis temaga tehakse, kes ja millal teeb. Kohapealsed nn “päris” poe ja kohviku pidamine on liigitatud meil tausta või siis nõ turundustegevuste ja “loo rääkimise” alla, mis toetavad lõppkokkuvõttes online müüki. Eraldi me nende tasuvust otseselt ei jälgi, pigem hoiame silma peal, et püsikulud oleksid kaetud.

Kokkuvõtteks, möödunud on 6 aastat. Mis on mõni selline asi mis välja tahate tuua - mõni muudatus või mõte? Huvitav areng on olnud. Algsest nn ülikooli jaoks planeeritud mudelist on saanud selline pisut suurem mudel, mis toimetab küll paljuski “teeme nagu oskame ja võimalused lubavad” meetodil. Mõned projektid ei ole välja tulnud või on jäänud pooleli enda tegemata jätmiste pärast - on raske mugavustsoonist välja tulla. Kui mingi asi töötab, siis sellega ei tegele ja mingi aja pärast see asi enam ei tööta. Samas on tegemist elustiiliettevõttega, mis on omaniku jaoks nii hobi, õppimiskoht kui ka kasumit toov ettevõtte. Samas võimaldab paljuski läbitehtud töövõtteid laiendada ja kasutada teistes ettevõtetes konsulteerimisel või ülesehitamisel. Mida ei osanud küll ette näha, et AI kasutuselevõtt on nii kiire ja tulemusrikas. Ja seda, et on võimalik väikesest soolapoest müüa üle maailma tooteid ja omada kliente sellistest riikidest nagu Hong Kong, Itaalia, USA, Canada, Leedu jne on lisaks finantsiliselt ka emotsionaalselt rahuldust pakkuv ja innustab õppima, omandama uusi teadmisi digiturundusest, e-kaubandusest, ekspordist.

Lisa 15

SaltsUp OÜ sisemiste ja väliste barjääride lahendused

SISEMISED		VÄLIMISED	
BARJÄÄRID	LAHENDUSED	BARJÄÄRID	LAHENDUSED
Käibekapitali puudus	Erinevad käibekrediidilahendused, tarnijatega makseajad. Amazoni igapäevased väljamaksed.	Konkurents e-kaubaduses ja amazonis -	Keskenduda rohkem enda kodulehele, endale klientide kogumisega. väärtuspakkumised, sisuloome. Sõltumatus kolmandate osapoolte platvormidest.
Kontakteerumine välisklientidega	Virtuaalsed messid, kohalolekud erinevates klasterites, ostugruppides, pigem passiivsed lahendused. SEO optimeerimine dropshipping ja horeca klientidele suunatud pakkumised.	Covid-19 kriis	Tarneprobleemid, teavitada kliente enne tellimuste väljasaatmist, vajadusel tühistada.
Teadmiste, oskuste ja ajapuudus	Pidev õppimine, arendamine, ajaga kaasaskäimine. Peamine rõhk digiturundusel.	Tarbijaeelistuste muutused	Vaadata mis turul toimub, jälgida Google Trends, Ahrefs, Helium 10 näidikuid.
Usaldusväärne teave sobivate välisturgude analüüsimiseks	Katsetamine - kas töötab. Amazon Singapur v Austraalia näide. 6 kuude periood kus peaks tulema esimesed tulemused. 12 kuuga tulemused mis püsikulud ja jooksvad kulutused kataks.	Rahvusvaheline terrorism ja sellega seotud tõkked	Embargod, väliskaubanduse alased teadmised. Kaubanduskoja infoga kursis olla.
Isiksuseomadused	Fookus enda tugevustel, nõrkused - tegevused ntk rutiinsed v delegeeritavad on vaja sisse osta.	Tolliga seotud tõkked	Asjalik tollimaakler USA poolelt.
Tooted ei sobi online müügiks	Hea indikaator on Amazoni category ja product approval - enne suurema koguse tellimist, katsetada testtootega, kas võib tulla mingit ettenägematut takistust.	Kõrge bürokraatia välisturgudele sisenemiseks	Erinevad FDA teenused sisse osta, koostöös Registrar Corp.
E-kaubandusplatvormide alustuskulud	Küsida prooviperioodi, katsetamisperioodi. Raha tagasi perioodi.	Transpordi kallidus	Erinevad MAWB lahendused, vältida neljandat kvartalit, tarded enne teha.
Transpordiprobleemid	Vahelaoteenused. 3PL vaheladu Amazon FBA lao asemel. USAs tolliladu.	Pidevalt muutuvad 3. date osapoolte platvormide tingimused, teenustasud	Helium10, portaalid, grupid - infoga kursis olla, vastavad muudatused sisse viia, kasutada soovitusindekis alusel teiste järeleproovitud taktikaid.
		Kolmanda osapoolte platvormide keerukus	Sisse osta teenused, automatiseerida võimalikult palju etappe.

Allikas: Autori koostatud SaltsUp OÜ tegevuste ja dokumendianalüüs 2015-2021

**The role of e-commerce networks in the internationalization of micro and small firms:
the case of Saltsup OÜ**

Summary

E-commerce networks have offered many opportunities for SMEs worldwide and e-commerce has grown significantly due to the proliferation of e-commerce start-ups worldwide, technological developments, and various indirect factors such as lifestyle changes, increased trust, accessibility, a more customer-centric regulatory space, and the limitations of COVID-19. In general, the widespread adoption of e-commerce is beneficial to micro, small, and medium-sized enterprises, as they will be able to enter markets that were previously inaccessible or costly for them.

This research aimed to find out the importance and role of e-commerce networks in the internationalization of SaltsUp OÜ. SaltsUp OÜ was established as an experimental company for this master's thesis. The case study examines the company over a 6-year period (2015-2021), which have been the years best described by very rapid growth and change in global e-commerce.

This paper covers the following research tasks: 1) to define the nature of e-commerce networks and to study their development; 2) to study the impact of e-commerce relations on the internationalization process of SMEs and micro-enterprises and to characterize internationalization strategies suitable for SMEs and micro-enterprises; 3) provide an overview of the field of e-commerce in which the researched SME operates; 4) to study the role of larger (Amazon, eBay, etc.) e-commerce network relationships in internationalization by performing SaltsUp OÜ sales data analysis in these networks; 5) explore obstacles and barriers to the internationalization of SMEs through e-commerce networks; 6) conclude and make recommendations for the further internationalization of small businesses through e-commerce networks.

Improvisation, bricolage, and effectuation are examples of different techniques that are often seen in small businesses. The author of the given paper has addressed this topic because both effectuation and bricolage are of great importance for the internationalization of SMEs through e-commerce networks and can in turn be a new niche through which SMEs can internationalize in situations such as the COVID-19 crisis. Successful internationalization requires SMEs to constantly learn from their experiences, reflect on their strengths and weaknesses, and implement changes that will take efficiency and profitability to a new level.

In this master's thesis, the author recommends SME managers to use the advantages

of networks, to acquire the knowledge of themselves and key people in various e-commerce networks, social commerce, digital marketing actively and consistently to keep abreast of rapidly changing ICT developments. In internationalization, use both effectuation and bricolage, to determine the limit of affordable losses for each stage or activity of internationalization to mitigate the risks. Experiment with different methods to market your products or services using existing opportunities and describe, in addition to the overall export plan, a strategic e-commerce plan that includes tools that optimize time spent on activities and provide metrics to measure results.

E-commerce and the internationalization of SMEs and micro-enterprises through e-commerce networks is a relatively new and rapidly changing field. There is considerable room for improvement and opportunities for further research. The use of ever-evolving tools based on artificial intelligence, and thus the internationalization of SMEs, is certainly a topic in e-commerce that needs to be followed in the coming years.

It is also possible to measure and evaluate the progress of already internationalized SMEs in different countries, paying particular attention to the need for and effectiveness of government support - for example, assessing the impact and involvement of various national e-commerce digital training and export programs on SME internationalization.

The results obtained based on the material studied in the theoretical part and the analysis of SaltsUp OÜ can also be used to create similar internationalization strategies for small and micro enterprises, and this work has practical value in transferability to other enterprises in planning and implementing internationalization. The work can also be used for further meta-research examining the activities of micro and SMEs in internationalization through e-commerce networks.

Keywords: e-commerce, network relations, internationalization, globalization

Research Field codes: S186 International Trade and S190 Business Management

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Piret Ilver,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

E-kaubandusvõrgustike roll mikro- ja väikeettevõtte (MVE) rahvusvahelistumisel Saltsup OÜ näitel,

mille juhendaja on Tiia Vissak, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Piret Ilver

17.05.2021