

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Evelin Karp

PEREETTEVÕTETE ERIPÄRAD RAHVUSVAHELISTUMISEL

AS MATEK NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: rahvusvahelise ettevõtluse kaasprofessor, PhD Tiia Vissak

Tartu 2024

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Pereettevõtete eripärad ja rahvusvahelistumine – teoreetiline käsitlus	8
1.1. Pereettevõtete toimimist selgitavad teoreetilised käsitlused.....	8
1.2. Ettevõtete rahvusvahelistumise motiivid ja peamised viisid	18
1.3. Pereettevõtete eripärad rahvusvahelistumisel – teadusuuringute põhjal	22
2. AS-i Matek rahvusvahelistumise juhtumiuuring	29
2.1. Uurimistöö metoodika ja ettevõtte tutvustus.	29
2.2. Pereettevõtte eripärad rahvusvahelistumise strateegia kujundamisel AS Matek juhtumianalüüsi näitel	34
2.3. AS-i Matek edasine rahvusvahelistumise strateegia Saksamaa turul	41
2.4. Juhtumiuuringu tulemused ja ettepanekud.....	47
Kokkuvõte.....	51
Viidatud allikad.....	54
Lisa 1. Juhtumiuuringu ja magistr töö kirjutamise etapid	70
Lisa 2. Grupitöö teostamise etapid.....	71
Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused	72
Lisa 4. Mateki ärimudelilõuend: tehaselise renoveerimise allhange	75
Lisa 5. AS Matek struktuuri skeem.....	76
Summary	77

Sissejuhatus

Pereettevõtted on märkimisväärse tähtsusega lüli maailmamajanduse mootoris (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; J.-L. Arregle et al., 2021; Birdthistle & Hales, 2023). Nad panustavad hinnanguliselt üle 70% üleilmsest kogutoodangust („Identifying value in family-owned businesses | McKinsey“, s.a.; Thomassen, Buckham, & de Richoufftz, 2014) ja omavad ka olulist rolli majanduse edendamisel Euroopas (EY and University of St. Gallen, 2023; „Family Business - European Commission“, s.a.; KPMG, 2020).

Hiljutine EY ja St. Galleni ülikooli pereettevõtete 2023. aasta indeks toob välja, et 500 suurimat pereettevõtet teenivad 8,02 triljonit US dollarit, annavad tööd 24,5 miljonile inimesele maailmas ning on nende näitajate poolest üheskoos võrreldavad USA ja Hiina rahvamajandustega. Seejuures on indeksi ettevõtetel keskmine vanus 50 aastat ja vanimal Jaapani Takenaka Corporationil 412 aastat. (EY and University of St.Gallen, 2023)

Eesti kohta vastav statistika puudub, kuid kõikidest ettevõtetest kuuluvad ca 90% siinsetele eraomanikele (Statistikaamet, 2022). Kuna Eestis võib taasiseseisvumisaja ettevõtluse ja ettevõtete sünniks lugeda 1980-ndate lõppu, siis puudub siinsetel ettevõtetel veel põlvkondade ülene vaade. Eesti pereettevõtted on seega üsna noored, kuid järk-järgult on toimumas juhtimise üleminek teisele ja kolmandale põlvkonnale (KPMG, 2020) ning üha enam ettevõtteid nimetab end teadlikult pereettevõteteks ([Äripäev], 2023). Ka on loodud neid ettevõtteid ühendav liit (Eesti Pereettevõtjate Liit, s.a.).

Olgugi, et pereettevõtted omavad olulist rolli maailmamajanduses, on see olnud pika aja jooksul üks vähem uuritud valdkond teaduspublikatsioonide koguarvust (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Alles viimastel kümnenditel on pereettevõtetega seonduv saanud suuremat tähelepanu: nii on näiteks välja toodud juhtivates teadusajakirjades Family Business Review, Journal of Family Business Strategy and Journal of Family Business Management ajavahemikul 1988-2020 ilmunud 1381 kõige mõjukamat teadusartiklit pereettevõtete olemuse ja neid puudutavate põhikontseptsioonide kohta (Rovelli, Ferasso, De Massis, & Kraus, 2022). Sellegipoolest oleks soovitatav, et siiani avaldatud pereettevõtetega seotud teadustöödele lisanduks rohkem ka Euroopa konteksti põhiseid uuringuid (Botero, Cruz, De Massis, & Nordqvist, 2015; Rovelli et al., 2022). Erinevad autorid on esitanud ettepanekutena mitmeid uurimisküsimusi k.a. rahvusvahelistumist puudutavaid, mis vajaksid sisulist pereettevõtete eripäradest lähtuvat lähenemist (Alayo, Iturralde, Maseda, & Aparicio, 2021; J.-L. Arregle et al., 2021; Rovelli et al., 2022).

Eesti juhtimisvaldkonna uuringu 2021 järgi on siinsete ettevõtete kasvu pidurdavateks teguriteks muuhulgas juhtide lokaalne mõtteviis ning vähene ambitsioonikus (Vadi, Raun, & Jaakson, 2021). Väikeste ja avatud majandusega riikide kasvupotentsiaal ning ettevõtete pikaajaline edu sõltub paljuski, mil määral on nad suutelised oma tegevuses saavutama rahvusvahelist haaret ning peaksid seega enne kohalikul turul kasvuvõimaluste ammendumist püüdlema rahvusvahelistumise poole (Karnau, 2024a; Kontinen & Ojala, 2010a; Vadi et al., 2021).

Välisurgudele orienteeritus nõuab ettevõtjatelt oluliselt enam nii julgust, uuenduslikkust ja ettevõtlikkust kui ka võrgustikke, kust ammutada teadmisi ja oskusi (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). Rahvusvahelistumist peetakse riskantseks strateegiaks, pereettevõtetele on aga teistest ettevõtetest eristuvaid omadusi, mis võivad olla takistusteks taoliste strateegiatega rakendamisel (J. Arregle, Naldi, Nordqvist, & Hitt, 2012). Oluline ei ole siiski näidata, kas ja kuidas oleks õige pereettevõtetele rahvusvahelistumise protsessis osaleda, vaid millised on pereettevõtteid iseloomustavad tegurid, mis seda protsessi mõjutavad (Avruchir, Meneses, & Dos Santos, 2016, lk 331).

Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas on uuritud magistritöodes lähemalt pereettevõtteid väärtuse hindamise (Vestel, 2019), rollide ja konfliktide (Hurt, 2021) ning ettevõtluse alustamise kontekstist lähtuvalt (Helmet, 2023). Teistes Eesti ülikoolides on veel pereettevõtteid puudutavaid lõputöid tehtud põlvkonnavahetuse (Lind, 2018), väliskeskonna muutustele reageerimise võime (Sügis, 2020), ettevõtlusaktiivsuse (Kouru, 2016) teemal. Kuigi see nimekiri ei pruugi olla lõplik, on pereettevõtteid puudutavaid magistri- ja bakalaureusetöid siiski tehtud vähe ning nimetatud tööd on pigem kirjutatud viimase viie aasta jooksul. Autori arvates on oluline rohkem uurida ka Eesti pereettevõtteid lähemalt k.a. rahvusvahelistumise kontekstis.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, mil määral on teoreetilistes käsitlustes välja toodud pereettevõtete eripärad mõjutanud AS-i Matek senist rahvusvahelistumist Skandinaavias ja praegust strateegiat Saksamaa turule. Pereettevõtete eripäradega arvestamine võimaldab pereettevõtetele tõhustada mitte ainult rahvusvahelistumist vaid äritegevust laiemalt.

Magistritöö raames uuritakse seejuures lähemalt:

- pereettevõtete definitsioonide erisusi,
- pereettevõtete toimimist puudutavat teoreetilist kirjandust,
- rahvusvahelistumise teoreetilisi käsitlusi ja erinevaid mudeleid,

- pereettevõtete eripärasid rahvusvahelistumisel,
- juhtumianalüüsi kasutamise otstarbekust pereettevõtete rahvusvahelistumist käsitletavates uuringutes,
- pereettevõtte AS Matek senist kogemust rahvusvahelistel turgudel tegutsemisel,
- AS-i Matek rahvusvahelistumise strateegia kujundamist Saksamaa turule, arvestades elementidega tehaselise renoveerimise võimalusi ja väljakutseid puitmajasektori ettevõtetele väljaspool kodu- ja sellele lähedast Skandinaavia turgu.

Teoreetilise osa esimeses alapeatükis selgitatakse kõigepealt levinumaid pereettevõtete definitsioone ja peamisi tunnuseid. Tuuakse välja põhilised teoreetilised käsitlused nagu agendi-, käsundaja, ressursipõhine ning sotsiaal-emotsionaalse jõukuse teooriad ja uuringud, mille abil on peamiselt selgitatud pereettevõtete olemust ning nende erisusi mittepereettevõtetest. Nimetatud aspektid iseloomustavad suuremal või vähemal määral kõiki pereettevõtteid, kuid seejuures on pereettevõtted ja neid omavad perekonnad siiski väga erinevad ehk heterogeensed. See teeb pereettevõtete uurimise mitmetahuliseks ja kontekstipõhiseks. Alapeatüki lõpus koostab autor teoreetilise kirjanduse baasil koondtabeli pereettevõtete eripäradest.

Teises alapeatükis vaadeldakse ülevaatlilikult ettevõtete rahvusvahelistumise teooria arengut. Selgitatakse ettevõtete põhilist motivatsiooni rahvusvahelistumiseks läbi tehingukulude ja internaliseerimise teooria. Vaadeldakse lähemalt Uppsala jt etapilisi rahvusvahelistumise mudeleid, mille järgi ettevõtted suunduvad esmaselt oma lähiriikide välisurgudele ning saavad teadmisi turgudelt järkjärgult iseenda kogemustest õppides. Mudelite raames puudutatakse lühidalt peamisi rahvusvahelistumise meetodeid nagu eksport ning otseinvesteeringud, lisaks vaadeldakse ettevõtete lineaarset ja mittelineaarset rahvusvahelistumise teekonda. Traditsiooniliselt on ettevõtete rahvusvahelistumise protsess järkjärguline ja pigem aeglane, kiirusega vastanduvad neile rahvusvaheliselt uued ja globaalselt sündinud ettevõtted, kes ongi asutatud rahvusvahelise äritegevuse eesmärgil. Uuritakse, millised omadused iseloomustavad edukaid rahvusvahelisi ettevõtteid, seda nii organisatsiooni kui ka juhi vaatevinklist.

Kolmandas alapeatükis tuleb lähema vaatluse alla pereettevõtete eripärad rahvusvahelistumisel. Pereettevõtted eelistavad tegutseda koduturul ning neid peetakse pigem konservatiivseteks ja riskikartlikeks. Samas võib nende äritegevus olla seotud rohkem

koduturu traditsioonidega ning rahvusvahelise laienemise võimalus on sellisel juhul väiksem. Siiski leidub palju näiteid rahvusvaheliselt edukatest pereettevõtetest. Lähemalt uuritakse läbi rahvusvahelise äristrateegia kontseptsiooni peamiseid põhjuseid, miks eristuvad pereettevõtted rahvusvahelistumisel teistest ettevõtetest. Alapeatüki lõpus koostab autor teoreetilise kirjanduse baasil koondtabeli pereettevõtete eripäradest rahvusvahelistumisel.

Magistritöö uurimismeetodiks on valitud juhtumiuuring, kuna see on nii teoreetiliste allikate kui ka töö autori arvates sobivaim meetod üksiku pereettevõtte rahvusvahelistumise uurimiseks, võimaldades muuhulgas vaadelda ettevõtte tegevust sektori- ja turupõhiselt. Magistritöö käigus koguti andmeid AS-i Matek avalikest majandusaasta aruannetest, avalikult ilmunud artiklitest ja esitlustest. Viidi läbi mitu vabas vormis intervjuud juhtide ja pereliikmetega ning teostati poolstruktureeritud intervjuu ettevõtte pereliikmest juhiga. Juhtumiuuringu tulemused on koondatud empiirilise osa ja teoreetiliste käsitluste võrdlusena kahes tabelis. Autori järeldused AS-i Matek rahvusvahelist tegevust mõjutanud kriteeriumitest ja ettevõttele antud soovitused võivad olla abiks edasise rahvusvahelistumise strateegia kujundamisel, k.a. Saksamaa turule.

Autori eestvedamisel loodi magistriprogrammi raames teadmuste ja innovatsioonisüsteemide juhtimise õppeaines töörühm, mille käigus uuriti lähemalt AS-i Matek ärimudeli innovatsiooni ja muuhulgas võimekust vastu pidada platvormipõhiste ärimudelite levikule. Töörühma poolt teostatud grupitöö ei puudutanud otseselt käesoleva magistritöö teemat, kuid võimaldas autoril lahti mõtestada puitelementide tootmise ja müügiga ning tehaselise renoveerimisega seotud väljakutseid. Grupitööd on magistritöö peatükis 2.3. ja lisas osaliselt allikana kasutatud.

Märksõnad: pereettevõtted, pereettevõtete eripärad, väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, rahvusvaheline ettevõtlus, eksporttööstus, moodulmajasektor, renoveerimine.

CERCS: S186 rahvusvaheline kaubandus, S190 ettevõtete juhtimine.

1. Pereettevõtete eripärad ja rahvusvahelistumine – teoreetiline käsitlus

1.1. Pereettevõtete toimimist selgitavad teoreetilised käsitlused

Pereettevõtteid¹ uurides on kõigepealt põhiliseks väljakutseks nende defineerimine, kuna teaduskirjanduses on pereettevõtete mõisted ajas muutunud ja täienenud (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007; Birdthistle & Hales, 2023). Soovitavalt võiks olla määratletud ühtne liigitussüsteem, kuid eri autorid on pigem valinud välja üksikud komponendid, milles perekonna osalemine ettevõttes väljendub nagu omand, juhtimine ja põlvkondade vahetus, selgitamata nende komponentide sisulist mõju ettevõttele (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Le Breton-Miller ja Miller (2009) toovad välja, et varasemates artiklites on mõned autorid määratlenud pereettevõteteks isegi alates 5%-st ettevõtte omandi kuulumisel perekonnale või asutajale, teistes uuringutes on loetud pereettevõteteks aga ainult neid, kelle omand on üle läinud juba vähemalt teisele põlvkonnale. Samad autorid toovad välja, et pereettevõtteks võib lugeda ka esimese põlvkonna omandis olevat ettevõtet, kui see kuulub mitmele pereliikmele või juhtimises osaleb mitu sama pere liiget.

Valdava arvamuse kohaselt peaks olema minimaalselt täidetud kaks tunnust: teatud omandiprotsent ja vähemalt ühe pereliikme osalemine ettevõtte juhtimises (James, Jennings, & Jennings, 2017; Pukall & Calabrò, 2014), mis tähendab piisava hulga häälte kontrollimist ja juhtimises osalemist perekonna poolt mõjutamiseks ettevõtte tegevust (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Miller et al., 2007). Oluliseks peetakse ka tajutud identiteeti ehk kuivõrd määratleb end ettevõtte ise ja tema sidusrühmad pereettevõttena (Birdthistle & Hales, 2023; Salvato, Chirico, Melin, & Seidl, 2019).

Pereettevõtte liigitamisel peaks lähtuma siiski ka sisulisest lähenemisviisist, miks üks või teine aspekt on oluline. Ainuüksi omandi kaudu tekkiv otsustusõigus ei näita veel, kas ühte ettevõtet saab pereettevõtteks pidada või mitte, vaid on eeltingimuseks, et saaks tekkida perekonna kaasatuse ja sisulise osaluse kaudu käitumine, mis määravad pereettevõtte olemuse ja eristavad neid mittepereettevõtetest. Perekonna mõju ettevõtte käekäigule, soovi

¹ Eesti raamatupidamise ja muus seadusandluses kasutatakse ettevõtete määratlemise kontekstis peamiselt terminit „ettevõtja“ nagu mikroettevõtja, väikeettevõtja, keskmise suurusega ettevõtja, suureettevõtja (Justiitsministeerium, s.a.), sellest tulenevalt on kasutusel ka termin pereettevõtja (Eesti Pereettevõtjate Liit, s.a.). Eesti Keele Instituudi Sõnaveeb annab ettevõtja vasteks: „ettevõtte vormis tegutsev isik, kes pakub oma nimel tasu eest püsivalt kaupu või teenuseid, kannab selle tegevusega seotud riski ning omandab ettevõtjatulu“ ja täienduseks „ettevõtja võib olla füüsiline isik või juriidiline isik (äriühing)“, samal lehel on leitav ettevõtte tähendus: „mis tahes majandusharus tegutsev iseseisev majandusüksus“ (Eesti Keele Instituut, s.a.). Autori poolt kasutatud kirjanduses loetletud ingliskeelses teadus- ja muus erialakirjanduses kasutatakse peamiselt termineid *family firm*, *family business*, mis viitavad selgelt äriüksusele. Kuna eestikeelne nimetus „ettevõtja“ võib autori arvates tähendada nii eraisikut kui majandusüksust, on käesolevas töös kaksiti mõistmise vältimiseks kasutusel just juriidilist isikut silmas pidades sõnad „ettevõtte“ ja „pereettevõtte“.

säilitada kontroll, pereettevõtte käitumist, erilisi seoseid ja suhteid pereliikmete vahel on küll mainitud erinevate autorite poolt pereettevõtete olemuse oluliste komponentidena, kuid tuleks samuti arvestada pereettevõtete määratlemisel. (Chrisman et al., 2005; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012)

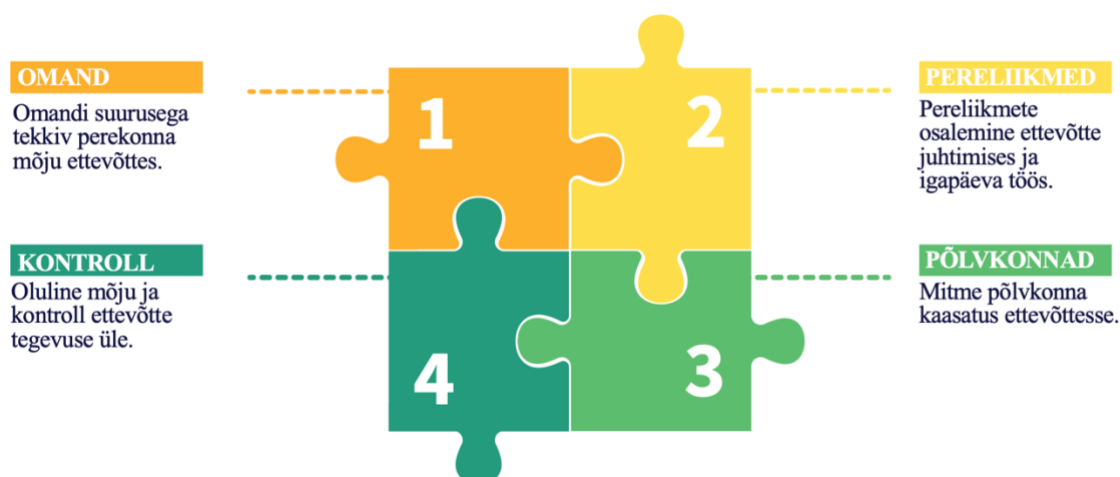
Euroopa Komisjoni hetkel kehtivas sõnastuses² hõlmab pereettevõtete definitsioon mitut eelpool nimetatud komponenti ning Eesti Pereettevõtjate Liidu poolt kasutatav pereettevõtete määratlus sarnaneb Euroopa Komisjoni vastava definitsiooniga: „Mis tahes suurusega ettevõtte on pereettevõtte, kui: 1) otsuste vastuvõtmiseks vajalik häälteenamus kuulub ettevõtte asutanud või omandanud füüsilise(te)le isiku(te)le või nende abikaasadele, vanematele, lastele või laste otsestele pärijatele; 2) häälteenamust teostatakse kaudselt või otseselt; 3) vähemalt üks perekonna esindaja on formaalselt kaasatud ettevõtte juhtimisse; 4) börsil noteeritud äriühingud vastavad pereettevõtte definitsioonile, kui ettevõtte asutanud või omandanud isik või tema pereliikmed või järglased omavad vähemalt 25% aktsiatega esindatud häälest“ (Eesti Pereettevõtjate Liit, s.a.).

Tulenevalt eelpool toodust võib kokkuvõtvalt välja tuua neli kõige olulisemat tunnusojoont, mille järgi on võimalik hinnata, kas ja mil määral on tegemist pereettevõttega:

1. perele kuuluva omandi suuruse kaudu tekkiv mõju ettevõttes,
2. pereliikme(te) osalemine juhtimises (aga ka igapäeva töös),
3. erinevate põlvkondade kaasatus omandistruktuuris ja/või juhtimises,
4. perekonna otsustusõiguse ja kontrolli kaudu tekkiv oluline mõju ettevõttes.

Pereettevõtte tähenduse mõistmiseks saaks autori arvates kasutada ka pusle metafoori (vt joonis 1), kus perele kuuluva omandi suurus kombineerituna kolme aspektiga eraldi või koos tekivad seosed, mille üksiku osa lisandumisel või puudumisel perekonna mõju ulatus ja sügavus ettevõttes suureneb või väheneb.

² „Euroopa ühine pereettevõtte määratlus on: 1) enamik otsustusõigustest on ettevõtte asutanud füüsilise(te) isiku(te) või ettevõtte aktsiakapitali omandanud füüsilise(te) isiku(te) või nende abikaasade, vanemate, lapse või laste otseste pärijate valduses; 2) enamik otsustusõigustest on kaudsed või otsesed; 3) vähemalt üks perekonna või sugulaste esindaja osaleb ametlikult ettevõtte juhtimises; 4) börsil noteeritud ettevõtted vastavad pereettevõtte määratlusele, kui ettevõtte (aktsiakapitali) asutanud või omandanud isikul või tema perekonnaliikmetel või järeltulijatel on 25 protsenti nende aktsiakapitaliga volitatud otsustusõigustest.“ („Family Business - European Commission“, s.a.)



Joonis 1. Pereettevõtete määratlemiseks vajalikud tunnused³

Allikas: Autori koostatud ja edasi arendatud teoreetilise kirjanduse põhjal (J. Arregle et al., 2012; Chrisman et al., 2005; Eesti Pereettevõtjate Liit, s.a.; „Family Business - European Commission“, s.a.; Hernández-Linares, Sarkar, & López-Fernández, 2017; James et al., 2017; Le Breton-Miller & Miller, 2009; Miller et al., 2007; Pukall & Calabrò, 2014; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012).

Nende komponentide olemasolust ja erinevast kaalust sõltub, kas ettevõtte on perekonna poolt ainult mõjutatud või on perekonna kontrolli all (J.-L. Arregle et al., 2021). Perekonna omand, kontroll ja juhtimise olemasolu omakorda määravad, kuivõrd suur on perekonnal ettevõttes sõnaõigus ja saab otsustada ettevõtte strateegiliste valikute üle (J. Arregle et al., 2012; Birdthistle & Hales, 2023). Pusle metafoori näitlikustamiseks on võimalik luua ka pereettevõtete lihtsustatud tüpoloogia (vt joonis 2) lähtudes perekonna mõju erinevatest tasemetest omandi, juhtimise ja põlvkondade kaasatuse kaudu. Neile saaks lisada veel täiendavalt pikaajase põlvkondade pärandi ja tajutud identiteedi perspektiivi (Salvato et al., 2019). Näiteks vanimad pereettevõtted on kuulunud sama perekonna omandusse sajandeid nagu Kikkoman (Jaapan) üle 360 aasta, Zildjian (Türgi/USA) 400 aastat, Barone Ricasoli ja Antinori (Itaalia), Richard de Bas ning Château de Goulaine (Prantsusmaa) 700-1000 aastat (Birdthistle & Hales, 2023). Nii pikk põlvkondade ülene dimensioon pereettevõtetes ei ole siiski Eesti konteksti asetatav, küll aga võiks siinsetes uuringutes täiendava aspektina arvestada ettevõtete taju ja enesemääratlust pereettevõttena.

³ Eesti pereettevõtted on veel noored ning põlvkonna vahetused toimumata või toimumas teist või mõnes üksikus ettevõttes äärmisel juhul kolmandat korda, seetõttu on üks oluline komponent „põlvkonnad“ definitsioonist väiksema osakaaluga („Üha enam perefirmasid hakkab põlvkonda vahetama“, s.a.).

	OMAND<10%	OMAND<20%	OMAND>20%	OMAND>50%	JUHTIMINE	PÕLVKONNAD
Vähese mõjuga	X					
Mõjuga		X				
Olulise mõjuga			X			
Ulatusliku mõjuga				X		
Kontrolliga				X	X	
Peredünastia				X	X	X

Joonis 2. Pereettevõtete näitlik tüpoloogia arvestades perekonna mõju ulatust ettevõttes.

Allikas: Autori poolt koostatud kirjanduse põhjal⁴ (J. Arregle et al., 2012; J.-L. Arregle et al., 2021; Chrisman et al., 2005; Hernández-Linares et al., 2017; Le Breton-Miller & Miller, 2009; Miller et al., 2007; Salvato et al., 2019).

Olles püüdnud defineerida pereettevõtteid, on järgmisena äärmiselt oluline määratleda nn sisulised omadused, mille poolest pereettevõtete käitumine erineb tavalistest mittepereomandis olevatest ettevõtetest. Nende erisuste olemasolu tõstatamine määravad paljude pereettevõtteid puudutavate teadusartiklite püstitatud uurimisprobleemi ja edasise teoreetilise käsitluse (Zellweger & Sieger, 2012; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; De Massis, Frattini, Majocchi, & Piscitello, 2018; Rovelli et al., 2022). Pereettevõtete käitumisele on lähenetud uuringute algusaegadest alates ühelt poolt läbi ressursi põhise teooria (*resource-based view*) ja agenditeooria (*agency theory*) (Chrisman et al., 2005; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012), teiselt poolt vastandades agentuurikulude ja käsundaja (*stewardship*) ehk järelevaataja-hoolitseja perspektiivi (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2016; Madison et al., 2016; James et al., 2017; Löhde, Campopiano, & Calabrò, 2020).

Ressursi põhine teooria (*resource-based view*) vaatab pereettevõtet kui perekonna poolt loodud unikaalsete majanduslike ja mittemajanduslike väärtuste süsteemide kombinatsioonina, mis annab neile konkurentsieelise ja teeb need ettevõtted erilisel

⁴ Vastavalt Eesti Raamatupidamise Toimkonna juhendi nr 11 „Äriühendused ning tütar- ja sidusettevõtete kajastamine“ tekib juriidilisest isikust investoril ettevõttes valitsev mõju alates 50% ja oluline mõju alates 20% hääleõiguse olemasolul ettevõttes. Investori osalemisel tegevjuhtkonnas, kõrgemas juhtorganis ja äriliste otsuste tegemisel või määramisel tekib oluline või valitsev mõju ka väiksema osaluse korral (*RTJ11 Äriühendused ning tütar- ja sidusettevõtete kajastamine*, s.a.).

vastupidavaks kriisides ning jätkusuutlikult tulemuslikeks (Birdthistle & Hales, 2023; Chrisman et al., 2005; EY and University of St.Gallen, 2023). Erinevad autorid toovad välja pereettevõtte erilised ressursid: pereliikmed on tihedalt seotud oma ettevõttega tagavad nad ettevõtet tundva, lojaalse, motiveeritud, pikaajalist strateegiat omava inimkapitali, mis võib olla aga ka ebapiisavate spetsiifiliste kompetentsidega. Pikaajalisele tegutsemisele orienteeritus teeb pereettevõttes kannatlikeks ja võimaldab omakorda juurdepääsu sotsiaalsele kapitalile, mis väljendub püsivates suhetes teiste sidusrühmadega.

Ellujäämisinstinkt tagab vajadusel kogu vara ja pereliikmed tasuta ettevõtte nimel tööle rakendada. (Birdthistle & Hales, 2023; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012)

Pereettevõtete konkurentsieelise loovad ka nn vaikivad teadmised, mis tekivad pereettevõttes eelkäijate kogemuste kaudu ning antakse järgmistele põlvkondadele edasi (Cabrera-Suárez (2001) viidatud (Chrisman et al., 2005) kaudu).

Agenditeooria (*agency theory*) seevastu vaatab pereettevõtete juhtimist läbi konfliktisituatsioonide. Jensen ja Mecklingi poolt 1976.a. sõnastatud teooria järgi tekivad „agentuuri- või esinduskulud huvide konflikti ja asümmeetrilise teabe tõttu kahe lepingupoole vahel ning hõlmavad kõiki agendi tegevusi, mis on vastuolus printsipaali huvidega, ning kõiki tegevusi, stiimuleid, poliitikaid ja struktuure mida kasutatakse selleks, et viia agendi huvid vastavusse printsipaali huvidega“ (Jensen & Meckling, 1976; Chrisman et al., 2005, lk 560). Agenditeooria põhieelduseks on, et nii printsipaal kui agent soovivad eelkõige maksimeerida individuaalset kasulikkust (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Klassikaliselt vaadeldakse printsipaalina omanikku ja agendi omanike poolt väliselt palgatud juhina, seega traditsioonilise agendi ja printsipaali konflikti järgi, käitub pereväline juht pereettevõttes omakasupüüdlilikult ning vajab perekonna poolt eraldi kontrolli (Löhde et al., 2020). Kuna taolisi kontrollimeetmeid ei ole võimalik tagada nõ nullkuluga, mis selgitab agentuurikulude tekkimise, siis olukorras, kus kogu omand ja juhtimine ettevõttes toimub perekonna sees koos peresiseste juhtidega, saaksid agentuurikulud olla madalad või puududa üldse (Jensen & Meckling, 1976; Chrisman et al., 2005).

Praktikas tähendab see siiski, et agentuurikulud tekivad ka ettevõtte omanike kui ka perekonna vahel. „Agendikulud tekivad kõikjal, kus kaks või enam inimest teevad koostööd, isegi kui puudub selge printsipaal-agendi suhe“ (Jensen & Meckling, 1976, lk 309). Näiteks saavad ettevõtte omanikud olla (jõu)positsioonil vähemusosaluste suhtes, kus neil on võim omandi üle ja nad on paremini informeeritud, mis paneb neid seda kasutama pigem enda huvides ehk tekib nn printsipaali ja printsipaali vaheline konflikt (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Madison et al., 2016). Mitmed autorid on välja toonud, et läbi pereettevõtetele omase

asümmeetrilise altruismi⁵ ja kinnistumise⁶, tekivad samas mittetraditsioonilised agentuurikulud⁷ pereettevõtte enda siseselt kui ka ühiskonnas laiemalt (Chrisman et al., 2005; Madison et al., 2016; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Mittetraditsioonilised esindusprobleemid võivad tekitada isegi suuremaid probleeme kui traditsioonilised ning sellisel juhul kaotavad pereettevõtte erilised ressursid oma eelise ning panevad pereettevõttes käituma viisil, mis takistab nende arengut ja muudab koostöö ebatõhusaks (Chrisman et al., 2005). Näiteks pereettevõtete tendents onupojapoliitikale, määrates juhtivatele ametikohtadele pigem pereliikmeid, ja riski vältimisele, kuna omanike varad on kinni ettevõttes, põhjustavad alainvesteeringud, puudulike juhtimiskompetentsidega, tsentraalselt juhitud ja isoleeritud organisatsioonid, mille tõttu pereettevõtete enda kasv, finantsiline kasumlikkus ja turuväärtus võivad kannatada (Le Breton-Miller & Miller, 2009).

Käsundajateooria (*stewardship*) kasutab seevastu pereettevõtete mõistmiseks psühholoogilisi põhimõtteid, kus kujutatakse juhte nõ ettevõtte eest hoolitseva tiimina, kelle käitumine põhineb soovil teenindada maksimaalselt käsundaja (ettevõtte) huvisid ning on seetõttu peetud isegi ideaalseks juhtimissüsteemiks (Madison et al., 2016). Davis, Schoorman ja Donaldson vaidlustasid 1997.a. eelduse, et agendid ehk juhid käituvad omakasupüüdliselt (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Käsundaja (ettevõtte) huvides tehtud valikud tagaksid nii printsipaalile (omanikule) kui agendile (juhile) parema tulemuslikkuse kui ka suhted ettevõtte sees (Davis et al., 1997). Eriti pereettevõtte omanikud on emotsionaalselt pühendunud pikaajalistele eesmärkidele, kuna nende isiklik heaolu ja maine, eelmiste ja tulevaste põlvete vara sõltub ettevõtte tulemuslikkusest ning ettevõtte ellujäämise nimel teevad nad otsuseid, mis on jätkusuutlikud ja kasulikud kõikidele sidusrühmadele (Le Breton-Miller & Miller, 2009). Pereettevõtteid ajendavad seega tegutsema sotsiaalne panus, lojaalsus, pühendumus, suuremeelsus, samastumine jm kõrgemad väärtused, mitte ainult majanduslikud huvid ja isikliku kasu maksimeerimine (Madison et al., 2016). Pereettevõtteid

⁵ Altruism, mis on omakasupüüdmatu käitumine teiste heaolu nimel, võib pereettevõttes muutuda asümmeetriliseks ja potentsiaalselt kahjulikuks. Tavaliselt väljendub see perekonnasuhetes, kus vanemad on laste suhtes ülemäära helled, või olukorras, kus võetakse tööle pereliikmeid, kelle suhtes ei rakendata sellist kontrolli kui samas olukorras mittepereliikmetest juhtide ja töötajate suhtes. (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2016; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003)

⁶ Kinnistumise puhul püüavad juhid tagada enese säilitamist, varjates selleks negatiivseid fakte ning vähendades kontrollimehhanisme. Räägitakse ka perekonna sisemisest kinnistumisest, mis avaldub mitme põlvkonna ülese rohkearvulise omanike struktuuri korral, kus eesmärgid ettevõtte strateegia osas on hajutatud või erinevad. (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012) Kinnistumine välise väikeaktsionäri suhtes koos püramiidse omandistruktuuridega võib tekkida soov kasutada kõrgemaid või väiksemaid siirdehindu eesmärgiga läbi rahavoogude juhtida omanike kasumit ettevõttesse, kus on kõige suurem osalus nn tunneldamine. (De Massis, Kotlar, Mazzola, Minola, & Sciascia, 2018)

⁷ Thaler ja Shefrini 1981.a. teooria järgi tekib mittetraditsiooniline agentuurikulu ka enesekontrolli probleemist ehk omaniku-juhi isiksuse moraalliriskist, mis räägib isiksuse sisemisest dilemmadest pikaajalise planeerijana versus lühiajalise kasu eelistajana (De Massis, Kotlar, et al., 2018; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012).

iseloomustav järjepidevus näitab soovi tagada ettevõtte pikaajaline säilimine, mis omakorda on kasulik pereliikmetele endile (L. Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

Pereettevõttes toimuvates protsessides on võimalik siiski näha nii agentuuri- kui ka käsundajateooria põhist keskkonda ja käitumist (Verbeke & Kano, 2012). Kui perekond on rohkem orienteeritud perehuvidele, siis väljendub rohkem tema hierarhiline olemus ja omakasupüüdlik kasu maksimeerimine. Kui aga perekond on keskendunud rohkem ettevõttele, siis rakendub rohkem pere hooliv olemus ja seatakse ettevõtte huvid esikohale. (Le Breton-Miller & Miller, 2009) Kui seni on kahte vaatenurka pigem vastandatud, siis nüüdseks on mõlemat käsitlust hakatud pereettevõtete uuringutes integreerima, võimaldades näiteks omavahel nn perejuhtide ja pereväliste juhtide vastandlikke huvisid kooskõlastada (James et al., 2017; Verbeke & Kano, 2012). Tabel 1 näitab kokkuvõtvalt agentuuri- ja käsundajateooria erinevusi.

Tabel 1. Agendi- ja käsundajateooria erinevused.

Kategooria	Agenditeooria	Käsundajateooria
Suhted	Printsipaali ja agendi konflikt. Meetmeid selle vastuolu juhtimiseks.	Ettevõtte ja juhi vahelist toimimist mõjutab sisemine altruism.
Mudel	Majanduslik, ratsionaalne mudel	Mittemajanduslik, humanistlik mudel
Käitumine	Individualistlik, omakasupüüdlik	Kollektiivne, teenindav
Juhtimine	Kontroll, stiimulid, struktuurid	Usaldus, motivatsioon, pühendumus
Tulemuslikkus	Kasumi maksimeerimine ja kulude minimeerimine, lühiajaline	Heaolu üldine kasv (nii majanduslik kui mittemajanduslik), pikaajaline

Allikas: Madison jt, 2016 järgi autori poolt koostatud ja täiendatud (Chrisman et al., 2005; Davis et al., 1997; Jensen & Meckling, 1976; Madison et al., 2016).

Pereettevõtete uurimisvaldkonna arenedes töötasid Gomez-Mejia jt 2007. aastal välja **sotsiaal-emotsionaalse jõukuse teooria** (*socioemotional wealth, e.k. lühendatult SEJ*), uurides pikema aja jooksul aastatel 1944-1998 Lõuna-Hispaania Jaéni provintsis tegutsenud 1237 pereettevõtte oliiviõliveskit ning nende omanike käitumist pereettevõtte juhtimisel. Need perekonnad olid valiku ees, kas säilitada kontroll ettevõtte üle, aga riskeerida iseseisvalt tegutsedes tulemuslikkuse langusega või ühineda oliiviõliveskeid koondava ühistuga, mis nõudis neilt aga kontrolli ja otsustamisõiguse loovutamist ühistule. Isegi kui ühistuga liitumine pakuks neile rahalist kasu ja vähendaks ka ettevõtte riski, tegi ühinemisotsuse kolm korda vähem pereettevõtteid. Uuringu tulemused näitasid, et pereettevõtted, keda on peetud varasemalt riskikartlikemaks tavalistest ettevõtetest, on valmis oma sotsiaal-emotsionaalse jõukuse säilitamise nimel võtma olulisi riske. (L. Gomez-Mejia et al., 2007)

SEJ säilitamise vajadus tingib rea pereettevõtetele tüüpilisi strateegilisi otsuseid: näiteks tehakse otsuseid tsentraliseeritult; ei hajutata riske läbi investeerimisportfelli mitmekesistamise, kuna see nõuaks uute juhtide palkamist; välditakse kõrgtehnoloogilisi investeeringuid, mis eeldaks tavaliselt kapitali kaasamist riskikapitali või institutsionaalsetelt investoritelt (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Gomez-Mejia jt on tuvastanud peamised erinevused varasemate käsitluste ja pereettevõtetele iseloomulike käitumisjoonte vahel SEJ säilitamisvajaduse tingimustes, mis on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Pereettevõtete käitumine sotsiaal-emotsionaalse jõukuse säilitamisvajadusel.

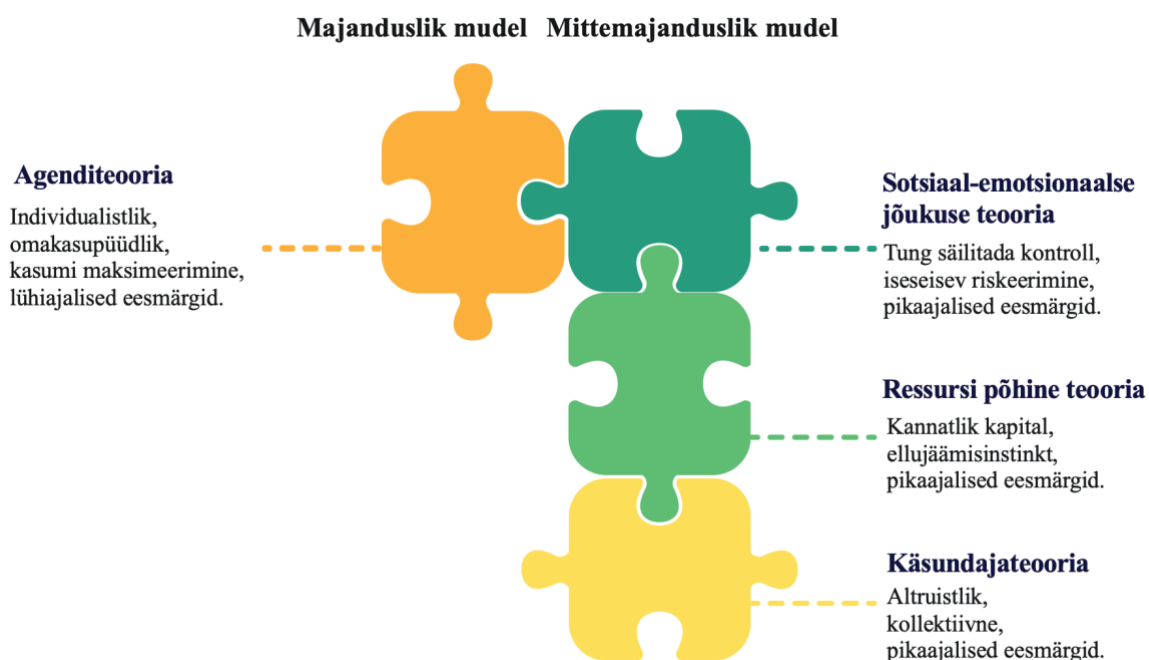
Kategooria	Varasem arvamus	SEJ säilitamisvajadus
Kontroll	Soov omada kontrolli.	Tung omada kontrolli, isegi tulevase ebaõnnestumise võimalusel.
Riskivõtmine	Riskikartlikkus seoses hajutamata varade tõttu.	Riski võetakse ülemääraselt ja peetakse hallatavaks, osaliselt kompenseeritakse mittemajandusliku kasuga.
Tulemuslikkus	Otsuseid tehakse nii finantsilistel kui mittefinantsilistel kaalutlustel.	Otsuseid tehakse peamiselt mittefinantsilistel kaalutlustel.
Innovatsioon	Vähem uuenduslikud.	Investeermise vältimine ⁸ .
Perekonna mõju	Homogeenne (tulenevalt mõõtmisprobleemidest, kõigil sama).	Heterogeenne. Mida tugevam mõju, seda suurem säilitamise soov.

Allikas: Autori koostatud kirjanduse põhjal (Berrone et al., 2012; L. Gomez-Mejia et al., 2007; Kalm & Gomez-Mejia, 2016).

Kuigi sotsiaal-emotsionaalse jõukuse lähenemist peetakse ka käitumuslikuks agentuuriteooriaks (Madison et al., 2016), on mõistele omistatud pereettevõtte kui ainulaadse üksuse kõige olulisema eristava teguri staatus (Berrone et al., 2012). Varasemad teoreetilised kontseptsioonid nagu eelpool kirjeldatud agentuuri-, käsundaja- ja ressursi põhine teooria olid pereettevõtete käsitlemisel pigem nõ laenatud finants- ja strateegilise juhtimise valdkonnast ning on rakendatavad kõikidele ettevõtetele (Berrone et al., 2012; Chrisman et al., 2005). Sarnaselt ressursi põhisele ja käsundajateooriale vaatleb ka sotsiaal-emotsionaalse jõukuse lähenemine mittemajanduslikke aspekte, sest selles avaldub pereettevõtete kõige suurem eripära mittepereettevõtetest. Mittemajanduslik (mittefinantsiline) kasu rahuldab perekonna tundelisi (afektiivseid) vajadusi, mis väljenduvad läbi identiteedi, perekonna mõjuvõimu ja peredünastia püsimises ning seetõttu ei saa pereettevõtete edukust hinnata ainult finantsiliste näitajate järgi. (Berrone et al., 2012; L. Gomez-Mejia et al., 2007; Kalm &

⁸ Uuringu autorid toovad välja, et mittepereettevõtete puhul suureneb investeerimine uutesse projektidesse, kui ettevõtete tulemuslikkus on tavapärasest madalam, seega läbi investeeringute soovitakse tulemuslikkust tõsta. Samas ettevõtte ebaõnnestumise suurenedes konservatiivsus investeerimisel suureneb. Pereettevõtetel on see pigem vastupidi. (L. Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007)

Gomez-Mejia, 2016) Pereettevõtete mittemajanduslike aspektide olulisust majanduslike aspektide kõrval näitab ilmekalt joonis 3.



Joonis 3. Pereettevõtteid iseloomustavad teoreetilised käsitlused.

Allikas: Autori poolt koostatud. (Birdthistle & Hales, 2023; Chrisman et al., 2005; Davis et al., 1997; L. Gomez-Mejia et al., 2007; Jensen & Meckling, 1976; Madison et al., 2016; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012)

Pereettevõtteid iseloomustab veel suur **heterogeensus**, mis avaldub nii erinevates strateegiates kui ettevõtete üldises erinevuses nii omandistruktuuris kui juhtimispraktikates (Alayo et al., 2021; J. Arregle et al., 2012; De Massis, Frattini, et al., 2018; Madison et al., 2016; Salvato et al., 2019). Pereettevõtete ühtsete definitsioonide puudumine ja määratluste kompleksuse tõttu on pereettevõtete võrdlemine ja uurimine keeruline ning tulemused võivad olla vastuolulised (Hernández-Linares et al., 2017; Miller et al., 2007). Perekonna osaluse ja emotsionaalse sideme tase on erinev ning samuti teevad (pere)ettevõtteid erinevaks majanduskontekst, ettevõtte elutsükel, tegutsemisvaldkond ja selle keerukus, seetõttu on ka SEJ säilitamise intensiivsus erinev (Berrone et al., 2012). Näiteks on leitud, et pereettevõtte asutajad on pigem motiveeritumad olema ettevõtlikud ja hilisemad põlvkonnad hoolitsevad rohkem SEJ säilimise eest ning on seetõttu riskikartlikumad (Stanley, Hernández-Linares, López-Fernández, & Kelermanns, 2019). Lisaks soovitatakse pereettevõtete käitumismustreid uurida läbi ajalise konteksti, kus võtetaks arvesse ettevõtte elutsükli, põlvkonna vahetust jm

ajas muutuvaid tegureid (Madison et al., 2016). Tabelis 3 on koondatud pereettevõtete eripärasid tingivad omadused kategooriate ja kriteeriumide järgi.

Tabel 3. Pereettevõtete eripärad koondatud kategooriate ja kriteeriumite järgi.

Kategooria	Kriteerium	Teoreetiline sisu	Allikad
Tunnused	Omand	Omandi suurus, pereliikmete osalemine, mitme põlvkonna kaasamine, olulise mõju ja kontrolli tekkimine.	(J.-L. Arregle et al., 2021; Chrisman et al., 2005; Eesti Pereettevõtjate Liit, s.a.; „Family Business - European Commission“, s.a.; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012)
	Eripärad	Mõju ja kontrolli säilitamine, pereettevõttele iseloomulik käitumine, emotsionaalsed seosed, suhted pereliikmete vahel. Samastumine ja sotsiaalne kapital.	(J.-L. Arregle et al., 2021; Chrisman et al., 2005; De Massis, Kotlar, Mazzola, Minola, & Sciascia, 2018; Rovelli et al., 2022; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Zellweger & Sieger, 2012)
Sisemised mõjutegurid	Agentuurikulud (traditsioonilised ja mittetraditsioonilised)	Printsipaali ja agendi vaheline huvide konflikt, asümmeetriline informatsioon, huvide kehtestamine.	(J.-L. Arregle et al., 2021; Chrisman et al., 2005; Jensen & Meckling, 1976; Le Breton-Miller & Miller, 2009; Löhde et al., 2020; Madison et al., 2016)
	Käsundaja (<i>stewardship</i>)	Omanikud ja juhid teenindavad ettevõtte huvisid. Pühendumus, pikaajalised eesmärgid, järjepidevus.	(J.-L. Arregle et al., 2021; Davis et al., 1997; L. Gomez-Mejia et al., 2007; Madison et al., 2016; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012)
	Sotsiaal-emotsionaalne jõukus	Tung säilitada kontroll, riskeerimine iseseisvalt.	(L. Gomez-Mejia et al., 2007; Madison et al., 2016; Berrone et al., 2012)
Välised ilmingud	Heterogeensus	Otsused sõltuvad inimestest ja perekonna mõju suurusest	(Alayo et al., 2021; J. Arregle et al., 2012; De Massis, Frattini, et al., 2018; Hernández-Linares et al., 2017; Metsola, Leppäaho, Paavilainen-Mäntymäki, & Plakoyiannaki, 2020; Verbeke, Yuan, & Kano, 2020)
	Tulemuslikkus	Kaalukad on mittefinantsilised mõõdikud.	(J.-L. Arregle et al., 2021; Berrone et al., 2012; L. Gomez-Mejia et al., 2007; Kalm & Gomez-Mejia, 2016)
	Juhid ja töötajad	Eelistatakse pereliikmeid.	(Athanassiou, Crittenden, Kelly, & Marquez, 2002; Avrichir et al., 2016; Graves & Thomas, 2006; Kalm & Gomez-Mejia, 2016; Verbeke & Kano, 2012)
	Innovatsioon	Vähem uuenduslikud.	(Berrone et al., 2012)
	Riskivõtmine	Riskikartlikud tavaolukorras, riskeerimine SEJ kaotuse ohu olukorras. Arvamus, et risk on juhitav.	(L. Gomez-Mejia et al., 2007; L. R. Gomez-Mejia, Makri, & Kintana, 2010)

Allikas: Autori koostatud teoreetilise kirjanduse põhjal.

1.2. Ettevõtete rahvusvahelistumise motiivid ja peamised viisid

Ettevõtete rahvusvahelistumise uurimist tuleks alustada küsimusest, miks ettevõtted otsustavad alustada piiriülest äritegevust. Alain Verbeke järgi lähtub rahvusvaheline äristrateegia (*international business strategy*) „arusaamast, et ettevõtted saavad rahvusvahelises tegevuses luua väärtust sobitades tõhusalt ja tulemuslikult ettevõtte põhilisi eeliseid välisriikide eeliste, võimaluste ja väljakutsetega“ (Verbeke, 2013, õpik viidatud (J.-L. Arregle et al., 2021, lk 1177) kaudu). Püütakse leida vastuseid küsimustele, kuidas saavutada rahvusvahelistumise eesmärged ebatäiuslikes turutingimustes, kuidas mõjutavad rahvusvahelistumise edukust motivatsioon, väliriigi asukoha valik, sisenemisviisi valik, ressursside paigutus, teadmussiire, rahvusvahelised võrgustikud ja rahvusvahelistumise ajastamine jne (Verbeke 2013, õpik viidatud (Verbeke & Kano, 2015) kaudu).

Alan Rugmani nn uue internaliseerimise teooria (*new internalization theory*) järgi on rahvusvaheliste ettevõtete majandustegevuse peamine eesmärk „arendada, rakendada, ära kasutada ja veelgi suurendada firmaspetsiifilisi eeliseid (*firm specific advantage*) piiriülevalt“ (Rugman viidatud (Narula & Verbeke, 2015, lk 613)). Need eelised võimaldavad suurendada ettevõtte majandustegevuse ulatust läbi geograafilise laienemise, integratsiooni ja toodete mitmekesistamise, eesmärgiga ellu jääda, kasvada ja olla majanduslikult kasumlik (Narula & Verbeke, 2015). Rahvusvahelise edu saavutamisel on oluline roll firmaspetsiifiliste eeliste ühendamine riigispetsiifiliste eelistega (*country-specific advantages*), milleks on strateegilised ressursid, loodusvarad, odav tööjõud, turu suurus vms ettevõtte jaoks soodsad tegurid (Rugman viidatud (Verbeke & Kano, 2015) kaudu).⁹

Ettevõtete rahvusvahelistumise teoreetilise käsitluse ühe alustala Hymeri otseinvesteeringute teooria järgi on ettevõtetel välismaiseid otseinvesteeringuid mõistlik teha siis, kui ettevõtte kaudu tehtud investeeringutelt saadavad eelised on suuremad kui välismaal tegutsemise lisakulud (Hymer, 1960, 1976 viidatud (Casson, 2015; Kano & Verbeke, 2019)). Selle asemel, et kanda suuri kulusid välismaal, võib ettevõtte jääda tootma kodumaal ning eksportida oma toodangut välisriiki või anda tootmiseks litsentsi või allhankelepingu sõltumatule välismaisele ettevõttele. „Teadmised on avalik hüve: kui need on kord loodud, on neid lihtne jagada“ (Casson, 2015, lk 61). Läbi kaubamärkide ja patentide võib toimuda aga ka teadmiste vargus ehk tehingukulud uurimis- ja arendustegevuselt (*research and*

⁹ Kriitika pereettevõtete seisukohalt, et klassikaline rahvusvaheline äristrateegia ei võta arvesse pereettevõtte omapära, pereliikmete käitumist ega konflikte (J.-L. Arregle et al., 2021).

development, R&D), mistõttu on ettevõtetel otstarbekam neid ise kasutada oma rahvusvahelistes tootmisüksustes (Casson, 2015; J. Hennart, 2014).

Informatsiooni kogumisest ja muudest lepingulistest asjaoludest tingitud tehingukulude tekkimisele kahe tootmisüksuse vahel osutavad varasemalt juba ka Coase (1937) ja hiljem Williamson jt (1975) poolt välja töötatud transaktsioonikulude teooria (Kano & Verbeke, 2019). „Coase'i tehingukulude lähenemise järgi (ettevõtte) hierarhia asendab turu (-põhised tehingud), kui see suudab tehinguid tõhusamalt korraldada, on laiendatud rahvusvahelisele ettevõttele, mida vaadeldakse kui riigipiire ületavat siseturgu“ (Verbeke & Kano, 2015, lk 419). Kui lepingu koostamise ja täitmise jälgimise tehingukulud on organisatsiooni sees madalamad, siis tehing muutakse sisemiseks ehk internaliseeritakse (Buckley ja Casson, 1976 viidatud (Oviatt & McDougall, 1994) kaudu).

Rahvusvahelistumine on dünaamiline protsess, kus asjaolude muutudes, muutuvad ka eesmärgid ning pigem tingivad rahvusvahelistumise motiivid, milliseid eelised on potentsiaalsetel asukohtadel ja kujundavad seega edasised tegevused nendel turgudel (Verbeke & Kano, 2015). Tänapäeval nähakse rahvusvahelist ettevõtet¹⁰ kaasaegse ettevõtteena orienteerumas rohkem protsessile kui struktuurile, kes on osa suuremas võrgustikus ega tegutse eraldiseisva isoleeritud üksusena ning kelle proaktiivne ja ettevõtlik tegevus teenib laiemat äri vahetuse kui pelgalt mingis riigis tootmise huve (Vahlne & Johanson, 2017).

Teades ettevõtete motivatsiooni rahvusvahelistumiseks, tekib edasi küsimus, kuidas toimub ettevõtete rahvusvahelistumine ja sisenemine välisisturgudele. Johanson ja Vahlne töid 1977.a. välja uurimistulemused ettevõtete etapiviisilisest rahvusvahelistele turgudele sisenemisest: uuringutulemuste järgi ei alustanud ettevõtted kunagi tootmistegevust välisisturul enne kui nad ei olnud selles riigis esinduse või tütarettevõtte kaudu müünud (Johanson & Vahlne, 1977). Nende poolt sõnastatud Uppsala mudel puudutas rohkem väikestest ja avatud majandusega riikides tulevaid ettevõtteid¹¹ (Ruzzier et al., 2006) ja näeb ettevõtete rahvusvahelistumises teadmiste arendamise ja kasutamise protsessi (Vahlne & Johanson, 2017), mille käigus toimub omakorda rahvusvahelise tegevuse suurenemise protsess nn Soome mudel (Welch & Luostarinen, 1988). Iga järgnevat arenguga seotud

¹⁰ Termin „rahvusvaheline ettevõte“ (*multinational business enterprise- MBE*) võtsid kasutusse Pitelise ja Teece 2011 varem oli kirjanduses kasutusel termin „hargmaine ettevõte“ (*multinational enterprise-MNE*) (Vahlne & Johanson, 2017).

¹¹ Varasemalt puudutas internaliseerimise teooria pigem USA ja Suurbritannia suurkorporatsioone (Oviatt & McDougall, 1994; Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006; Verbeke & Kano, 2015).

rahvusvahelistumise etappi saab samal ajal ettevõtte jaoks nimetada ka innovatsiooniks ja mudelit vastavalt I-mudeliks Rogersi (1962) järgi (Ruzzier et al., 2006).

Nii Uppsala kui ülalpool nimetatud teiste mudelite tunnusjooneks on, et ettevõtted laienevad välisriigiturgudele aeglaselt nõ väikeste sammude haaval, alustades esialgu ekspordina üksikute tellimuste täitmisest. Seejärel suhete suurenedes vahendajatega, otsustatakse luua oma müügifiliaal, mis võib viia edasi otsuseni alustada tootmist (tavaliselt samuti järkjärguline) välismaal. Neid laienemisetappe iseloomustab seejuures suurenev seotuse- või kohustuseaste välisturuga. Sellise järkjärgulise protsessi käigus toimub välisturul vajalike teadmiste kogumine ja pidev õppimine, samuti suureneb ettevõtte pühendumine ja soetus konkreetse turuga. Seejärel võidakse ettevõtte poolt alustada järjestikust tegevust pigem üksikutes uutes riikides. (J. Hennart, 2014; Johanson & Vahlne, 1977; Vahlne & Johanson, 2017) Laienemiseks valitud riigid asuvad seejuures ettevõtte koduriigile psüühiliselt lähedal. „Psüühiline kaugus on määratletud kui turult turule suunduva teabe liikumist taksitavate tegurite summa. Näitena võib tuua keele, hariduse, äritavade, kultuuri ja tööstusliku arengu erinevused“ (Johanson & Vahlne, 1977, lk 24).

Uppsala rahvusvahelistumise mudeli järgi määravad psüühilise distantsi rahvusvahelistumisel tekkivad raskused, mis kujundavad rahvusvahelise laienemise mustreid ja viise (J.-L. Arregle et al., 2021). Need raskused näitavad ettevõtte juhtimisvõime tegelikke kitsaskohti edu ja tulemi saavutamisel (Vahlne & Johanson, 2017). Rahvusvahelistumise etapilist arengut kirjeldatakse ka kui ettevõtte riskikartlikku ja vastumeelset kohanemist muutustega, kus teadmiste kogumine välisturgudelt on keeruline ja üritatakse säilitada ka vanad (kodumaised) võrgustikud ja rutiinid (Johanson & Vahlne, 1977; Oviatt & McDougall, 1994).

Ettevõtete rahvusvahelistumine ei pruugi olla siiski traditsiooniliselt etapiviisiline, aeglane või isegi vastumeelne protsess (J. Hennart, 2014). Mõned ettevõtted on rahvusvahelised juba sünnist saati nagu rahvusvaheliselt uued (*international new ventures*) ja globaalseteks sündinud (*born global*) ettevõtted, keda iseloomustab kiireloomuline, riskivõttev ja uuenduslik käitumine (Ruzzier, Douglas, Ruzzier, & Hojnik, 2020; Ruzzier et al., 2006). Rahvusvaheliselt uute ettevõtete strateegia on saavutada asutamisest alates konkurentsieelist mitmes riigis, nende tegutsemine on proaktiivne, sidudes märkimisväärses ulatuses ressursse rahvusvahelise tegevuse tarbeks ning pühendudes samaaegselt mitmele välisturule. Need on noored ja pigem väheste ressurssidega ettevõtted ning seejuures on nende väärtuseks pigem inimesed ja aeg, kui suured rahalised vahendid, et võtta ette kapitalimahukaid materiaalseid otseinvesteeringuid välismaa tootmisüksustesse. (Oviatt &

McDougall, 1994) Globaalseteks sündinud ettevõtted laienevad globaalselt koheselt või väga lühikese aja jooksul pärast asutamist (Rennie, 1993 viidatud (J.-F. Hennart, Majocchi, & Hagen, 2021). Kusjuures nende välisturgude arv peaks ületama naaberriikide arvu, et eristada nende rahvusvahelistumist traditsioonilisest Uppsala mudelist (Kuivalainen, Saarenketo, & Puumalainen, 2012). Globaalselt sündinute kasvu võimaldab innovatsioon ja juurdepääs teadus- ja arendustegevusele (Madsen ja Servais, 1997 viidatud (J.-F. Hennart, Majocchi, & Forlani, 2017).

Taoliste uute rahvusvaheliste, globaalselt sündinute ja iduettevõtete (*start-up*) järjest hoogsamat arengut on soodustanud 20. sajandi lõpus alanud tehnoloogilised arengud, kiire ja kvaliteetse transpordi- ning sideühenduste tekkimine, üldised soodsad majanduslikud ja sotsiaalsed tingimused, mis omakorda on võimaldanud jätta rahvusvahelistumise etappe vahele või teha seda üldse mitte järkjärguliselt (Oviatt & McDougall, 1994). Sündinud globaalseid ettevõtteid iseloomustavad veel võimekus toota kõrgtehnoloogilisi tooteid, oskus rahvusvahelistumisel kasutada võrgustike abi ning globaalset mõtteviisi ja eriliste isiksuseomaduste olemasolu asutajate tasandil. Nimetatud sisemised ressursid ning kasutatav unikaalne ärimudel võimaldab kiiret ja edukat rahvusvahelistumist. (J. Hennart, 2014; J.-F. Hennart et al., 2021; Vissak, 2023) Kiiret rahvusvahelistumist soodustab ka koduturu väiksus (J. Hennart, 2014).

Nii nagu ettevõtted on erinevad, on ka ettevõtete tegutsemine rahvusvaheliselt erinev ning ei pruugi olla ajas pidevalt suurenev ehk lineaarne protsess. Olenevalt turukonjunktuurist või ettevõtte enda võimekusest, võivad nad uutele turgudele sisenedes, nendest turgudest ka eemalduda, teised turud leida, uuesti tagasi pöörduda või ka koduturule naasta ehk ajutiselt välisturgudel lahkuda. Sellisel juhul saab rääkida mittelineaarsest ehk kõikuvast rahvusvahelistumisest. (Vissak, Francioni, & Freeman, 2020; Vissak & Masso, 2015) Taoline eksportmahtude ja /või turuosa kõikumine on tihti tingitud välistest teguritest ega tuleks pidada ebaõnnestumiseks (Lukason & Vissak, 2016). Samuti võivad järkjärguliselt rahvusvahelised ettevõtted jätta vastavalt (soodsale) turusituatsioonile rahvusvahelistumise protsesside mõningaid etappe vahele (Oviatt & McDougall, 1994; Welch & Luostarinen, 1988), kuigi enamikel juhtudel siiski jäädaksegi eksportima (Vissak & Masso, 2015). Mõnikord võivad ettevõtted, kes on olnud eelnevalt aeglaselt rahvusvahelised või ainult koduturul tegutsenud, asjaolude muutudes ootamatult (uuesti) rahvusvaheliseks muutuda ja seda palju suuremas ulatuses ja/või paljudel turgudel korraga (*late global starters/ born again global*) (Vissak & Masso, 2015).

Tulenevalt rahvusvahelistumise olemuse ja selle viiside mitmekülsusest ning turusituatsioonide kiirest muutumisest on seega otstarbekas ettevõtete rahvusvahelistumise motiive ja viise vaadelda lisaks ettevõtlikkuse ja ettevõtja vaatevinklist, eriti kui see puudutab väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid, kelle seas on muuhulgas palju pereettevõtteid. Rahvusvahelistumise alustamise otsuste taga on konkreetsete otsustajate (inimeste) uskumused, eelistused ning käitumine ehk „tajutud soovitavus ja teostavus“ (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000; Ruzzier et al., 2020, lk 6). Nende tunnetuste ja kavatsuste tekkimine toimub üksikisiku tasandil. Üksikisiku hoiakud nagu suhtumine riskivõtmisesse ja suurde töökoormusesse, tööarmastus, õppimissoov ja jätkusuutlikkusele orienteeritus on määravaks ettevõtja isikust tuleneva rahvusvahelistumise kavatsuse tekkimisele. Ettevõtja vastavad käitumisjooned määravad ettevõtlikkuse tekkimise ettevõtte tasandil, mida iseloomustab riskijulgus, proaktiivsus ja uuenduslikkus ettevõtte tegutsemises. (Ruzzier et al., 2020)

1.3. Pereettevõtete eripärad rahvusvahelistumisel – teadusuuringute põhjal

Pereettevõtete rahvusvahelistumine on olnud sarnaselt kogu pereettevõtete temaatikaga pikalt alauuritud ja põhjalikum huvi on saanud suurema hoo sisse alles viimasel kahel kümnendil (Alayo et al., 2021; Kontinen & Ojala, 2010b; Pukall & Calabrò, 2014). Pereettevõtted ei ole ainult olulised mõjutajad kodumaises äritegevuses, neile kuulub ka märkimisväärne roll rahvusvaheliselt. Läbi aegade on tuntud suured perekorporatsioonid üle maailma nagu Ferrero, Michelin, Walmart, Johnson & Johnson, Tata Group jt ning perede omanduses olevate suurte rahvusvaheliste ettevõtete osakaal on suurenemas. (J.-L. Arregle et al., 2021)

Pereettevõtete rahvusvahelistumise uurimisel tekib järjest enam küsimus, kas see ikka erineb ettevõtete üldisest rahvusvahelistumisest. Kuna iga ettevõtte tegutseb vastavalt oma eesmärkidele ja strateegiatele ning selle poolest ei erine pereettevõtted teistest (mittepere)ettevõtetest (J.-L. Arregle, Duran, Hitt, & Essen, 2016) ning „küsimus, kas pereettevõtted on üldisest rohkem või vähem rahvusvahelised kui mittepereettevõtted, on empiiriline ja kontseptuaalne ebaõnnestumine“ (Kano & Verbeke, 2018, lk 159). Siiski on vaja täpsemini mõista pereettevõtete rahvusvahelistumist määravaid tegureid, protsesse ja tulemusi lähenedes läbi pereettevõtete heterogeensuse ja neid mõjutava konteksti, kuna perekonnad ise koosnevad väga erinevate väärtushinnangutega inimestest, aga ka nende päritolumaade kultuuriline taust ja ühiskondlikud tavad on rahvusvahelistumise suhtes erinevad (De Massis, Frattini, et al., 2018; Verbeke et al., 2020).

Klassikalised rahvusvahelistumise teoreetilised käsitlused ja empiirilised uuringud keskenduvad pigem finantsilisele tulemuslikkusele, aga sidusrühmade mittemajanduslik kasu koos pereettevõtetele iseloomuliku SEJ vaatenurgaga jäävad tähelepanuta (J.-L. Arregle et al., 2021; L. Gomez-Mejia et al., 2007). Samas pereettevõtete rahvusvahelistumise uurimine ainult sotsiaal-emotsionaalse jõukuse käsitluse keskselt on pereettevõtete mõistmiseks liigne lihtsustus (Verbeke et al., 2020). Verbeke ja Kano (2018, 2020) toovad välja (pere)ettevõtete kahestumise kalduvuse (*bifurcation bias*) ja eriti rahvusvahelistumise kontekstis ilmnevad pereettevõtete vastuolulised eesmärgid, mida võib olla keeruline mõista. Ühelt poolt pereettevõtete loomupärane omadus takistab edukat rahvusvahelistumist, kuna valitakse teid, mis kõige vähem põhjustavad SEJ hajumist, näiteks tegutsetakse kodumaal või välditakse riskantset laienemist kultuuriliselt kaugesse kuid potentsiaalselt kasumlikesse piirkondadesse (L. R. Gomez-Mejia et al., 2010). Teiselt poolt aga just proaktiivne ja kvaliteetsel juhtimisel teostatud rahvusvahelistumine tagab SEJ säilimise pikas perspektiivis (Kano & Verbeke, 2018; Verbeke et al., 2020). Pereettevõtete rahvusvahelistumise otsused on omamoodi segamängud, kas säilitada praegune SEJ või püüelda tulevase rikkuse poole (L. R. Gomez-Mejia, Patel, & Zellweger, 2018).

Pereettevõtete rahvusvahelistumisele on siiski võimalik läheneda läbi klassikalise rahvusvahelise äristrateegia (*international business strategy*) perspektiivi, arvestades seejuures ka pereettevõtete erisusi puudutavaid nüansse. Arregle jt (2021, lk 1161) järgi on rahvusvahelise äristrateegia kesksel kohal olevad küsimused „mida, kus ja kuidas“ universaalsed kõigile ettevõtetele, hõlmates rahvusvahelistumise otsuse tegemisel seitset põhikategooriat: 1) rahvusvaheline skaala ehk sügavus, 2) rahvusvaheline ulatus ehk geograafiline laius, 3) sisenemisviisid, 4) asukohavalikud, 5) rahvusvahelistumise protsess, 6) rahvusvahelistumise kiirus ja ajastamine, 7) rahvusvahelistumise tulemuslikkus.

Koduturg versus rahvusvaheline turg. Enne kui vaatlen nimetatud aspekte läbi pereettevõtete vaatenurga, selgitan põhjuseid, miks pereettevõtted võivad siiski eelistada koduturul tegutsemist rahvusvahelistumisele. Peatükis 1.1. ilmnes, et pereettevõtetele on omane vältida riski, kannatlikult kasvada ja kaitsta perekonna sotsiaal-emotsionaalset jõukust (L. Gomez-Mejia et al., 2007), samas kui rahvusvahelistumine eeldab riskijulgust, proaktiivsust ja uuenduslikkust (Ruzzier et al., 2020). Seetõttu ongi pereettevõtetele omistatud pigem konservatiivsemaid strateegilisi valikuid ettevõtluses ja kaldumist jääda koduturule ning nad võivad olla rohkem soetud nii füüsiliselt kui ka ärilises tegevuses koduturu traditsioonidega. Nende tegevus võib olla ka juhuslikult seotud selliste sektorite ja riikidega, mis on erinevatel põhjustel madalama rahvusvahelistumise tasemega. (De Massis,

Frattini, Kotlar, Petruzzelli, & Wright, 2016; De Massis, Frattini, et al., 2018) Kuna pereettevõtete ressursid on tihti paigutatud ühte ettevõttesse, siis ka seetõttu on neil tendents käituda pigem ettevaatlikult. Tavapäraselt ei kasuta nad riskide hajutamiseks rahvusvahelistumise strateegiat ning rahvusvahelistumisel väldivad kultuuriliselt kaugeid välisurge. Välismaal tegutsemine nõuaks neilt tõenäoliselt pereväliste juhtimisvõimekuse ja kapitali kaasamist, mis tingib kontrolli vähenemise ettevõtte sees. Pereettevõtteid muudab ettevaatlikuks, et ka üldiselt on välisurgu võimalik vähem kontrollida kui koduturul toimuvat. (L. R. Gomez-Mejia et al., 2010)

Rahvusvaheline skaala ja ulatus. Arregle jt (2012) toovad välja erinevate autorite seisukohad, et ettevõtte rahvusvahelise tegevuse suuruse hindamiseks tuleks eristada kogumüügi skaalat ehk intensiivsust ja geograafilist ulatust ehk laiust (*international scale and scope*): esimene saadakse rahvusvahelise käibe osakaalu mõõtmisel kogumüügist ja teise puhul aga võetakse arvesse riikide arvu, kuhu ettevõtte müüb oma tooteid või teenuseid. „Rahvusvaheline ulatus kajastab ettevõtte müügi geograafilist laiust ja kujutab ettevõtte rahvusvahelistumise teistsugust tahku võrreldes rahvusvahelise skaalaga“ (J. Arregle et al., 2012, lk 1125). Seega ulatus näitab ettevõtte jaoks keerulisemat ja riskantsemat rahvusvahelise tegevuse strateegiat, kui suure osakaaluga ekspordi müügiimaht ühel välisurul, näiteks ühele suurele kliendile lähedal asuval välisurul. Pereettevõtete rahvusvahelise tegevuse ulatus ehk geograafiline laius on üldiselt piiratum kui skaala (J.-L. Arregle et al., 2021; L. R. Gomez-Mejia et al., 2010; Xu, Hitt, & Dai, 2020).

Sisenemisviisid ja asukohavalikud. Asukoha ja sisenemisviisi valik pereettevõtete rahvusvahelistumisel on seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, mida omakorda mõjutavad eelpool mainitud riskikartlikkus koos SEJ säilitamise vajadusega (J.-L. Arregle et al., 2021; L. Gomez-Mejia et al., 2007; L. R. Gomez-Mejia et al., 2010). Tulenevalt väiksematest kogemustest rahvusvahelistumisel oleks eelistatum pereettevõtetel kasutada kooperatiivseid sisenemisviise (Alayo et al., 2021; J.-L. Arregle et al., 2021). Kuid sotsiaal-emotsionaalse jõukuse säilitamise seisukohast oleks pereettevõtetel otstarbekas siseneda rahvusvahelisele turule pere poolt kontrollitava tütarvõttega ning ühisettevõtteid (joint-venture) on tõenäolisemad siis, kui mõlemad ühisettevõtte moodustavad partnerid on pereettevõtteid (Sestu & Majocchi, 2020). Teiselt poolt agenditeooria seisukoht on tütarvõttega sisenemine pereettevõttele ressursimahukas ja ebasoodne, mille tingivad nii tarneahela partnerite kontrollimine kui ka suured turule sisenemise või ka hilisemad väljumiskulud. Seetõttu jäävadki paljud pereettevõtteid välisurudel kaudsemate ja lihtsamate rahvusvahelistumise viiside juurde nagu juhuslik eksport (Kontinen & Ojala, 2012; Metsola

et al., 2020). Kuna väike- ja keskmiste ettevõtete seas, mida on kõige rohkem uuritud, on eksport kõige levinum rahvusvahelistumise strateegia, on ka pereettevõtete otseinvesteeringuid käsitlevaid uuringuid pigem vähe. Viimasel juhul eelistavad ereettevõtted siseneda rahvusvahelistele turgudele pigem ise tütarettevõtte asutamise strateegiat kasutades, kui juba tegutseva ettevõtte omandamise kaudu. (J.-L. Arregle et al., 2021; Metsola et al., 2020)

Rahvusvahelistumise kiirus ja ajastamine. Ka siin võivad pereettevõtted üksteisest erineda. Eriti ühe asutajast juhi või paljude pereliikmetest omanike ehk hajutatud omandistruktuuri puhul, on suurem vastutus perekonna ees ja SEJ säilitamisevajadus. Sellisel juhul on pereettevõtte juhtimiskäitumine tugev ja rahvusvahelistumine traditsiooniline ning pigem aeglane (Kontinen & Ojala, 2012). Omandiõiguse uuele omanik-juhile üleminekul on aga ka täheldatud ka radikaalset rahvusvahelistumise strateegia muutust (*born global* ja *born again global*), mis tõenäoliselt on sõltuvuses konkreetse inimese isiksuseomadustest, aga ühe omaniku puhul väiksemast kohustusest perekonna ees, mis lubab teha julgemaid samme. (Kontinen & Ojala, 2010b, 2012). Sellisel juhul ollakse rahvusvahelistumisel pigem kiired, kuna sisemised otsustusprotsessid on paindlikud ja on võimalik reageerida muutustele kiiremini, aga ka juhtimiskäitumine võib olla nõrk (Kontinen & Ojala, 2012). Samas võib kiirust lisada globaalne nišistrateegia ehk ettevõtte konkreetne ärimudel (J.-F. Hennart et al., 2017). Mitmete teoreetiliste uuringute järgi siiski „vähendab perekonna osaluse tase vähemalt mõnes rahvusvahelistumise etapis selle kiirust, ulatust ja koguriski“ (Avruchir et al., 2016, lk 343).

Rahvusvahelistumise protsess. Rahvusvahelistumine on oma olemuselt orgaaniline areng, kus ettevõtted suurendavad tegevust välismaal protsessina oma eelmiste rahvusvaheliste tegevuste kaudu ja abil (Metsola et al., 2020; Welch & Luostarinen, 1988). Kui pereettevõtted valivad välisturgudele sisenemise, siis toimub see pigem traditsioonilist rahvusvahelistumise teed pidi ja juhuslikult. Pereettevõtted kalduvad järgima järkjärgulise rahvusvahelistumise Uppsala mudelit, alustades sisenemist madalamate siduvate viisidega nagu eksport, tavaliselt piiratud arvule välisturgudele ja psühholoogiliselt lähedasematesse riikidesse. (Metsola et al., 2020) Omandades teadmisi ja oskusi võetakse ette ressursimahukamaid strateegiaid geograafiliselt ja psühholoogiliselt kaugematesse piirkondadesse (Alayo et al., 2021; Kontinen & Ojala, 2010b).

„Läbi rahvusvahelistumise protsessi tekib pereettevõtetele laiem võrgustik, mis võimaldab muidu rohkem koduturule orienteeritud ja ettevaatlikel eksportijatel muutuda parema võimekusega rahvusvaheliseks ettevõtteks või täiesti globaalseteks ettevõteteks“

(Metsola et al., 2020, lk lk 7). Mõningates uuringutes on pereettevõtete võrgustikukäitumises täheldatud siiski samuti konservatiivset joont, kuna traditsioonilist järkjärgulist teed kasutavad ettevõtted on jäänud neis oma esialgse välispartneri juurde. Seega loovad pereettevõtted küll püsivaid ja pikaajalisi suhteid välispartneritega stabiilsuse saavutamiseks, aga ei loo juurde pidevalt uusi võrgustikke. (Kontinen & Ojala, 2012; Metsola et al., 2020) Võrgustikusuhete aktiivne laiendamine on aga rahvusvahelistumisel väga oluline, sest see aitab ületada sisenemisel turu psüühilist distantsi ja võimaldab kiiremat turu tundmaõppimist (Kontinen & Ojala, 2010a).

Rahvusvahelistumise tulemuslikkus. Rahvusvahelistumisel osutuvad takistavateks teguriteks ettevõtetel rahaliste ja juhtimisressursside piiratus, vajalike võimete ja visiooni puudumine (Kano & Verbeke, 2018). Väike- ja keskmise suurusega pereettevõtted on samas vähem altimad palkama vastavate teadmistega juhte väljastpoolt ning seega võib neil puududa rahvusvahelistumiseks vajalik personal nii juhtkonna kui spetsialistide tasandil, kes omavad teadmisi turustamisest rahvusvahelistel turgudel (Alayo, Maseda, Iturralde, & Arzubiaga, 2019; Graves & Thomas, 2006; J.-F. Hennart et al., 2017). Graves ja Thomas (2006) viisid läbi uuringu Austraalia väike- ja keskmiste ettevõtete seas ning tõid välja, miks pereettevõtete juhtimisvõimekus on rahvusvahelistumisel madalam mittepereettevõtetest. Takistavateks teguriteks olid ebapiisava suurusega juhtkonnad, vähene ekspertide kasutamine, juhtide enda vajadus juhtimis- ja erialaste koolituse järele, rahvusvahelistumise strateegilise plaani puudumine, mitteregulaarne juhtimisaruandlus ja madalad kontrollsüsteemid. (Graves & Thomas, 2006)

Pereettevõtete kalduvus palgata pereliikmeid ei oma probleemi nii kaua, kui tegemist on väikese ja/või madalatehnoloogilise ettevõttega. Sellisel juhul ei ole spetsialiseerunud oskused vajalikud, aga muutuvad kiiresti probleemiks organisatsiooni kasvades ja keerulistes keskkondades tegutsedes. Uutesse ärivaldkondadesse või rahvusvahelistele turgudele sisenemisel tuleks pereettevõtetel eelpool nimetatud kalduvusi arvesse võtta. (Verbeke & Kano, 2012) Ettevõtlikkuse suurendamiseks soovitatakse valdavalt pereettevõtetel kaasata juhtimisse rohkem pereväliseid juhte (Alayo et al., 2019; J. Arregle et al., 2012; Avrichir et al., 2016). Eriti väike ja keskmistel pereettevõtetel on seega eduka rahvusvahelistumise aluseks hea juhtimiskvaliteedi tagamine ning pereettevõtete juhtimise professionaalsemaks muutmisel mängib rollid pereväliste juhtide kaasamine, kuid väga oluline on ka innovatsioonivõime ja võrgustike kasutamine (Fernández Moya, 2010; Metsola et al., 2020). Siiski on soovituslik eelnevalt analüüsida kaasatavate juhtide varasemat juhtimiskäekirja ning

selle sobivust perekonna väärtustega, et rahvusvahelistumine ei kujuneks perekonna jaoks ülemäära riskantseks (Avrichir et al., 2016).

Tabelis 4 on eelnevalt nimetatud pereettevõtete rahvusvahelistumist mõjutavad eripärad kokkuvõtlikult esitatud.

Tabel 4. Pereettevõtete eripärad rahvusvahelistumisel koondatud kategooriate ja kriteeriumite järgi.

Kategooria	Kriteerium	Teoreetiline sisu	Allikas
Tulemused	Skaala ja ulatus	Võib olla lai skaala, aga ulatus piiratud. Tegutsetakse kodumaal ja/või välditakse laienemist, eriti psüühiliselt kaugetesse maadesse.	(J.-L. Arregle et al., 2021, 2016; Avrichir et al., 2016; De Massis et al., 2016; De Massis, Frattini, et al., 2018; L. R. Gomez-Mejia et al., 2010; Kano & Verbeke, 2018; Xu et al., 2020)
	Tulemuslikkus	Perekondlik kontroll püsib rahvusvahelistumist, kuid rahvusvahelistumine suurendaks tulemuslikkust. Sobiva ärimudeli olulisus.	(J.-L. Arregle et al., 2021; J.-F. Hennart et al., 2017; Kano & Verbeke, 2018; Verbeke et al., 2020)
Otsused	Sisenemisviisid ja asukohavalikud	Alustatakse lihtsamate viisidega (eksport), lähiriikidest. Teadmiste omandades ulatus ja viisid laienevad. Eelistatakse kontrolli võimaldavaid sisenemisviise ja koostöövõimalusi.	(Alayo et al., 2021; J.-L. Arregle et al., 2021; Kontinen & Ojala, 2012)
	Kiirus ja ajastamine	Paindlikud ja kiired kuna otsustusprotsessid on mitteformaalsed.	(J.-L. Arregle et al., 2021; J.-F. Hennart et al., 2017; Kontinen & Ojala, 2012)
	Protsess	Järkjärguline protsess, Uppsala mudel, sõltuvad juhustest, kuid proaktiivsed nende rakendamisel.	(J.-L. Arregle et al., 2021; Kontinen & Ojala, 2010a; Metsola et al., 2020)
Mõjutegurid	Konservatiivsus	Riskikartlikud, vähem uuenduslikud ja ettevõtlikud.	(L. Gomez-Mejia et al., 2007; L. R. Gomez-Mejia et al., 2010; Ruzzier et al., 2020)
	Organisatsiooniline võimekus	Madal rahvusvaheline ja ettevõtlusalane kompetents, strateegia puudumine, pereliikmetest juhid, harv juhtimisaruandlus.	(Graves & Thomas, 2006; Kano & Verbeke, 2018)
	Võrgustikud	Puuduvad või vähesed võrgustikud, usaldusväärsete partnerite vähesus.	(Kontinen & Ojala, 2012; Metsola et al., 2020; Sestu & Majocchi, 2020)
	Finantsressursid	Rahaliste ressursside piiratus.	(L. R. Gomez-Mejia et al., 2010; Kano & Verbeke, 2018)

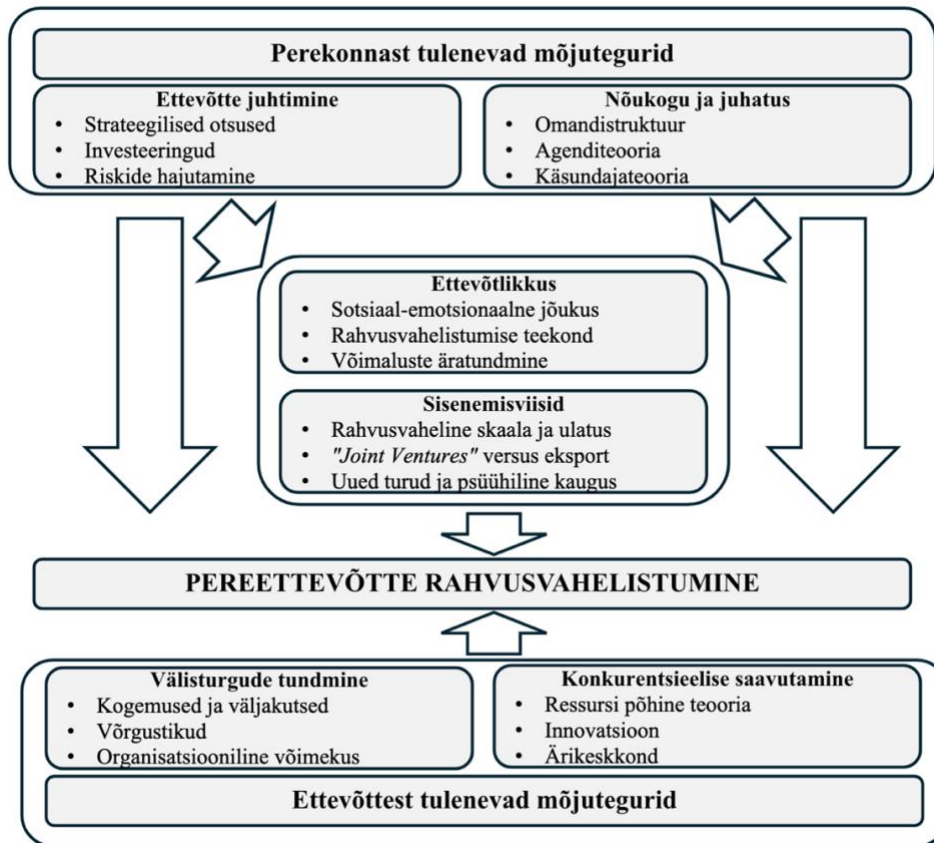
Allikas: Autori edasiarendus Arregle jt (2021) pereettevõtete rahvusvahelise äristrateegia käsitlusest.

Hennart jt (2017) arvavad, et pereettevõtete rahvusvahelistumise edukus sõltub nende ärimudelitest. Tavaliselt pigem vähem rahvusvahelise suunitlusega pereettevõtted võivad kvaliteetsele nišitoodetele keskenduses olla ka globaalselt väga edukad. Eelkõige eksportides ei peagi tooteid kohandama igale väliturule ja tootma välismaal. Sellisel juhul saavad kasutada oma ainulaadset sotsiaalset kapitali ja pikaajalist perspektiivi ettevõtluses, ega vajagi niivõrd rahvusvahelistumisele spetsialiseerunud juhte ning suuri investeeringuid, mida eeldab klassikaline tehingukuludel baseeruv internaliseerimise teooria. (J.-F. Hennart et al., 2017) Samas kui traditsiooniliselt on peetud kiire rahvusvahelistumise eelduseks võrgustike kasutamist, siis nišitoodete puhul ei pruugigi see olla oluline, kuna nende tarbijad otsivad tootjad ise üles. Nišitoodete puhul ei ole määravaks ka välituru psüühiline kaugus. (J. Hennart, 2014)

Hästi juhitud pereettevõtte ei erine mittepereettevõttest rahvusvahelistumisel viiside poolest ning võib olla sama tõhus (Kano & Verbeke, 2018). Ajaloost on teada ühe näitena, kuidas 1869. a asutatud Hispaania väike kirjastuspereettevõtte arenes kiiresti suureks rahvusvaheliseks ettevõtteks, kuna olid tugevalt orienteeritud tehnoloogilisele ja juhtimisalasele innovatsioonile, kasutasid sotsiaalseid võrgustikke ja muutsid pereliikmetest juhtkonna professionaalsemaks. Seejuures „mängis võtmerolli teadmiste kogumise protsess ettevõtte sees“ (Fernández Moya, 2010, lk 453) ning noorema põlvkonna pereliikmetest juhtidele teadmise edasiandmine. Oluline on võime avastada ärivõimalusi dünaamilises keskkonnas, mis mõnikord toob küll kaasa riski suurenemise, aga tagab ka või turbulentsetes oludes pereettevõtete tulemuslikkuse (Hernández-Perlines & Xu, 2018).

Arregle jt (2021) toovad välja, et rahvusvahelist laienemist mõjutavad seega individuaalsed, perekondlikud, organisatsioonilised ja keskkonnategurid. Individuaalseteks teguriteks on pereliikmetest omanike, juhtide ja töötajate võimed, nende oskused, hoiakud, teadmised, visioon. Perekonna tegurites mängib rolli püüdluste ühtsus. Organisatsioonilised tegurid sõltuvad strateegilistest kaalutlustest, olemasolevatest ressurssidest, juhtimiskvaliteedist ja -avastusest, ettevõtte ajaloolisest taustast, suhete iseloomust sisemiste ja väliste sidusrühmadega. Keskkonnategurid koosnevad kodu- ja sihtriigi keskkonna iseärasustest, nagu sotsiaalmajanduslik olukord, geograafiline asukoht, kultuuriline taust. (J.-L. Arregle et al., 2021, lk 1174)

Võttes arvesse pereettevõtete toimimist ja rahvusvahelistumist selgitavaid teoreetilisi käsitlusi ning pereettevõtete rahvusvahelistumist mõjutavaid aspekte, saab luua kokkuvõtva skeemi, iseloomustamaks pereettevõtete eripärasid rahvusvahelistumisel (vt joonis 4).



Joonis 4. Pereettevõtete rahvusvahelistumist mõjutavad tegurid koos neid hõlmavate teoreetiliste käsitlustega¹².

Allikas: Alayo jt (2021) autori poolt kohandatud.

2. AS-i Matek rahvusvahelistumise juhtumiuuring

2.1. Uurimistöö metoodika ja ettevõtte tutvustus.

Käesoleva magistr töö empiirilise osa uurimismeetodiks on valitud juhtumiuuring ning uuritav ettevõtte on AS Matek (*edaspidi Matek*). Juhtumiuuring on kvalitatiivse meetodi alaliik, mis võimaldab süvitsi uurida ja kirjeldada nähtust selle tegelikus kontekstis, vastates küsimustele kuidas ja miks (Yin, 2003 viidatud (De Massis & Kotlar, 2014) kaudu). Kuigi nähtuse paremaks mõistmiseks on otstarbekas uurida seda läbi mitme juhtumi, mis võimaldab uue teooria loomiseks ja seletamiseks kaalukamat alust ning on põhjalikumalt tõendatud empiirikaga, siis üksikjuhtum valitakse seetõttu, et see on eriliselt illustreeriv või lausa erakordne näide ainulaadsetes tingimustes. (De Massis & Kotlar, 2014)

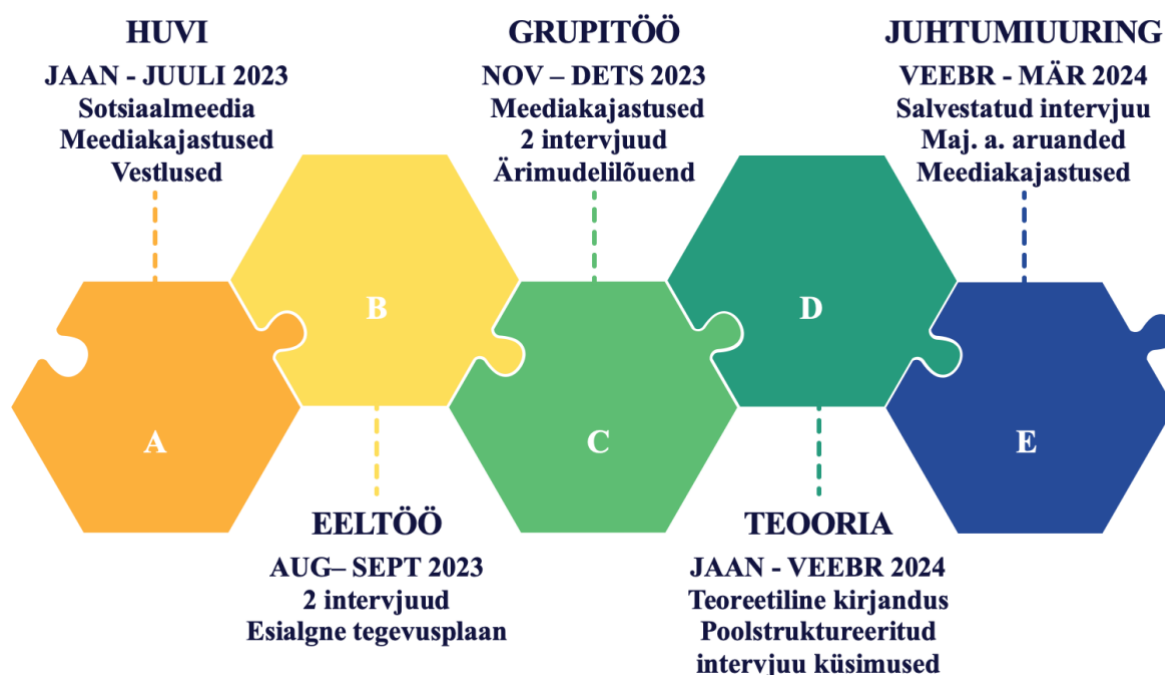
¹² *Joint Venture*- Ühisettevõtte (näiteks osalusega 50-50%), otseinvesteeringuga kasutatav sisenemisviis.

Juhtumiuuringu meetod sobib hästi ka pereettevõtete sotsiaal-emotsionaalse jõukuse uurimiseks, sest toob hästi esile konteksti ja keskkonna, kus pereettevõtted toimivad ning neid mõjutavad protsessid toimuvad. Kuna pereettevõtetal on piirid ettevõtte, perekonna ja sotsiaalse keskkonna vahel ebaselged, siis on nähtuse mõistmiseks vajalik tunnetada just konteksti. (Berrone et al., 2012; De Massis & Kotlar, 2014; Leppäaho, Plakoyiannaki, & Dimitratos, 2016) Kontekst omab ka rahvusvaheliste ettevõtete uurimisel suurt rolli (De Massis, Frattini, et al., 2018). Just kvalitatiivsed meetodid laiemalt usaldusväärsest hinnata, kuidas pereettevõtted leiavad rahvusvahelistumise võimalusi ja loovad teid edukaks rahvusvahelistumiseks (Alayo et al., 2021) ning juhtumiuuringud sobivad eriti mittelineaarse rahvusvahelistumise juhul välja selgitama, kuidas ja miks midagi juhtus (Lukason & Vissak, 2016; Vissak, 2010). Juhtumiuuring võimaldab lisaks nähtuse uurimisele kontekstis saadud kogemusi mõtestatult struktureerida ning on saanud seetõttu laialdast kasutus nii pereettevõtete eripärade kui ka rahvusvahelistumise uuringutes (Leppäaho et al., 2016).

Juhtumiuuringud võimaldavad kasutada nii objektiivselt kogutud kui tajutud andmeid, just viimane on eriti oluline pereettevõtete puhul, kuna neis ei ole peresuhted äriküsimustest tavaliselt lahutatud (De Massis & Kotlar, 2014). Kasulik on kasutada juhtumiuuringu puhul mitut andmeallikat (intervjuud, otsesed vaatlused, ajaloolised dokumendid, finantsandmed, tootmisandmed, meediakajastused jms), mille abil saab uuritavat trianguleerida ehk võtta kasutusele erinevad allikad ja vaatenurgad sama nähtuse järgimiseks (Yin, 1984, viidatud (De Massis & Kotlar, 2014)). „Eriti ajaloolised materjalid ettevõtete kohta aitavad luua üksikasjalikke juhtumikirjeldusi ja mõista sündmuste taga olevaid asjaolusid“ (Leppäaho et al., 2016, lk 169). Ka erinevad vaatenurgad uuringu puhul on just pereettevõtete uurimisel relevantsed, kuna pereliikmete arvamused nii omavahel kui ka mittepereliikmetega võivad olla väga mitmekesised (De Massis & Kotlar, 2014).

Autor uurib pereettevõtete eripärasid rahvusvahelistumisel ühe ettevõtte põhise juhtumiuuringu kaudu, sest see võimaldab eelpool nimetatud põhjustel süvitsi vaadelda ettevõtte tegevust pikema ajaperioodi jooksul ning läheneda ettevõttele komplekselt. Eesti üldise majanduslanguse ja puitmajasektori ettevõtete konkurentsieeliste kadumise juures paistis Mateki rahvusvaheline tegevus ja viimaste aastate strateegia muutus positiivselt silma. Samal ajal on ettevõtte olnud nii sotsiaalmeedias kui muudes allikates avatud oma tegevustest informeerima, mis võimaldas saada ettevõttest juba enne sisulist uurimist hea ülevaate. Kuna lisaks rahvusvahelistumisele on samal ajal tegemist ka pereettevõttega, siis tekkis erakordne võimalus need kaks vaatenurka ühildada. Täiendavate ettevõtete lisamine juhtumiuuringusse nõudnuks ajamahukuse tõttu uurimisküsimuste olulist kitsendamist.

Pereettevõtete uurijatel tasuks juhtumiuuringut läbi viies arvestada piisavate üksikasjadega, milles ettevõtte on toiminud ja toimib, võttes arvesse seejuures konkurentsidiinaamikat, ettevõtte elutsükli, finantsandmetes saadavat informatsiooni ning pereettevõtet juhtiva põlvkonna iseärasusi ja tõekspidamisi (De Massis & Kotlar, 2014). Magistritöö täpne ajakava ja tegevused on toodud Lisas 1. Allpool oleval joonisel 5 on näidatud juhtumiuuringu orgaaniliselt kulgenud protsess ja ettevõtte kohta kogutud materjalid etappide kaupa.



Joonis 5. Juhtumiuuringu etapid ja allikad.

Allikas: Koostatud autori poolt.

Magistriprogrammi ainekava raames õppeaines „Teaduste ja innovatsioonisüsteemide juhtimine“¹³ toimunud hinnatava tegevuse käigus otsustas autor kaasata AS-i Matek Saksamaale (taas)sisenemise ärimudeli uurimiseks ekspertgrupi. Olles eelnevalt iseseisvalt lähemalt uurinud AS-i Matek tehase renoveerimise ärimudelit ja potentsiaalseid konkurente Saksamaal, sai grupi ülesandeks koostööna analüüsida Saksamaal asuva konkurendist iduettevõtte (*start-up*) ecoworks GmbH (*edaspidi ecoworks*) turule tulekuga seotud väljakutseid (Poom, Karp, Pauts, & Tökke, 2023). Antud grupitöö ei ole avalik, kuid ülevaade töö protsessist koos ekspertgrupi koosseisu, tegevuste loeteluga teostajate lõikes ja ajakava on välja toodud Lisa 2. Kuigi nimetatud grupitöö ei puudutanud AS-i Matek tegevust pereettevõtte vaatevinklist, analüüsis see ettevõtte olemasolevat

¹³ Juhendaja rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetooli külaliseduur, PhD Liina Joller-Vahter.

kortermajade tehasealise renoveerimise allhanke ärimudelit Saksamaa turul lähtudes võimalusest, et turule lisanduvad digitaalsed platvormimudelid nn „analoog ärimudelite kõrvale“ (Ecosummit, 2022). Lisaks konkreetsetele ettepanekutele strateegilise sõnumi koostamise näol olid autori jaoks väärtuslikud ekspertide kaasamisest tekkiv sünergia ja puitmajasektori asjatundja arvamus¹⁴ elementide tootmise ja paigaldusega seotud küsimustes.

Juhtumiuuringul ettevõtte kohta saadud informatsioon pärineb perioodis 2023. august kuni 2024. veebruar teostatud salvestatud ja salvestamata intervjuudest juhtide ning pereliikmetega, 2000. kuni 2023. aasta majandusaasta aruannetest ning erinevatest meediakajastustest. Salvestatud poolstruktureeritud intervjuu toimus 13.02.2024 veebi teel juhatuse liikme ja ühe omaniku Sven Mats'iga. Rääkides eelnevalt teiste pereliikmetega ja juhtidega ning jälgides erinevaid meediakajastusi, on alust arvata, et ettevõtte juhtimises ja otsustes on temal kõige suurem roll. Ettevalmistatud küsimused on toodud lisas 3, vajadusel küsimusi täiendati. Juhi vastused on valikuliselt transkribeeritud ning töös kasutatud. Järgnevalt on toodud ettevõtte tegevuse lühitutvustus ja omandistruktuur.

AS Matek on asutatud enne Eesti taasiseseisvumisaega 1988. aastal ning põhitegevuseks on olnud kogu tegutsemisajaloo jooksul suuremate ja väiksemate puitmajade ja -konstruktsioonide tootmine ja ehitamine. Kui esialgu tegeleti väiksemate eramajade ja ridaelamute ehitamise ja müümisega, siis 2000-ndate alguses lisandusid esimesed ruumelementide lahendused ja kortermajaprojektid. Toodetest on pakutud aja jooksul nii kliendile suunatud nn rätsepalahendusi kui ka Mateki poolt standardiseeritud omatooteid. Tootmisele ja ehitamisele on lisandunud ka projekteerimine ja montaaž ehitusplatsil. Majandusaasta aruannete järgi on tänaseks Mateki toodeteks valdavalt ruumelemendina (moodulitena) tehases valmistatud kortermajad ja sotsiaalhooned ning tehases eeltoodetud fassaadielemendid, mida kasutatakse nii uusehitistes kui ka vanade kortermajade renoveerimisel ja soojustamisel. Tootmine toimub Pärnu ja Vändra tehastes, ettevõtte juhtimine, müügi- ja projektijuhtimine jms Tallinna kontoris. („Majandusaasta aruanded perioodis 2000-2023“, s.a.)

Kuigi ettevõtte turustab oma toodangut ka Eestis, on müügikäive tekkinud valdavalt ekspordist. Matek on turustanud oma toodangut koduturult väljaspoole praktiliselt ettevõtte algusaegadest saadik: 1992. aastal algas eksport Rootsi, 1993. aastal Saksamaa ja 1997. aastal Norra ja 2004. aastal Islandi turgudele („Ajalugu – MATEK“, s.a.). Ettevõtte on müünud

¹⁴ Andres Poom on olnud tegev mitmetes puitmajasektori ettevõtetes, kelle töökogemus puitmaja ekspordiga tegeleva ettevõtte juhtimisel ja teadmised sektoris toimuvate arengute kohta andsid autori hinnangul grupitööle olulist lisaväärtust (Kurg, 2023).

toodetud puitehitisi ka teistesse Euroopa riikidesse ja isegi USA-sse, kuid suurim müügikäive on tulnud siiski põhiturgudelt Skandinaaviast.

2005.a. majandusaasta aruande järgi omandas senine suurosanik OÜ Investar Matekis 100%-lise osaluse 2005. aastal, enne seda aastast 2003.a. omas ettevõttes 74%. Magistritöö kirjutamise hetkel kuulub 100% AS Matek aktsiakapitalist OÜ-le Matek Invest, millest kuulub 20,5% Sven Matsile ja 79,5% OÜ-le Investar. Viimane kuulub 100% Egon Matsile, kes on ühtlasi Mateki nõukogu esimees. Lisaks kahele pereliikmele on nõukogus kaks perevälist liiget. Juhatuse liige on alates 2005. aastast Sven Mats. Alates 26.01.2024 on juhatuses pereväline liige, enne seda oli pereväline juhatuse liige ka aastatel 2007 kuni 2013. („Aktσιαselts Matek | e-Äriregister“, s.a.; Mats, Sven, 2024).

2023. aasta aprillis oli Matek sunnitud ajutiselt kaasama finantsinvestori, kuna Rootsi turul tabanud raskuste ja sealse partneriga tekkinud kohtuvaidluste tõttu vajab ettevõtte täiendavat kapitali likviidsuse juhtimiseks (Riispapp & Härma, 2023). NC Venture Capitali kasuks seati kommerts pant 7,5 miljoni ulatuses ja 49% Mateki aktsiatest omandas pandi seadnud notar (Riispapp & Härma, 2023). Alates 21.12.2023 on 100% Mateki aktsiate omanik taas Matek Invest OÜ („Aktσιαselts Matek | e-Äriregister“, s.a.).

Vastavalt teoreetilisele kirjandusele pereettevõtte definitsiooni määratlemisel tekib pere kogumõju ulatus ja pereettevõtte olemus nelja tunnuse järgi: 1) omandi kogusuurus, 2) pereliikmete osalemine juhtimises ja igapäevases töös, 3) erinevate põlvkondade kaasatus ning 4) mõju ja kontrolli olemasolu ettevõtte üle (vt Joonis 1). Väljatoodud komponentide osakaalu järgi on võimalik hinnata perekonna mõju ulatust ettevõttes (J.-L. Arregle et al., 2021; Birdthistle & Hales, 2023; Le Breton-Miller & Miller, 2009; Miller et al., 2007). Ettevõtte juht hindas ülaltoodud komponente 5 pallis süsteemis, pidades 1. ja 4. osatähtsust ja olulisust ettevõttes maksimumi kaaluga ning 2. ja 3. keskmise ehk kolme palliga.

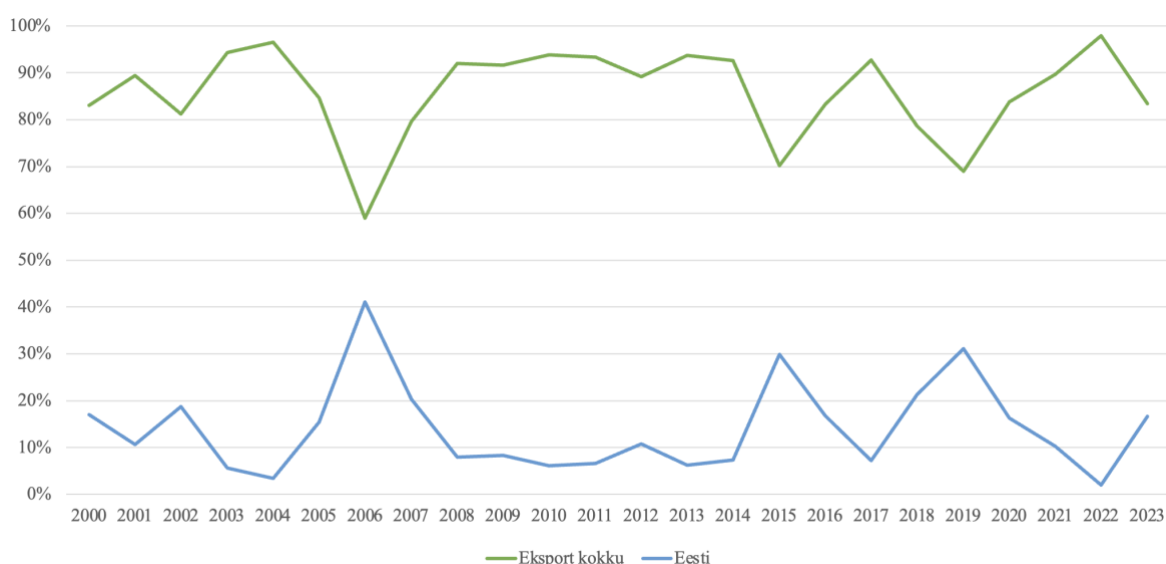
Matekit on võimalik alates 2005. aastast nimetada pereettevõtteks, kusjuures juht ja pereliikmed ise defineerivad teadlikult Matekit pereettevõtteks (Birdthistle & Hales, 2023; Salvato et al., 2019; [Äripäev], 2023). „...pean küll pereettevõtteks. /.../ Me oleme seda ikka kogu aeg niimoodi kommunikeerinud ja mõelnud... /.../ Ta võib olla lihtsalt päris päevast üks niimoodi ei olnud, sest päevast üks oli siin veel 26% eelmiseid omanikke ka, aga siis need eelmised omanikud läksid poole aasta jooksul välja, nii et sealt edasi on ta ikkagi suhteliselt pereettevõtte mudelina töötanud kogu aeg.“ (Mats, Sven, 2024).

Objektiivselt hinnates, on 2023. aasta sündmused siiski kõigutanud läbi omandistruktuuri ja juhtimise muutuse perekonna mõju ettevõttes ning pannud proovile sotsiaal-emotsionaalse jõukuse säilimise ettevõttes (L. Gomez-Mejia et al., 2007; Kalm &

Gomez-Mejia, 2016). Järgmises alapunktis vaatlen lähemalt Mateki senist rahvusvahelist teekonda, seejuures analüüsidest ning kõrvutades toimunud teoreetilistes alapunktides välja toodud käsitlustega.

2.2. Pereettevõtte eripärad rahvusvahelistumise strateegia kujundamisel AS Matek juhtumianalüüsi näitel

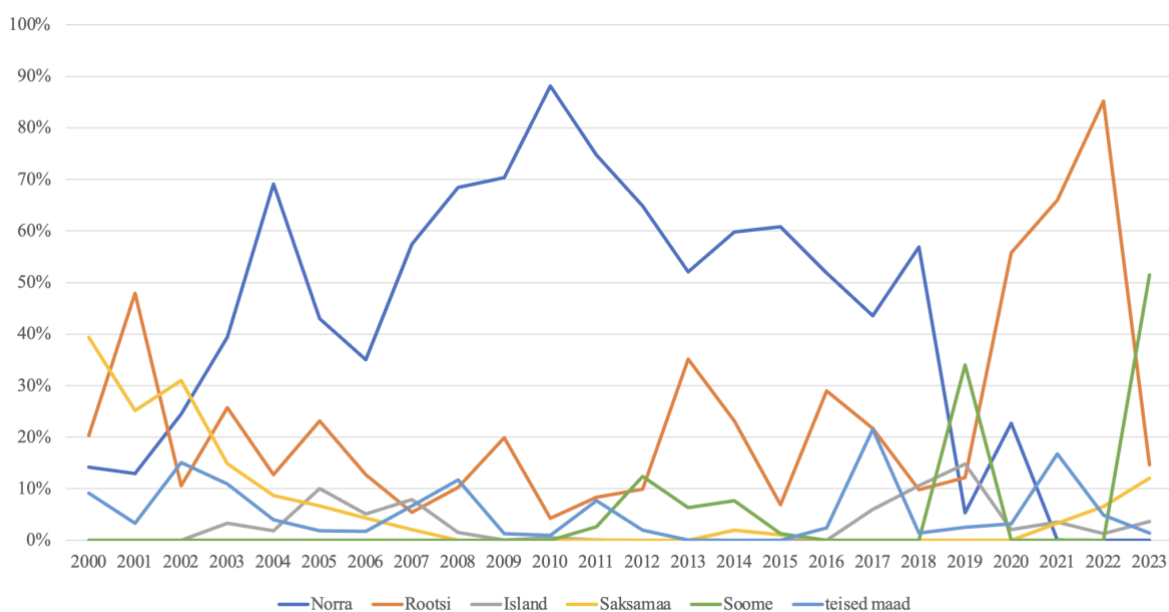
Matek tegutses rahvusvahelistel turgudel juba enne ettevõtte omandamist praeguse omanik-perekonna poolt ning eksport moodustas aastatel 2000 kuni 2002 81% kogukäibest. Seejuures oli suurim välis- ja eksporditurg 2000. aastal Saksamaa 40%, järgnesid Rootsi ja Norra turud. 2000-ndate alguses muutus Saksamaa turul olukord keerulisemaks, kuid samal ajal toimunud kinnisvarabuumi tõttu suurenes nõudlus Skandinaavia turgudel jõudsalt. 2003. aastal toimunud omanikuvahetuse järgselt on Mateki peamised turud on olnud Norra ja Rootsi. „Otsus Skandinaavia turule minna oli lihtne. Eestis kohapeal turgu ei olnud. Skandinaavias oli vajadus, meil oli toode ja oskus, sinna läksime lihtsalt“ (Mats, Sven, 2024). Ekspordi maht on olnud kahekümne aasta jooksul peamiselt üle 80%, hiilgeaegadel on see ulatunud isegi kuni 95-98%. Aastatel 2006, 2015, 2019 olid siiski kõikidel eksporditurgudel keerulisemad ajad ning ettevõtte eelnev otsus jätkata paralleelselt tegutsemist ka koduturul, võimaldas paindlikult vähemalt osaliselt asendada ekspordimüük koduturu müügiga. Graafiliselt väljendub see ilmekalt Joonisel 6.



Joonis 6. Müügi maht välis- ja koduturul (% käibest).

Allikas: Koostatud autori poolt 2000- 2023 majandusaasta aruannete põhjal.

Ettevõtte põhiturud on olnud peamiselt Norra ja Rootsi ning teised Skandinaavia maad nagu Taani, Island, Fääri saared, Soome. Kesk- ja Lõuna Euroopa riikidest on müüdnud toodangut Prantsusmaale, Itaaliasse, Austriasse, Hollandisse, Iirimaa. Vähesel määral on toimunud müük USA turgudel. Lisaks Eestile, müüakse ka Lätis ja Leedus. Müügitulu tegevusalade lõikes kujuneb kokkupandavate puitehitiste tootmisest ja müügist ning puitehitiste monteerimisest ja ehitusest, EMTAK kood 16232 („Aktsiaselts Matek | e-Äreregister“, s.a.). Müügiimahtude suurus ja kõikumine põhiturgudel on toodud graafiliselt allpool oleval joonisel 7.



Joonis 7. Eksport turgude lõikes (% käibest).

Allikas: Koostatud autori poolt 2000- 2023 majandusaasta aruannete põhjal.

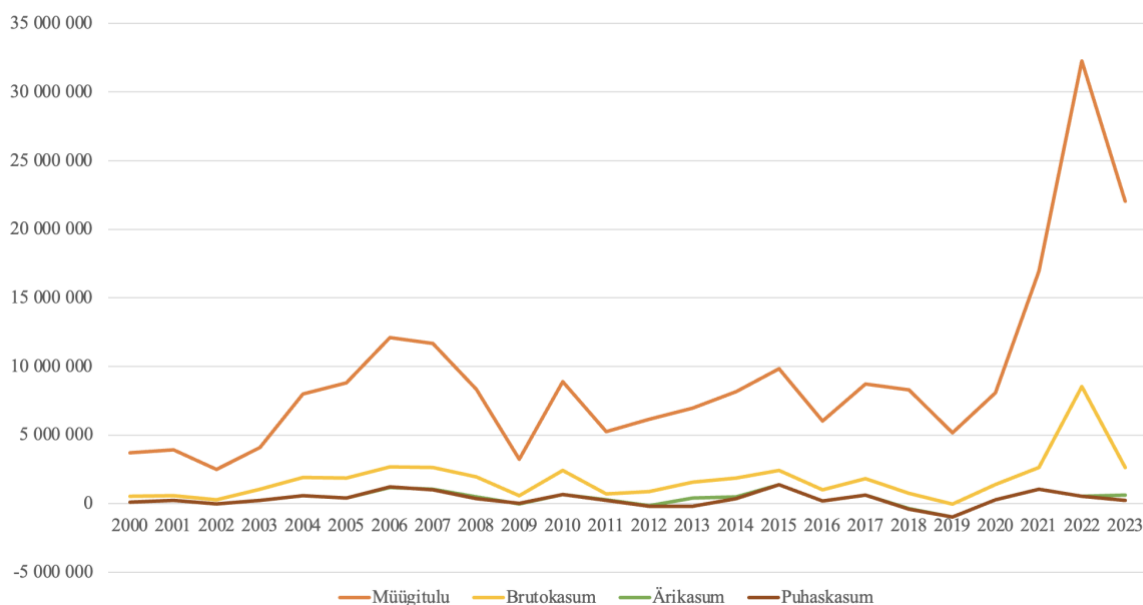
Matek alustas eksporti kolme-nelja aasta jooksul pärast asutamist 1992. aastal naaberriiki Rootsi, järgnesid Saksamaa ja Norra. Ettevõtte tegutsemine välisurgudel on olnud kõikumine (vt joonis 7) ja rahvusvaheline tegevus mittelineaarne: kui põhiturul müük langeb, otsitakse uusi turge ja/või suurendatakse ajutiselt müüki koduturul (vt joonis 6). Suuremate kriiside korral taandutakse (mingiks ajaks) põhiturult. (Vissak et al., 2020; Vissak & Masso, 2015) Objektiivsed põhjused põhiturgude müügiimahtude kõikumisele ning ettevõtte otsused tegevuskavade näol organisatsioonilise võimekuse pidevaks arendamiseks leiab allpool toodud tabelis 5.

Tabel 5. Rahvusvaheline skaala, ulatus, mõjutegurid, põhiturud ja tegevuskavad.

Aastad	Rahvusvaheline skaala ja ulatus, mõjutegurid	Põhiturud	Tegevuskavad
2000-2002	Ekspordi osakaal 80%; müügi tõus Norras ja Rootsis, kuid mitte piisav; soov suurendada Eesti turuosa.	Saksamaa, Rootsi, Norra	Konkurentsivõimelisemate toodete arendamine, IT süsteemid, ruumelementide tehnoloogia, suurte püsiklientide otsing.
2003-2006	Ekspordi osakaal esialgu ca 95 %, hiljem 60%; keskendumine koduturule; kohalik kinnisvarabuum.	Norra, Rootsi, Eesti	Ehituskomponentide tehniline täiustamine, kliendile täiuslikum valmistoode, kvaliteedi kindlustamine, omahinna alandamine, suuremad püsikliendid, arvestussüsteemide arendamine.
2007-2011	Ekspordi osakaal 77-92%, sisenemine uutele turgudele, kinnisvarakriis Eestis, muutunud majandusolud, tugeva euro tõttu valuutarisk Skandinaavias.	Norra, Rootsi Uued turud: Island, Fääri saared, Itaalia, Prantsusmaa, Taani, Soome	Tootearendus, turundus, organisatsiooni ja protsesside arendamine, rentaabluuse säilitamine, tootmisefektiivsuse tõstmine, kulude kärpimine, tootmise viimine Tartust Pärnusse, projekteerimistarkvara arendus.
2012-2014	Ekspordi osakaal kuni 95%, stabiilne kasv.	Norra, Rootsi, Soome	Head referentsid ja mainekujundus, keskendumine püsiklientidele, suuremahulised projektid, fookus ruumelementlahendustele, erilahendused klientidele, toodetel oluline energiatõhusus.
2015-2018	Eksporditõus 70%-85%, 2017.a. 96% Skandinaavia turgudel konkurentsi tõus mujalt Baltikumist, tugevast eurost tingitud valuutakursirisk, kriis Norra turul, nõrgem turukonjunktuur ka Rootsis.	Norra, Rootsi, Eesti	Vähe kuid suuremahulised projektid, esimene standardne projekt Leedus, protsesside optimeerimine, projekteerimis- ja juhtimissüsteemid, IT lahendused, Akadeemia tee 5 a pilootprojekt, otsus minna väärtusahelas alltöövõtust ülespoole, erilahenduste asemel omatooted, kaubamärgi arendamine, tõhusam turundustegevus.
2019	Ekspordi maht 70%, peamise põhituru Norra kukkumine, suurim turg Eesti 30%.	Eesti, Soome, Island, Rootsi	Omatooted ja lõpptarbijale suunatud lahendused, Rootsi müügiettevõtte loomine, tugeva kohaliku müügiekspordiga.
2020-2022	Ekspordi maht 90-98%, Müügiühenduse tõus Rootsis, esimesed projektid Saksamaal	Rootsi, Saksamaa	Fookus säilitada töökohad ja organisatsioonivõimekus, MatekONE omatoodete kontsept, hübriidkonstruktsioonis ehitise projekt, ärisuuna edasine skaleerimine.
2023	Ekspordi maht 83% Rootsi turu kukkumine ja sidusettevõtte pankrot. Tõus Soomes ja Saksamaal.	Soome, Eesti, Saksamaa	Tehaselised renoveerimislahendused, fookus alltöövõtult täisteenuse pakkujaks, lisafinantseering.

Allikas: Koostatud autori poolt 2000- 2023 majandusaasta aruannete põhjal.

Ettevõtte realiseerimise netokäive, brutokasum, ärikasum ja puhaskasum on graafiliselt toodud allpool oleval joonisel 8. Käibe ja ekspordi tõus ei tähenda alati kasumlikkuse tõusu nagu on näidanud viimaste aastate Eesti puitmajasektori ettevõtete probleemid Skandinaavia turgudel ja varasemate konkurentsieeliste kadumine („Puitmajaliit saatis ministritele plaani sektori hävingust päästmiseks.“, 2023; Saks & Jõgi, 2023).



Joonis 8. Müügitulu, bruto-, äri- ja puhaskasum absoluutnumbrites (eurodes).

Allikas: Koostatud autori poolt 2000- 2023 majandusaasta aruannete põhjal.

Teoreetilisele käsitluse järgi võib Matekit lugeda rahvusvaheliseks sündinud ettevõtteks (Oviatt & McDougall, 1994; Ruzzier et al., 2006; Vissak & Masso, 2015).

Oluliseks tunnuseks on kiire rahvusvaheline protsess ning märkimisväärne käibemaht (25% ja enam) on saavutatud välisurgudelt lühikese aja jooksul tegevuse algusest alates (Kuivalainen et al., 2012; Vissak, 2023; Vissak & Masso, 2015). Matekil on olnud senine rahvusvaheline tegevus samuti kiire ja paindlik, nad on alustanud ekspordi juba ettevõtte loomise algusaastatel ning seetõttu eristub ta pere- ning väike-ja keskmistest ettevõtetest. „Pigem ikkagi on kiire rahvusvahelistumine, ehk see ei ole mitte rahvusvahelistumine, vaid et see ikkagi ongi olnud selle ettevõtte ärikontseptsioon“ (Mats, Sven, 2024).

(Uute) rahvusvaheliste ettevõtete konkurentsieelis tekib asutajate ettevõtulusomadustest, parematest ressurssidest ja võimest märgata tekkivaid võimalusi kiiresti ning reageerida enne kui suurenenud konkurents vähendab kasumit. Samuti on oluline oskus leida ja säilitada lojaalne võrgustik, mis baseerub põhjalikul turgude ja tarnijate tundmisel. (Oviatt & McDougall, 1994; Rummyantseva & Welch, 2023) Tabelis 5 toodud tegevuskavadest on

näha, et Matek on olnud proaktiive uute turgude otsimisel, muutes pidevalt tootmisprotsesse efektiivsemaks ja tõstes organisatsioonivõimekust ning muutnud strateegiaid vastavalt turukonjunktuurile. „*Kui me võtame Eesti konteksti ja üleüldse selle tööstusharu konteksti, siis ma arvan et meil on see tootmise pool tugevalt üle keskmise. Seal on väga palju sellist protsesside parendamist ja arendamist, aga me pigem oleme ikkagi seal väga tõhusad ja ühtlasi ka paindlikud. .../.../... rahvusvahelistumise keskkonna teemade kohta ma arvan, et me oleme nii Eesti kui ka Baltikumi mõistes kindlasti üle keskmise.*“ (Mats, Sven, 2024)

Pereettevõtteid on teoreetilise kirjanduse järgi peetud pigem konservatiivsemaks, kes eelistavad tegutsemist koduturul (J.-L. Arregle et al., 2021; Avrichir et al., 2016; De Massis et al., 2016; De Massis, Frattini, et al., 2018; L. R. Gomez-Mejia et al., 2010). Kui pereettevõtted lähevad välisturgudele, siis valivad pigem naaberriigid või psüühiliselt koduturile lähedased (Alayo et al., 2021; Kontinen & Ojala, 2010b). Mateki põhiturud on asunud samuti naaberriikides Norras ja Rootsis ning uusi turge on nad otsinud regionaalselt, pigem Eestile lähedasematest Euroopa maadest (vt Joonis 7 ja Tabel 5).

Pereettevõtetele omistatud pigem aeglast ja järk järgulist Uppsala mudelit, kuna neil puudub rahvusvahelistumiseks vajalik kompetents ja ressursid (Johanson & Vahlne, 1977; Kontinen & Ojala, 2012; Ruzzier et al., 2006; Vahlne & Johanson, 2017). Ka Soome ja innovatsiooni mudelit iseloomustab etapiline rahvusvahelise tegevuse laiendamine, kus kogemustest õppimine on aeglane protsess (Ruzzier et al., 2006; Welch & Luostarinen, 1988). Mateki rahvusvahelistumise protsessi saab pidada siiski ka Uppsala mudeli, soome kui innovatsiooni mudeli sarnaseks. Ettevõtte juhi sõnade järgi on nad õppinud rahvusvahelisi turge tundma oma eelnevate kogemuste kaudu.

Koduturg on võimaldanud Matekil läbi tegutsemise ajaloo kompenseerida välisturgudel ajutiselt taandumist, mis näitab koduturu olulisust ka muidu rahvusvahelistele ettevõtetele (vt Joonis 6). Eriti piiratud ressurssidega pereettevõtte puhul on sotsiaalse kapitali olemasolu kohalikul turul oluliseks teguriks tagamaks ettevõtte jätkusuutlikku toimimist ja arengut. Uuemates kiire rahvusvahelistumise teoreetilistes käsitlustes on peetud määravaks samuti nn organisatsioonilist reproduktsiooniprotsessi ehk (kiirete) rahvusvaheliste tütarettevõtete loomist emaettevõtete poolt, mida võib osaliselt pidada ka õppimist läbi seniste kogemuse ja varasemalt kasvatatud võimaluste ära kasutamist (Rumyantseva & Welch, 2023).

Pereettevõtted eelistavad juhtidena pigem pereliikmeid, mis võib muuta juhtimise ebaprofessionaalseks ning olla seetõttu takistuseks nii rahvusvahelistumisele kui ettevõtte kasvule (Alayo et al., 2019; Fernández Moya, 2010; Graves & Thomas, 2006; J.-F. Hennart

et al., 2017; Kano & Verbeke, 2018; Le Breton-Miller & Miller, 2009; Metsola et al., 2020). Matek erineb seetõttu teoreetilise kirjanduse järgi traditsioonilisest pereettevõttest, sest lisaks ettevõtte juhtkonnale tegelevad operatiivse juhtimisega seitse keskastme juhti, kellest kõik on mittepereliikmed (vt Lisa 5). Ettevõtte igapäeva tööga on hõivatud kaks pereliiget, juhatuse liige ja müügijuht Soome turu suunal. Vastavalt majandusaasta aruandele oli 2023.a. hõivatud kokku keskmiselt 115 töötajat, mis teeb Matekist Pärnumaal olulise tööandja ja regionaalse elu edendaja. Ettevõtte juhi sõnul on Mateki juhtide ja töötajate valikul kõige suuremaks kriteeriumiks pädevus ning pereliikmete kaasamine ei ole otsene eesmärk. Tegemist on keskmise suurusega organisatsiooniga ja ettevõtte juht valib uusi töötajaid oma enam kui kahekümne aastase kogemuse põhjal valdkonnas kujunenud isikliku kontaktvõrgustiku kaudu. Seejuures on uute juhtide valikul siiski oluline ka tunnetus nende eelneva töökogemuse põhjal, mil määral nad sobituvad üldise organisatsioonikultuuriga (Sestu & Majocchi, 2020).

Pereettevõtte juhtimise teeb lihtsamaks otsuste kiirus ja paindlikkus, kuid ka juhtimiskäitumine võib sellisel juhul olla nõrk (Kontinen & Ojala, 2012; Mats, Sven, 2024). Pereettevõtte juhtimisprotseduurid on paljuski mitteformaalsed ning nõukogu pigem kinnitab juhi nägemuse ning juht ei pea läbima aeganõudvaid formaalsusi otsuste tõestamiseks kõrgemates juhtimisorganites. Regulaarsed nõukogu koosolekud on toimunud 2023. aastast, kui lisandus pereväline aktsionär, kes on nüüd laenuandja. Enne seda toimis juhi sõnul pigem osahõngu tasandil juhtimine, kus nõukogu tegelikult koos ei käinud. „*See ongi pereettevõtte eelis, et sa saad kogu aeg paindlikult reageerida, et sul ei ole vaja liiga palju tõestada, vaid saad teha oma parima äranägemise oma otsuseid järgi. Aga seal tekib teatud risk, ehk see ühe inimese otsuse risk päris suur.*“ (Mats, Sven, 2024)

Keeruliseks teevad pereettevõtte juhtimise vastutus pere heaolu eest ja suhted, nii isa-poja kui ka muud agentuurikulude tekkimisega potentsiaalselt kaasnevad sisemised konfliktid (Chrisman et al., 2005; Jensen & Meckling, 1976; Karnau, 2024b; Madison et al., 2016). Sellegipoolest on pereettevõtte loomuses lahendada sisemised konfliktid ühise eesmärgi nimel. „*...isa ja laste suhe, kui üks õpetab teist teadmata tegelikult teemast eriti midagi .../.../... teistpidi võib olla .../.../... et sul on vastutust vähe rohkem.../.../... et sa ei vastuta mitte lihtsalt mingi suvalise ettevõtte eest, vaid et sa teadki, et sul ongi kogu selle pere heaolu.../.../... suhteliselt sinu õlgadel. See on ka üks selline teema, mis on natuke väljakutse või mida ma tajun.*“ (Mats, Sven, 2024).

Kuigi pereettevõtted arvatakse keskenduvat oma tulemuslikkuse mõõtmisel rohkem mittefinantsilistele näitajatele (J.-L. Arregle et al., 2021; Berrone et al., 2012; L. Gomez-

Mejia et al., 2007), siis Matekil on see pigem vastupidi. „*No ilma finantsideta ei tule ju midagi välja .../.../... jälgime ikka, me jälgime käivet, me jälgime kasumit, jälgime omakapitali tootlust, me jälgime omakapitali. Eks meil neid KPI-sid on päris mitmeid.../.../... Jah, et see ei ole ainult finants .../.../... põhiliselt on ikkagi selle ettevõtte jätkusuutlikkus ja kestvus, mis tegelikult ju põhineb täna valdavalt finantsnäitajatele.*“ (Mats, Sven, 2024)

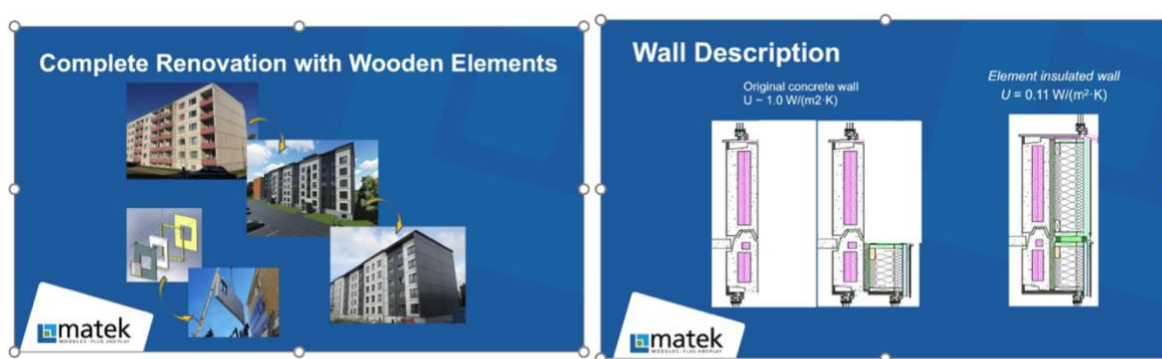
Pereettevõtteid uurides on oluline arvestada juhi nõ maailmavaate ja ettevõtlikkusega, sellest sõltub tervikuna, milline on ettevõtte käitumine (Ruzzier et al., 2020; Verbeke et al., 2020). Seega just juhust ja tema iseloomuomadustest sõltub, kas minnakse rahvusvahelistele turgudele, otsitakse uusi või pigem eelistatakse toimetamist koduturul. Isiksuse tasandil on määravaks siin riskide võtmise valmidus ehk positiivsem riskitaluvus, sest „risk ei ole kusagil mujal suurem kui uutele välisturgudele sisenemisel“ (Ruzzier et al., 2020, lk 7). Mateki omanikud on teadlikult investeerinud ettevõttesse, kes juba 2003.a. sai 80% müügikäibest ekspordist. „...*Matek on algusest peale minu projekt olnud*“ (Mats, Sven, 2023) ning ka juhtkonnale on rahvusvahelistel turgudel tegutsemine põhimõtteliselt olnud sobivam ja võimaluste rohkem kui koduturul tegutsemine. Muidugi kaasneb rahvusvahelistumisega suurem risk ning alati ei ole otsused toonud loodetud edu. „*riskivõtmine on ikka riski võtmine.../.../..., siis pigem üritame nendele riskidele läheneda konservatiivselt, aga nagu ajalugu näitab, on viimasel paaril aastal siin selliseid väga ebameeldivaid riske päris palju realiseerunud. .../.../... küsimus on alati alternatiivides. Kui alternatiiv on see, et vaikselt tiksuda ja mitte midagi ega kusagile areneda või teine variant võtta risk ja areneda, siis ütleme nii, et olen seda teist versiooni viimastel aastatel päris palju kasutanud ja see on ühtepidi tõmmanud ettevõtmise vähe rohkemasse arenemisse ka.../*“ (Mats, Sven, 2024).

Matek on nagu kõik pereettevõtted oma juhi ja omanik perekonna nägu. Pereettevõtete juhtide vastutus ei piirne ainult ettevõttega, vaid sellest sõltub ka perekonna heaolu, mis teeb juhtimise väga isiklikuks ning võib kaduda piir ettevõtte ja perekonna vahel (Berrone et al., 2012; L. Gomez-Mejia et al., 2007; Le Breton-Miller & Miller, 2009). Pereettevõtte juhte peetakse üldiselt riskikartlikumaks (J.-L. Arregle et al., 2021; Avrichir et al., 2016; Berrone et al., 2012; De Massis, Frattini, et al., 2018; L. Gomez-Mejia et al., 2007; L. R. Gomez-Mejia et al., 2010, 2010). Seda kinnitas ka Mateki juht. Samas on vastutus ja risk piiritletud siiski ühe (või ka „oma“ mitme) ettevõttega ning omandistruktuuri tõttu on avalik huvi ja sellest tulenev vastutus jällegi väiksem. Uute turgude leidmisel tuleb olla kiire ja proaktiivne, millega paratamatult käib kaasas ka riskivõtmine. „*Eesti majandus sõltub ekspordist. Kui kusagil on kriis, mõned turud kukuvad ära, siis tuleb leida uued turud. .../.../ Meie ainus võimalus on kiirus ja paindlikkus*“ (Karnau, 2024a).

Antud alapeatükis vaadeldi Mateki senist rahvusvahelist teekonda läbi pereettevõtete puudutavate nüansside. Võrreldi Matekit pereettevõtete rahvusvahelistumise teoreetilistes käsitlustes toodud seisukohtadega. Järgnevalt vaatlen Mateki edasist rahvusvahelistumist läbi innovatsiooni, võrgustike ja ettevõtte sisese õppimisprotsessi.

2.3. AS-i Matek edasine rahvusvahelistumise strateegia Saksamaa turul

Matek taasalustas Saksamaa turul eksporti 2021. aastal suuresti läbi juhuse, mis on omane nii pere- kui ka väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele (Kontinen & Ojala, 2012; Metsola et al., 2020). 2017. aastal teostati allhanke korras ja Taltech'iga koostöös Akadeemia tee ühiseelamu tehasealise renoveerimise pilootprojekt, millega oli esialgu plaan alustada renoveerimist Eestis. Mateki tehasealise renoveerimise meetodit on illustreerib joonis 9.



Joonis 9. Kortermaja elementidega renoveerimine.

Allikas: Matek AS

Renoveerimise edasine äriidee jäi siiski esialgu seisma. Akadeemia tee renoveerimise projekti tutvustas mõned aastad hiljem Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium kui Eesti ühte edulugu. Muuhulgas tutvusid sellega ka Saksamaa ärilegatsioon, kes olid nähtust vaimustuses ja külastasid koheselt nii objekti kui ka Mateki tehast. Delegatsioon andis kohe mõista huvist teha edasist koostööd. Samal ajal oli alustanud just Mateki uus müügijuht, kes räägib head saksa keelt, mis ei ole Eestis just tavaline. Esialgu alustati Saksamaa turu suunal uusehitistega. Kuna aga renoveerimine pakkus Saksamaa suunal klientidele järjest suuremat huvi, siis hakati ka seda ärisuunda arendama ning tänaseks on muutunud väga atraktiivseks tooteks. „Hoiame end võimalustele avatud kogu aeg. .../.../... Näiteks see sama Saksamaal rek-i teema .../.../... tuli meile üks potentsiaalne klient, kes ütles meile, et kuulge: meil on siin teile konkreetseid projekteid, valmis projekteeritud, hind on selline, tahate teha. Vaatasime et konkurent, me ei taha seda võtta. Aga siis vaatasime, et saaksime kiiresti turule, tarnida turule mõned projektid ja teenida raha, tegime ära. Reaalsus on see, et kuigi ta on meie

otsene konkurent, kes ka täisrenoveerimise lahendust pakub, siis tänaseks oleme talle teinud juba 15 projekti.“ (Mats, Sven, 2024)

See näitab, et madalamad rahvusvahelistumise viisid nagu eksport (sh allhange, vt ka Lisa 4) on vajalikud turu tundmiseks ning võimaldavad tulevikus turu arendamisele kaasa aidata (J. Hennart, 2014; Johanson & Vahlne, 1977; Metsola et al., 2020; Vahlne & Johanson, 2017; Welch & Luostarinen, 1988). „Isegi kui investeringud on vajalikud tulevikus, aitab eksportimine määrata turu olemust ja suurust“ (Johanson & Vahlne, 1977, lk 25). Kui senini on Skandinaavias olnud ärimudel pigem allhange, siis Saksamaal minnakse väärtusahelas järjest kõrgemale lõppkliendile lähemale ning toode on muutunud omatooteks ja -teenuseks. Strateegiline suund on minna oma tootega mitte peatöövõtjast ehitajani nagu seni, vaid arendajast ja investorist lõppkliendini. Omatoodetest on aja jooksul välja töötatud standardsed tooted ja lahendused: näiteks oma lasteaia- ja koolimajamoodulite lahendus, oma fassaadilahendused omade sõlmedega, oma üürimajade kontseptsioon.

Ettevõtte hindab olemasolevateks tugevusteks lisaks välja arendatud omatoodete nišile tugevaid referentse, paindlikkust, eelnevaid tugevaid rahvusvahelisi kogemusi ja protsesside ning tootmise osas võimekust saada hakkama erinevate turgude nõudmistega (J.-F. Hennart et al., 2017). Hetkel pakutakse Saksamaa turule lahendusi, mis kohalikul turul on uudsed ning Matekit võetakse eksperdina. „*me ei oleks kunagi arvanud, et tuleme Eestisse seeria renoveerimist õppima.../.../ ütles üks Saksa ekspert Matekit külastades*“ (Eesti kütte- ja ventilatsiooniinseneride ühendus, 2023). Intervjuude käigus joonistusid selgelt välja Mateki juhtide poolt tajutud erinevused senistest kogemustest ja tulevastest võimalustest Skandinaavia ja Saksamaa turgude vahel, mis on kokkuvõtlikult välja toodud tabelis 6.

Tabel 6. Välisturgude tajutud erinevused.

Skandinaavia	Saksamaa
<ul style="list-style-type: none"> • Allhange ja madal hind • Rätsepalahendused kliendile • Vahendajad kliendi ja tootja vahel • Konkurentsieelise kadumine • Kliendi poolne nägemus • Õpetati kliendi poolt • Üleolev suhtumine • Kultuuriliselt võõras • Usalduse kuritarvitamine • Ettevaatlik • Elementidest ja moodulitest uusehitised 	<ul style="list-style-type: none"> • Täislahendus ja kõrgem hind • Standardsed omatooted ja -teenused • Vahelülilide puudumine • Tekkinud konkurentsieelis • Oma teadmine ja oskus • Tugevad referentsid endal • Suhtumine kui eksperti • Kultuuriliselt lähedane • Paremad äritavad ja kokkulepped • Julgem ja ambitsioonikam • Innovaatiline renoveerimine

Allikas: Autori poolt koostatud intervjuude põhjal (Mats, Sven, 2023, 2024; Raudsepp & Väer, 2023).

Pereettevõtted saavad olla rahvusvahelistel turgudel edukad, kui leiavad sobiva turuniši, õpivad eelnevalt saadud kogemustest, kasutavad sotsiaalseid võrgustikke ning arendavad edasi ettevõttes kui ka perekonna sees juhtimiskompetentse (Fernández Moya, 2010; J.-F. Hennart et al., 2017; Hernández-Perlines & Xu, 2018; Kano & Verbeke, 2018). Mateki puhul on ettevõtte- ja perekonnasisene pidev õppimisprotsess tuntav, kuid ettevõtte juht peab ise nõrkuseks piiratud võrgustikke ja usaldusväärsete partnerite puudust. „Maailma mõistes ilmselt jääb meil päris tugevalt täna puudu ikkagi sellist suhete kapitali. Ütleme nii, et äri ikkagi tehakse .../.../... tegelikult ikkagi tehakse inimeste vahel keda usaldatakse ja see on täna tegelikult selle rahvusvahelise äri puhul hästi nõrk teema. Meil on küll referentse. .../.../... Ma arvan, et täna näiteks Saksamaa suund selle koha pealt on läinud päris tublisti tööle, sest seal meil täna tekib see seis, kus meil on toode ja teenus, mida keegi teine hetkel samal tasemel ei suuda pakkuda. .../.../... see võib küll olla lühiajaline .../.../... kuid selle tuules suudame me seal tekitada nii referentse kui ka suhete kapitali. (Mats, Sven, 2024)

Konkurentsieelist välisturul kujundavad organisatsioonivõimekuse järjepidev arendamine, eelnev rahvusvaheline kogemus, tõhusad ja paindlikud protsessid, innovatsioon, turu vajaduste tundma õppimine tegevuse käigus ja võrgustike leidmine (Alayo et al., 2019; Fernández Moya, 2010; Graves & Thomas, 2006; Kontinen & Ojala, 2010a; Metsola et al., 2020). Mateki puhul on organisatsiooni, tootmisprotsesside, toodete ja juhtimise arendamine on igapäevane tegevus, tingides ja mõjutades üksteist pidevalt (vt joonis 10).



Joonis 10. Olemasolevate võimekuste strateegiline edasiarendamine.

Allikas: Koostatud autori poolt intervjuude põhjal.

Rahvusvahelistumise uuringutesse on soovitatav kaasata muutujaid, mis kajastavad nii turu konteksti ja elutsükli, aga on seotud ka väliste teguritega nagu tööstuse, sotsiaalsete, poliitiliste, kultuuriliste ja tehnoloogiliste teguritega ning nende mõju ettevõtte rahvusvahelistumise protsessile (De Massis, Frattini, et al., 2018, lk 25). Vaatlen seejuures lähemalt kliimapoliitikaga, turu elutsükli ja tehnoloogia arenguga seotud aspekte Saksamaa korterelamute renoveerimisturul.

Euroopa Liidu kliimanõuetest tuleneva EL-i hoonete energiatõhususe direktiivi (EPBD) järgi peaksid olemasolevad hooned saavutama pikemas perspektiivis vähemalt tõhususklassi D ja ajakohastamist vajaks seetõttu isegi kuni pooled Saksamaa 21 miljonist hoonest (Kurnitski, 2024; „Sanierungskonzept nimmt Fahrt auf“, 2023). Renoveerimise tempot lisasid viimastel aastatel ka kartused, et esialgse plaani järgi ei saanuks Saksamaal üsna lühikese ajavahemiku möödumisel üürikinnisvara omanikud enam kinnisvara rendile anda või hooned müüa, millest on siiski 2024. aasta kevadeks direktiivis loobunud (ERR, 2024; „Gebäuderichtlinie“, s.a.). Sellegipoolest on näha, et korraga on tuleb renoveerimisele väga palju amortiseerunud maju.

Seeriaviisiliseks renoveerimiseks sobivad oma lihtsa konstruktsiooni tõttu Saksamaal väga hästi umbes 3,5 miljonit eluruumi, mis asuvad eelmisel sajandil 50-ndatel kuni 70-ndatel aastatel ehitatud korterelamutes ja on suure energiatarbimisega, rahaliselt on selle turu mahtu hinnatud enam kui 100 miljardi euro suuruseks (Bigalke, 2023; Hermann et al., 2021). Tavapärase renoveerimine põhineb paljuski käsitööl, ehitusplatsidele on raske leida ehitajaid, samuti tekivad kohapeal niiskuse- ja kvaliteediprobleemid, aga kõiki neid väljakutseid on võimalik lahendada elementide tehaselise tootmise ja kohapeal monterimisega, mis teeb renoveerimise kiireks ja elanikke vähem häirivaks (Bigalke, 2023; Eesti kütte- ja ventilatsiooniinseneride ühendus, 2023).

Turg on siiski väga varajases arengufaasis: „2023. oktoobrikuu seisuga on (Saksamaal) valminud 49 seeria renoveerimisprojekti, 25 on valmimisjärgus ja 146 on planeerimis- ja ettevalmistusfaasis“ (Bigalke, 2023, lk 1). Viimastel aastatel on Saksamaa üürikortermajade renoveerimisturule sisenenud mitmed suured peatöövõtjad. „Ettevõtted nagu Saint-Gobain, Knauf, Sto, Vaillant, Vonovia ja LEG alustavad renoveerimise seeriatöödega luues oma renoveerimise tütarettevõtteid ja esimesed suured tehased kokkupandavate elementide tööstuslikuks tootmiseks on planeerimisel“ („Sanierungskonzept nimmt Fahrt auf“, 2023). Napib seejuures aga tegelikke (peamiselt allhanke korras) tootjaid ja paigaldajaid, kellel on arendatud välja nõ praktiliselt töötavad elemendid, sõlmed jms vajalikud (oma)tooted ja oskused kohapeal elementide paigaldamiseks. (Mats, Sven, 2023,

2024). Elementide monteerimisel kohapeal tekkivad väljakutsed teevad ka seeriaviisilise renoveerimise siiski oluliselt keerulisemaks, kui pealtnäha paistab ning tehases elementide tootmine on renoveerimise protsessis nõ lihtsaim lüli (Eesti kütte- ja ventilatsiooniinseneride ühendus, 2023). Märkida tuleb ka, et ehitustööstus üks kõige vähem uuenduslikumaid tööstusharusid Saksamaal (üldse Euroopas), mille tootmisahel on väga konservatiivne ja toimib paljuski nn analoog meetodil (Ecosummit, 2022; Hermann et al., 2021).

Nagu eelpool juba mainitud, on ka Matek teinud esialgu koostööd allhanke vormis Renowate'ga, kelle üks asutajateks on üürikorterimaju omav kinnisvaragigant LEG („LEG“, 2022). Mateki väärtuspakkumist allhanke Renowate'le on kirjeldatud Lisas 4. „Suure osa töödest teostavadki Saksamaal tegelikult alltöövõtjad, mis aga raskendab tehaselise renoveerimise teadmiste edasiandmist ja aeglustab innovatsiooni“ (Hermann et al., 2021, lk 110). Hermann jt peavad seejuures kriitiliseks uutelt ärimudelitel baseeruvate tervikrenoveerimise pakujate sisenemist turule, mis võimaldaks korraga saavutada nii kliimaga seotud eesmärgid ehitussektoris (nullenergia standard), vähendada renoveerimiskulusid või vältida nende tõusu ja suurendada innovatsiooni ehitussektoris (Hermann et al., 2021). Renoveerimise terviklahendusi pakub ühe võimaliku innovaatilise ärimudeli alusel ka hiljuti loodud ning turult juba märkimisväärset (ca 40 milj eurot) riskikapitali kaasanud iduettevõtte ecoworks (Poom et al., 2023; Raudsepp & Väer, 2023). Ecoworksi terviklahenduse ärimudelit uuris ekspertgrupp grupitööna ja kirjeldatud allpool¹⁵.

Märkimisväärse turupotentsiaaliga sektor on alles algfaasis, mis ühelt poolt annab Matekile võimaluse esimeste seas turule pääseda, kuid prognoosib ka tulevikus suurt konkurentsi nõ suute tegijatega turul, kellel on objektiivselt hinnatuna teises dimensioonis finantsiline ja organisatsiooniline võimekus kui väike- ja keskmise suurusega pereettevõtetel Matekil. Siiski hindab Matek 2023. aasta lõpu seisuga allhankijana teostatud töid (15 projekti) teostatud tööde kogumahust 49'st märkimisväärseks (ERR, 2023).

¹⁵ „ecoworks on ehituse peatöövõtja, kes pakub korruselamute tervikrenoveerimise teenust kasutades tehases toodetud puitkarkassil fassaadi- ja katuselemente. Väheste nädalate jooksul ehitusplatsil muudetakse vana hoone süsiniku „net zero“ standardile vastavaks. Ettevõtte missioon on pakkuda kliendile nn kõik ühes lahendust, olles läbi tarkvaralahenduse kliendile projektijuhtimise, arenduse-, planeerimise ja seeriarenoveerimise partneriks. Ettevõtte pikaajaline eesmärk on CO₂ emissioonide vähendamine hoonetes tehases toodetud fassaadielementidega, modernsete tehnosüsteemide lahendustega ja hoone autonoomse kliimanetraalse energiatootmisega. Majad, mida varem renoveeriti suuresti käsitööna kohapeal, saavad ümber tehases toodetud fassaadielementide, milles on juba tehases paigaldatud soojustus, tuule- ja aurutõkked, uued energiasäästlikud avatäited, tehnosüsteemid ning lõppviimistlusega fassaadikatte materjal. Ehitusplatsil toimub ainult elementide paigaldamine, mistõttu on töö ehitusplatsil väga kiire. Lisaks renoveeritakse hoone tehnosüsteemid, paigaldatakse soojuspumbad, soojustagastusega ventilatsioonisüsteem, päikesepaneelid jne. Mõne nädala jooksul saab ebaefektiivne hoone energiapluss hooneks, tootes edaspidi rohkem energiat, kui ta ise kulutab. Läbi tervikrenoveerimise on ecoworks-i tegevuse kaudu võimalik kokku hoida 2045. aastaks kuni 1 gigatonn kumulatiivset CO₂. Tarkvaralahendusena pakub ecoworks hoonele 3D skaneerimise teel digitaalse kaksiku loomist, mis võimaldab digitaalselt projekteerimist. Lisaks projektijuhtimisele pakutakse kliendile nõustamist renoveerimisprojektide finantseerimiseks ja toetuste saamiseks.“(Ecosummit, 2022; „ecoworks- Über Uns“, s.a.; refereeritud Poom, Karp, Pauts, & Tõkke, 2023 kaudu)

Turule sisenedes tuleks tähele panna ja arvestada tehnoloogiliste trendidega ja renoveerimise terviklahenduse pakkumisel võtta kasutusele lisateenuseid ning tooteid kliendile vajaliku väärtuspakkumise loomiseks vt ka võrdluseks eelnevalt ääremärkusena lisatud ecoworksi ärimudelit. Ekspertgrupi poolt märgiti samuti järeldusena, et Mateki tänast ärimudelit nii allhankijana kui ka peatöövõtjana ei ohusta mitte iga üksik tehnoloogiline uuendus, mida ei ole veel Mateki tootmises ja teenustes rakendatud vaid nende kombinatsioonid. Nendeks nõrkusteks võib pidada praegu väärtusahela digitaliseerimist, kliendile mugava ja parema juurdepääsu andmist toetuskeemidele läbi KfW panga (*Kreditanstalt für Wiederaufbau, e.k. rekonstrueerimislaenuühing*) ja kohaliku omavalitsusega otsesuhtlust. Samuti märgiti, et puidu kasutamine loob küll materjalina eelise süsinikusidumise kaudu keskkonna nõuete täitmisel ja on tõenäoliselt tarbijale meelepärane, kuid täiendavalt peaks kaaluma elementides ja moodulites ka innovatiivsete materjalide kasutust ning samuti taastuenergia võimekuse loomist päiksepaneelidega ja ventilatsioonisüsteemide integreerimine renoveerimise täislahendusse. (Poom et al., 2023)

Hoone tervikrenoveerimise teeb komplekseks asjaolu, et seotud on palju osapooli: tellija, omanik, arhitekt, projekteerija, elementide tootja, ehitaja, kohalik omavalitsus, elanikud, tehnilised konsultandid, finantseerimisallikad jt; nende vaheliste tegevuste ja info koordineerimine ongi peatöövõtja ülesanne. Peatöövõtu mudeliga kaasnevad investeeringud ja riskid uute kompetentside väljaarendamiseks, kuid vertikaalse integratsiooniga on võimalik saada ka suuremaid kasumimarginaale. (Poom et al., 2023) „*Õnnestumise korral on võimalik arendada konkurentsieelised, mis võimaldavad jõuda turuliidriks ja teerajajaks.../.../...Peatöövõtjana ei pea Matek piirduma ainult olemasolevate tootmisvõimsustega Eestis, vaid võib teiste tootjate elemente vahendama hakata*“ (Andres Poom, tsiteeritud Poom et al., 2023 kaudu).

Mateki emaettevõttel on Saksamaal loodud uusehitiste müügiks 100% tütarettevõtte Matek GmbH ja koostöös kahe partneriga (sh projekteerimispartner) 34%-line sidusettevõtte Seria Renova GmbH renoveerimise peatöövõtuks. 2024. aasta alguseks on käivitatud sealne organisatsiooni ülesehitus. On kaasatud lisaks saksakeelseid müügijuhte ning soov on rohkem värvata personali ka kohapeale. Uusehitistest on rajatud juba mitmeid projekte Berliinis, kuid renoveerimise peatöövõtt on veel käivitamise faasis ning 2023. aastal on püütud tegeleda paljuski Saksamaa turu tundmise ja koostööpartnerite otsimisega. Mateki juht toobki välja asjaolu, et nende tugevuseks on küll näidata ette referentsidena konkreetsed tehtud tööd, mida start-up terviklahenduse pakkujatel siiski veel ei ole, kuid nõrkuseks on turu väiksem tundmine ja vähene kontaktvõrgustik Saksamaal. „*Mitte nii hästi kui koduturgu ja mitte nii*

hästi veel kui Norra ja Rootsi turgu tundsi, aga see on protsess, see on igapäevane õppimisprotsess. Ma arvan, et tunneme seda turgu väga palju paremini võrreldes kahe või kolme aasta taguse ajaga. (Mats, Sven, 2024).

Järgnevas alapeatükis võrreldakse Mateki vastavust teoreetilistes käsitlustes välja toodud pereettevõtete eripäradele ning nende eripärade avaldumisele rahvusvahelistumisel.

2.4. Juhtumiuuringu tulemused ja ettepanekud.

Pereettevõtete eripärasid on kirjeldatud peatükkides 1.1 ja 1.3 ning kokkuvõtlikult esitatud tabelites 3 ja 4. Juhtumiuuringu käigus toimunud intervjuude, 2000- 2023 a. majandusaasta aruannete ja meediakajastustes kogutud andmete analüüsimisel joonistuvad välja Mateki sarnasused ja erinevused nii üldiselt kui ka rahvusvahelistumisel pereettevõtetele omistatud eripäradest võrreldes mittepereettevõtetega. Seejuures pööravad järgnevad tabelid 7 ja 8 lisaks sarnasustele tähelepanu just Mateki erisustele võrreldes pereettevõtete teoreetiliste käsitlustega.

Tabel 7. Mateki vastavus pereettevõtete eripäradele.

Kategooria	Kriteerium	Teoreetiline sisu	Mateki vastavus
Tunnused	Omand	Omandi suurus, pereliikmete osalemine, mitme põlvkonna kaasamine, olulise mõju ja kontrolli tekkimine.	Jah
	Eripärad	Mõju ja kontrolli säilitamine, pereettevõttele iseloomulik käitumine, emotsionaalsed seosed, suhted pereliikmete vahel. Samastumine ja sotsiaalne kapital.	Jah
Sisemised mõjutegurid	Agentuurikulud (traditsioonilised ja mittetraditsioonilised)	Printsipaali ja agendi vaheline huvide konflikt, asümmeetriline informatsioon, huvide kehtestamine.	Jah
	Käsundaja (<i>stewardship</i>)	Omanikud ja juhid teenindavad ettevõtte huvisid. Pühendumus, pikaajalised eesmärgid, järjepidevus.	Jah
	Sotsiaal-emotsionaalne jõukus	Tung säilitada kontroll, riskeerimine iseseisvalt.	Jah
Välised ilmingud	Heterogeensus	Otsused sõltuvad inimestest ja perekonna mõju suurusest.	Jah
	Tulemuslikkus	Kaalukad on mittefinantsilised mõõdikud.	Ei
	Juhid ja töötajad	Eelistatakse pereliikmeid.	Ei
	Innovatsioon	Vähem uuenduslikud.	Ei
	Riskivõtmine	Riskikartlikud tavaolukorras, riskeerimine SEJ kaotuse ohu olukorras. Arvamus, et risk on juhitav.	Jah/Ei

Allikas: Koostatud autori poolt. Baseerub tabelis 3. toodud teoreetilistele allikatele ja Matekis teostatud intervjuudele.

Eelpool toodud tabelis näitavad pereettevõtete tunnuste ja sisemiste mõjutegurite kategooriad Mateki täielikku vastavust pereettevõtete eripäradega. Väliste ilmingute kategooria mõningad kriteeriumid viitavad pigem Mateki sarnasusele tavapäraste ettevõtetega ehk mittepereettevõtetega. Väliste ilmingute kategoorias on erisused tulemuslikkuse, juhtide ja töötajate, innovatsiooni kriteeriumis ja osaliselt riskivõtmise kategoorias. See näitab, et Matek paistab silma finantsilist tulemuslikkust taotleva ja uuendusliku ettevõtena, kelle juhtkond ja töötajad on komplekteeritud mitmekesiselt ning vastavalt pädevusele. Tulemuslikkust hinnatakse peamiselt finantsiliste mõõdikute järgi. Riskivõtmise kriteeriumis on tulemust käesoleva töö raames keeruline määratleda, kuid intervjuudes tajutud juhtide suhtumine vastab üldiselt pereettevõtetele omistatud riskikartlikkusele ja suuremale riskeerimisele SEJ säilitamise vajaduse tekkimisel. Intervjuude käigus ei selgunud siiski, et riskivõtmine oleks ettevõttes ülemäärane, seetõttu jäi tabelis tulemus „Jah/Ei“.

Tabelis 8 on toodud Mateki vastavus pereettevõtete eripäradele rahvusvahelistumisel.

Tabel 8. Mateki vastavus pereettevõtete eripäradele rahvusvahelistumisel.

Kategooria	Kriteerium	Teoreetiline sisu	Mateki vastavus
Tulemused	Skaala ja ulatus	Võib olla lai skaala, aga ulatus piiratud. Tegutsetakse kodumaal ja/või välditakse laienemist, eriti psüühiliselt kaugetessee maadesse.	Jah
	Tulemuslikkus	Perekondlik kontroll pärsib rahvusvahelistumist, kuid rahvusvahelistumine suurendaks tulemuslikkust. Sobiva ärimudeli olulisus.	Ei
Otsused	Sisenemisviisid ja asukohavalikud	Alustatakse lihtsamate viisidega (eksport), lähiriikidest. Teadmiste omandades ulatus ja viisid laienevad. Eelistatakse kontrolli võimaldavaid sisenemisviise ja koostöövõimalusi.	Jah
	Kiirus ja ajastamine	Paindlikud ja kiired kuna otsustusprotsessid on mitteformaalsed.	Jah
	Protsess	Järkjärguline protsess, Uppsala mudel, sõltuvad juhustest, kuid proaktiivsed nende rakendamisel.	Jah
Mõjutegurid	Konservatiivsus	Riskikartlikud, vähem uuenduslikud ja ettevõtlikud.	Ei
	Organisatsiooniline võimekus	Madal rahvusvaheline ja ettevõtlusalane kompetents, strateegia puudumine, pereliikmetest juhid, puudulik juhtimisaruandlus.	Ei
	Võrgustikud	Puuduvad või vähesed võrgustikud, usaldusväärsete partnerite vähesus.	Jah
	Finantsressursid	Rahaliste ressursside piiratus.	Jah

Allikas: Koostatud autori poolt. Baseerub tabelis 4. toodud teoreetilistele allikatele ja Matekis teostatud intervjuudele.

Matek eristub pereettevõtete eripäradest rahvusvahelistumisel tulemuslikkuse, konservatiivsuse ja organisatsioonilise võimekuse kriteeriumites. Kõik muud kriteeriumid vastavad teoreetilistele käsitlustele. Autori hinnangul on Mateki otsused nagu järkjärguline Uppsala mudel mõjutanud pigem rahvusvahelistumise ulatust ning kiirus ja ajastamine rahvusvahelise müügi skaalat. Mõjuteguritest on Mateki erisusteks julgus ja ettevõtlikkus ning piisav organisatsiooniline võimekus, mis avaldab autori hinnangul mõju rahvusvahelistumise tulemustele, seda eriti tulemuslikkuse kriteeriumis. Mõjuteguritest võrgustikud ja piiratud finantsressursid avaldavad rahvusvahelistumise tulemuslikkusele samuti olulist mõju, kuid on autori hinnangul võimalik ettevõtlikkuse ja organisatsioonilise võimekusega kompenseerida. Võrgustike suurendamine Saksamaal on ettevõttel ka prioriteet.

Senini on ettevõtte motoks olnud paljuski õppimine läbi kogemuse „*learning by doing*“ (Eesti kütte- ja ventilatsiooniinseneride ühendus, 2023). Saksamaal turule uuesti sisnemine on kujunemas edulooks, mida ettevõtte toonitab vaatamata viimaste aja turbulentsetele oludele ja taandumistele Skandinaavia turgudel (ERR, 2023; Riispapp & Härma, 2023). Raskustest üle saamine on nõudnud organisatsiooni pidevat arendamist, tootmisprotsesside täiustamist ja strateegiate muutmist vastavalt turunõudlusele. Seejuures arenevad koos ettevõttega ka pereettevõtte omanikud ja juhid ning rahvusvahelistumise ja turgude spetsiifilised teadmised tekivad ka perekonna sees (Fernández Moya, 2010). Matek on juba praegu muutunud Saksamaa kortermajade renoveerimise turul lahenduste pakkujaks ja eksperdik (Eesti kütte- ja ventilatsiooniinseneride ühendus, 2023). Ka teoreetilistes kirjanduses on märgitud, et hästi juhitud väike- ja keskmise suurusega pereettevõttel, kes leiab endale sobiva nišistrateegia, on võimalus nii regionaalselt kui globaalselt edukaks saada (J.-F. Hennart et al., 2017; Kano & Verbeke, 2018) ning sellisel juhul väheneb psüühilise kauguse aspekt (J. Hennart, 2014).

Pereettevõtete rahvusvahelise tegevuse edukusele on määrav mittepereliikmetest juhtide ja spetsialistide kaasamine ning võrgustike laiendamine, et muuta organisatsiooni teadmised mitmekülgsemaks ja professionaalsemaks (Fernández Moya, 2010; J.-F. Hennart et al., 2017). Partnereid on pereettevõttel soovitatav leida teiste pereettevõtete seast, kelle organisatsioonikultuur ja arusaam pereettevõtte olemusest on paljuski sarnane (Sestu & Majocchi, 2020).

Saksamaad saab pidada väga tugevate pereettevõtete traditsioonidega maaks Euroopas, kus lisaks üleilmselt tuntud suurtele pereettevõtetele on domineerivateks ettevõtluse tugisammasteks ja kohalikeks tööandjateks väike- ja keskmise suurusega pereettevõtted (Birdthistle & Hales, 2023; EY and University of St.Gallen, 2023; Siebels &

zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Seega peaks olema Matekil võimalus sobivate võrgustike ja partnerite leidmine psüühiliselt lähemas keskkonnas ja ärikultuuris oluliselt suurem kui pealtnäha lähedal asuval Skandinaavia turul (Johanson & Vahlne, 1977; Mats, Sven, 2024; Vahlne & Johanson, 2017). Sellegipoolest ei tohiks alahinnata sisenemist alguses kasvufaasis nn *start-up* turule. Matekil on küll olulised oskused ja kogemused, kuid Saksamaa turu tundmine ja renoveerimise peatöövõtu ärimudeli rakendamine siiski uus suund, mis nõuab neilt täiendavaid finantsilisi ja organisatsioonilisi ressursse ning suurt innovaativsust. Seejuures tuleb arvestada ka pereettevõtete tendentsi käituda vaatamata tavapärasele riskikartlikkusele kriitilistes olukordades ja sotsiaal-emotsionaalse jõukuse ohtu sattumisel oluliselt riskantsemalt mittepereettevõtetest (L. Gomez-Mejia et al., 2007; L. R. Gomez-Mejia et al., 2010).

Pereettevõtete eripärad joonistuvad kõige enam mittefinantsiliste aspektide olulisuses ja pikaajalistes eesmärkides. Proaktiivne ja asjatundlikult teostatud rahvusvahelistumine võimaldab pereettevõtetel kasvada ja tagab SEJ säilimise pikas perspektiivis. (Alayo et al., 2019; Avrichir et al., 2016; L. R. Gomez-Mejia et al., 2018; Kano & Verbeke, 2018; Metsola et al., 2020; Verbeke & Kano, 2012; Verbeke et al., 2020) Lähtuvalt eelpool toodust markeerib autor Matekile soovitusel nelja kriteeriumi täiendavaks arendamiseks:

- **Tulemuslikkus** - lisaks finantsilistele kriteeriumitele mõtestada nii Eesti kui ka rahvusvaheliste turgude jaoks lahti perekonna ja ettevõtte mittefinantsilised mõõdikud (identiteet, maine, jätkusuutlikkus, usaldusväärsus jne) ja eesmärgid sotsiaal-emotsionaalse jõukuse säilitamise seisukohalt;
- **Riskid** - rahvusvahelise ulatuse laienemise otsustes ja sisenemisviiside valikul teha otsuseid mõõdetavalt, arvestades suuremale turule rahvusvahelistumisega tekkivat potentsiaalselt võimenduvat riski ja selle mõju SEJ säilimisele;
- **Võrgustikud** – lisaks suurte püsipartnerite hoidmisele arendada aktiivselt uusi võrgustikke, kes saaksid aidata kaasa tervikrenoveerimise ärimudeli teostamisele (näiteks pangad, advokaadibürood, IT ettevõtted, kohapealsed eriala- või ärilised liidud, arhitektid, ehitusinsenerid jne); otseinvesteeringute tegemisel kaaluda koostöövõimalusi ka sarnaste väärtushinnangutega pereettevõtetega;
- **Juhid ja töötajad** - kaaluda juhtkonna ja/või müügiiosakonna täiendamist sihtturul ekspertidega väljaspool puitmaja- ja ehitussektorit, eesmärgiga kaasata organisatsiooni laiapõhjalisemaid rahvusvahelistumise teadmisi ja täiendava innovatsiooni siiret.

Kokkuvõte

Pereettevõtetele on võrreldes mittepereettevõtetega mõningad eripärad, mis avalduvad eriti ettevõtete rahvusvahelistele turgudele sisenemise otsustes. Rahvusvaheline äritegevus võimaldab küll läbi uute turgude ettevõtetele märkimisväärselt laieneda, areneda ning tulemuslikkust suurendada, kuid samaväärselt suureneb kogu protsessi keerukus ja riskantsus. Rahvusvahelistumine nõuab reeglina suuremate ressursside kaasamist ja organisatsioonilise võimekuse pidevat arendamist välisturu tundma õppimiseks, sealse turumahu kasvatamiseks ja hoidmiseks, sest tuleb arvestada väga erinevate oludega võrreldes koduturuga. Mida rohkematel välisturgudel ettevõtte tegutseb, seda keerulisem on ettevõtte jaoks erinevatel turgudel navigeerimine. Seetõttu on rahvusvahelistumine ettevõtetele palju riskantsem strateegia. Pereettevõtted on tihti orienteeritud ainult koduturule või tegutsevad mõnel, tavaliselt lähimal turul korraga, säilitades samal ajal tugeva sideme koduturuga. Seega avaldab perekonna omand ja perekonna liikmete osalemine ettevõtte töös pigem pärssivat mõju rahvusvahelistumisele.

Põhjused, miks pereettevõtted on oma otsustes konservatiivsemad ja riskikartlikumad, on võimalik leida pisut teistsugustes eesmärkidest võrreldes mittepereettevõtetega. Pereettevõtted on pigem orienteeritud ettevõtte pikaajalisele jätkusuutlikkusele ning sotsiaal-emotsionaalse jõukuse säilitamisele ning lähtuvad oma tegevustes rohkem mittefinantsilistest eesmärkidest kui finantsilisest tulemuslikkusest. On leitud isegi, et pereettevõtted soovivad rohkem säilitada oma sotsiaal-emotsionaalset jõukust ettevõttes ega lähe püüdma suurt finantsilist kasu. Nad on tihti mehitatud pereliikmetega ning võivad seetõttu paista ebaprofessionaalsetena. Kuid pereettevõtetele on suur sotsiaalne kapital ning neid peetakse kannatlikeks kasvajateks, kes vajadusel on võimelised koondama oma ressursid just pereliikmete tööpanuse ja kogunenud kapitali näol. Samal ajal on aga täheldatud, et olukorras, kus perekonna sotsiaal-emotsionaalne jõukus on ohus, langetavad pereettevõtete omanikud ja juhid riskantsemaid otsuseid võrreldes mittepereettevõtetega, mis näitab jällegi nende peamist eesmärki säilitada perekonna identiteet, maine, sotsiaal-emotsionaalne jõukus igas olukorras.

Käesoleva magistr töö teoreetilise osa esimeses peatükis uuriti pereettevõtete definitsioone ja pereettevõtete toimimisele mõju avaldavaid teoreetilisi käsitlusi. Peamiselt on pereettevõtteid iseloomustatud ressursi põhise, agendi-, käsundaja ja sotsiaal-emotsionaalse jõukuse teooria kaudu. Pereettevõtetele on omased magistr töö väljastatud kõigi nelja teoreetilise käsitluse tunnused, kuid omanikperekonna liikmetele on eelkõige iseloomulik

eriline samastumine ettevõttega ja sotsiaal-emotsionaalse jõukuse kaitsmine. Teises ja kolmandas osas anti üldine ülevaade ettevõtete rahvusvahelistumist ajendatavatest teguritest ja rahvusvahelistumise protsessist ning keskenduti pereettevõtete eripäradele rahvusvahelistumisel läbi klassikalise rahvusvahelise äristrateegia vaatenurga. Kuigi pereettevõtetel võib olla mitmeid iseloomulikke tegureid, mis takistavad rahvusvahelistel turgudel tegutsemist, on siiski leitud, et kui pereettevõtted teadlikult suurendavad juhtimiskompetentse ja teadmisi turgudelt, kasutavad rahvusvahelistumisel võrgustike abi, siis nad pigem ei erine mittepereettevõtetest. Neile võivad tulla rahvusvahelise äritegevuse protsessis kasuks hoopis nišistrateegia ja eelpool nimetatud pereettevõtte erilised ressursid ning soov jätkusuutlikult kasvada.

Empiirilises osas vaadeldi AS-i Matek rahvusvahelistumise protsessi läbi mitme kümnendi ning uurimismeetodiks on valitud juhtumiuuring. Juhtumiuuringuga joonistuvad välja sarnasused ja erinevused AS-i Matek praeguses rahvusvahelises äritegevuses, võrreldes eelneva äritegevusega peamiselt Skandinaavia turul ning ettevõtte ja perekonna sees toimunud õppimisprotsess. Ettevõtte mittelineaarset rahvusvahelistumist on mõjutanud pereettevõttest ja turukonjunktuurist tulenev kontekst, õnnestumised ja ebaõnnestumised, ettevõtte vastuvõtlikkus innovatsioonile ja juhi mõju ettevõtte rahvusvahelistumise protsessile. Antud ettevõtte on olnud sobiv valik kirjeldamiseks ka Eesti mõistes pikaajalise pereettevõtte väljakutseid uue ärikontseptsiooniga Saksamaa turule sisenemisel. Olukorras, kus kohalikud puitmajasektori kui ka teised väike- ja keskmise suurusega (pere)ettevõtted on kaotanud Skandinaavia turgudel konkurentsieelise ning otsivad uusi võimalusi rahvusvahelistel turgudel, on antud juhtum olnud hea näide ettevõtlikkusest ning innovatsioonist.

Juhtumiuuringu üheks piiranguks võis olla üldistuste tegemine ühe konkreetse ettevõtte valimi näol, mida on võimalik tulevastel uuringutes arvestada. Näiteks on võimalik juhtumiuuringut laiendada 7-10-le ettevõttele ja kitsendada töö fookust rohkem pereettevõtluse või rahvusvahelistumisega seotud spetsiifilisemate probleemide uurimiseks. Kahe erineva teoreetilise käsitluse hõlmamine ühes töös nõuab sügavat analüüsi, kuid ka suuremat ajalist ressursi antud teemaga tegelemiseks. Siinkohal tuleks arvestada ka asjaoluga, et autor otsustas magistr töö kirjutada üksinda, kuigi strateegilise juhtimise magistriprogrammi raames on võimalus ka kaasautorluseks. Lisaks on pereettevõtete puudutavad dünaamikad autori arvates tundlikumad kui rahvusvahelistumisega seotud küsimused ning seega on soovitatav nende põhjalikumaks uurimiseks otstarbekam valida mitmest ettevõttest koosnev valim, mis võimaldaks järeldusi vähem seostada ühe ettevõttega.

See annaks laiemat võimalust uute lähenemiste avastamiseks ja autori poolt sisulisemate järelduste tegemiseks. Rahvusvahelistumise kontekstis pereettevõtte uurimine on siiski võimaldanud hinnata pereettevõtete olemusest tingitud eripärasid rahvusvahelistumisel ning teoreetiliste lähtepunktide paikapidavust või erinevusi AS-i Matek puhul.

Viidatud allikad

1. Ajalugu – MATEK. (s.a.). Salvestatud 14. veebruar 2024,
<https://www.matek.ee/et/ettevottest/ajalugu/>
2. Aktsiaselts Matek | e-Äriregister. (s.a.). Salvestatud 14. veebruar 2024, E-Äriregister,
AS Matek website: https://ariregister.rik.ee/est/company/10377272/Aktsiaselts-Matek?search_id=a40cb09&pos=2
3. Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A., & Aparicio, G. (2021). Mapping family firm internationalization research: Bibliometric and literature review. *Review of Managerial Science*, 15(6), 1517–1560. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00404-1>
4. Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48–59.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.06.003>
5. Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family–Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x>
6. Arregle, J.-L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A., & Schulze, W. S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159–1198.
<https://doi.org/10.1057/s41267-021-00425-2>
7. Arregle, J.-L., Duran, P., Hitt, M., & Essen, M. (2016). Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41. <https://doi.org/10.1111/etap.12246>

8. Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139–150.
9. Avrichir, I., Meneses, R., & Dos Santos, A. A. (2016). Do family-managed and non-family-managed firms internationalize differently? *Journal of Family Business Management*, 6(3), 330–349. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2015-0014>
10. Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
<https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
11. Bigalke, U. (2023). *Factsheet: Energiesprong Serielles Sanieren* (Nr 10/2023). Deutsche Energie-Agentur GmbH. Vaadatud 05.03.2024. Salvestatud Deutsche Energie-Agentur GmbH website:
https://www.energiesprong.de/fileadmin/Energiesprong/Dokumente/Factsheet_Energiesprong_Serielles_Sanieren_AS_05_10_23.pdf
12. Birdthistle, N., & Hales, R. (2023). The Family Business – Meaning and Contribution to Global Economies. N. Birdthistle & R. Hales (Toim), *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Good Health and Well-Being* (lk 13–25). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-209-420231002>
13. Bland, J. D., & Osterwalder, A. (2021). *Äriideede testimine*. AS Äripäev.
14. Botero, I., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2015). Family Business research in the European Context. *European J of International Management*, 9, 139.
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067858>

15. Casson, M. (2015). Coase and International Business: The Origin and Development of Internalisation Theory. *Managerial and Decision Economics*, 36(1), 55–66.
<https://doi.org/10.1002/mde.2706>
16. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
17. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
<https://doi.org/10.2307/259223>
18. De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons from Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116. <https://doi.org/10.5465/AMP.2015.0017>
19. De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3–21.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1199>
20. De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
21. De Massis, A., Kotlar, J., Mazzola, P., Minola, T., & Sciascia, S. (2018). Conflicting Selves: Family Owners' Multiple Goals and Self-Control Agency Problems in Private Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(3), 362–389.
<https://doi.org/10.1111/etap.12257>

22. Ecosummit (Director). (2022). *Emanuel Heisenberg pitches Ecoworks*. Vaadatud 02.11.2023. Salvestatud https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=bPRScal1u74Q&fbclid=IwAR2aQNHMROCqXFTID6fubcvY29hXTEFzBlwVdVjQk_gioNOIExCQIs5boow#bottom-sheet
23. Ecoworks- Über Uns. (s.a.). Salvestatud 6. märts 2024, <https://ecoworks.tech/ueberuns-teamecoworks/>
24. Eesti Keele Instituut. (s.a.). Sõnaveeb. Salvestatud 6. jaanuar 2024, <https://sonaveeb.ee/>
25. Eesti kütte- ja ventilatsiooniinseneride ühendus (Director). (2023). *Teadmistepõhine ehitus 2022 Kaarel Väer*. Vaadatud 14.02.2024. Salvestatud <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=9lv2qTcYDp8&fbclid=IwAR3tBnjULRQJPO-R3bRLnYSus6qRYgrqRWXgrTTEHdoCwEDpEsQ51v7mjeE>
26. Eesti Pereettevõtjate Liit. (s.a.). Missioon ja Visioon. Salvestatud 6. jaanuar 2024, EPEL website: <https://epel.ee/meist/missioon-ja-visioon/>
27. ERR (Director). (2023, detsember 15). Matek saab valmis kaheksakorruselise puidust kortermaja valmistamise Soome. *Aktuaalne Kaamera*. Vaadatud 06.03.2024. Salvestatud <https://www.err.ee/1609196251/matek-saab-valmis-kaheksakorruselise-puidust-kortermaja-valmistamise-soome>
28. ERR. (2024, märts 12). Europarlament võttis vastu vastuolulise hoonete energiatõhususe direktiivi. *ERR*. Vaadatud 13.03.2024. Salvestatud <https://www.err.ee/1609279713/europarlament-vottis-vastu-vastuolulise-hoonete-energiatohususe-direktiivi>

29. EY and University of St.Gallen. (2023). *2023 Family Business Index*. Vaadatud 30.03.2024. Salvestatud https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index
30. Family business—European Commission. (s.a.). Salvestatud 6. jaanuar 2024, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
31. Fernández Moya, M. (2010). A family-owned publishing multinational: The Salvat company (1869–1988). *Business History*, 52(3), 453–470.
<https://doi.org/10.1080/00076791003721969>
32. Gebäuderichtlinie: EU verzichtet auf harte Sanierungspflicht. (s.a.). *Haufe.de News und Fachwissen*. Vaadatud 06.03.2024. Salvestatud https://www.haufe.de/immobilien/wirtschaft-politik/green-deal-eu-liefert-investitionsplan-fuer-gebaeudesektor_84342_507868.html
33. Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
34. Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
35. Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2018). In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369–1397.
<https://doi.org/10.1177/0149206315614375>

36. Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
37. Helmet, H. (2023). *Ettevõtlusega alustamise põhjused Eesti pereettevõtjate ja mittepereettevõtjate võrdluses* (Tartu Ülikool). Tartu Ülikool. Vaadatud 05.01.2024. Salvestatud <https://hdl.handle.net/10062/90352>
38. Hennart, J. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117–135. <https://doi.org/10.1111/etap.12076>
39. Hennart, J.-F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2017). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 50. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0091-y>
40. Hennart, J.-F., Majocchi, A., & Hagen, B. (2021). What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model? *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1665–1694. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00427-0>
41. Hermann, L., Metzger, S., Reher, C., Steuer, S., Boll, J. R., Broer, R., & Volt, J. (2021). *Serielle Sanierung in Europa und Deutschland*. co2online gemeinnützige GmbH: Umweltbundesamt. Salvestatud Umweltbundesamt website: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/serielle-sanierung-in-europa-deutschland>
42. Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & López-Fernández, M. C. (2017). How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis. *European Journal of Family Business*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.003>

43. Hernández-Perlines, F., & Xu, W. (2018). Conditional Mediation of Absorptive Capacity and Environment in International Entrepreneurial Orientation of Family Businesses. *Frontiers in Psychology, 9*. Salvestatud <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00102>
44. Hurt, E. (2021). *Rollid ja konfliktid Eesti pereettevõtete näitel* (Tartu Ülikool). Tartu Ülikool. Vaadatud 05.01.2024. Salvestatud <http://hdl.handle.net/10062/72346>
45. Identifying value in family-owned businesses | McKinsey. (s.a.). Salvestatud 30. märts 2024, <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/identifying-value-in-family-owned-businesses>
46. James, A. E., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2017). Is It Better to Govern Managers via Agency or Stewardship? Examining Asymmetries by Family Versus Nonfamily Affiliation. *Family Business Review, 30*(3), 262–283. <https://doi.org/10.1177/0894486517717532>
47. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
48. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
49. Justiitsministeerium. (s.a.). Ettevõtetusvormide võrdlus | Eesti.ee. Salvestatud 6. jaanuar 2024, <https://www.eesti.ee/et/ettevotlus/ettevotte-loomine/ettevotlusvormide-vordlus>

50. Kalm, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409–411.
<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>
51. Kano, L., & Verbeke, A. (2018). Family firm internationalization: Heritage assets and the impact of bifurcation bias. *Global Strategy Journal*, 8(1), 158–183.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1186>
52. Kano, L., & Verbeke, A. (2019). Theories of the multinational firm: A microfoundational perspective. *Global Strategy Journal*, 9(1), 117–147.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1332>
53. Karnau, A. (2024a, veebruar 17). NÄDALA PERSOON. Katre Kõvask: Eesti majanduspoliitikat juhivad inimesed, kes ei taha võtta vastutust. *Postimees*. Vaadatud 18.02.2024. Salvestatud <https://majandus.postimees.ee/7961642/nadala-persoon-katre-kovask-eesti-majanduspoliitikat-juhivad-inimesed-kes-ei-taha-votta-vastutust>
54. Karnau, A. (2024b, veebruar 22). EY aasta ettevõtja nominent Kadarbiku juht Veiko Pak: Kõik algab müügist. *Postimees*. Vaadatud 06.03.2024. Salvestatud <https://majandus.postimees.ee/7965438/ey-aasta-ettevotja-nominent-kadarbiku-juht-veiko-pak-koik-algab-muugist>
55. Kontinen, T., & Ojala, A. (2010a). Internationalization pathways of family SMEs: Psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 437–454. <https://doi.org/10.1108/14626001011068725>
56. Kontinen, T., & Ojala, A. (2010b). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.001>

57. Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5).
<https://doi.org/10.1108/02651331211260359>
58. Kouru, E. (2016). *Pereettevõtjate ettevõtlusaktiivsus Eestis* (Thesis, Sisekaitseakadeemia). Sisekaitseakadeemia. Vaadatud 05.01.2024. Salvestatud <https://digiriul.sisekaitse.ee/handle/123456789/288>
59. KPMG. (2020). *Eesti pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondade ülese arengu uuring*. KPMG Baltics OÜ. Vaadatud 04.01.2024. Salvestatud KPMG Baltics OÜ website: https://issuu.com/kpmg_ajakiri_foorum/docs/kpmg-epel_uuring-issuu
60. Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411–432.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
61. Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372–385.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.01.001>
62. Kurg, K. (2023, juuni 30). Järgmine puitmajatehas lagunes. “See on alles pankrottide algus”. *Äripäev*. Vaadatud 11.02.2024. Salvestatud <https://www.aripaev.ee/uudised/2023/06/29/jargmine-puitmajatehas-lagunes-see-on-alles-pankrottide-algus>
63. Kurnitski, J. (2024, veebruar 16). Hoonete energiatõhususe direktiiv jõustub peagi. *EhitusEST*. Vaadatud 05.03.2024. Salvestatud <https://ehitusest.ee/uudis/2024/02/16/hoonete-energiatohususe-direktiiv-joustub-peagi/>

64. Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x>
65. LEG. (2022, aprill 1). Salvestatud 6. märts 2024, https://ir.leg-se.com/en/investor-relations/news-publications/financial-news/detail?tx_eqscontents_eqscontentsfe%5Baction%5D=show&tx_eqscontents_eqscontentsfe%5Bcontroller%5D=Content&tx_eqscontents_eqscontentsfe%5BnewsID%5D=2228813&cHash=ec2b6116488cab7b130cd8e4bcc6255b
66. Leppäaho, T., Plakoyiannaki, E., & Dimitratos, P. (2016). The Case Study in Family Business: An Analysis of Current Research Practices and Recommendations. *Family Business Review*, 29(2), 159–173. <https://doi.org/10.1177/0894486515614157>
67. Lind, M.-A. (2018). *Põlvkonnavahetus pereettevõtetes: AS M.V.WOOL juhtumiuuring*. Vaadatud 05.01.2024. Salvestatud <https://digikogu.taltech.ee/et/item/19740f7a-3992-4be0-9264-7e48a64587e0>
68. Lukason, O., & Vissak, T. (2016). Interconnecting financial performance and internationalization: A case of a rare metal producer. *Rem: Revista Escola de Minas*, 69, 67–74. <https://doi.org/10.1590/0370-44672014690102>
69. Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: Shareholder–manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2018-0316>
70. Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>

71. Majandusaasta aruanded perioodis 2000-2023. (s.a.). Salvestatud 10. aprill 2024, E-Äriregister, AS Matek website:
https://ariregister.rik.ee/est/company/10377272/Aktsiaselts-Matek?search_id=de04bf0&pos=2
72. Mats, Sven. (2023, september 11). *Tutvustav intervjuu. (Intervjueerija Evelin Karp).*
73. Mats, Sven. (2024, veebruar 13). *Poolstruktureeritud intervjuu. (Intervjueerija Evelin Karp).*
74. Metsola, J., Leppäaho, T., Paavilainen-Mäntymäki, E., & Plakoyiannaki, E. (2020). Process in family business internationalisation: The state of the art and ways forward. *International Business Review*, 29(2), 101665.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101665>
75. Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., & Cannella, A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829–858.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
76. Narula, R., & Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman’s contributions to international business. *Journal of World Business*, 50(4), 612–622. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.007>
77. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
78. Poom, A., Karp, E., Pauts, L., & Tökke, M. (2023). *Ärimudeli innovatsioon AS-i Matek näitel*. Grupitöö avaldamata käsikiri, Tartu Ülikool, Majandusteaduskond, õppeaine „Teaduste ja innovatsioonisüsteemide juhtimine“.
79. Puitmajaliit saatis ministritele plaani sektori hävingust päästmiseks. (2023, september 19). *Äripäev*. Vaadatud 10.04.2024. Salvestatud

<https://www.aripaev.ee/uudised/2023/09/19/ruitmajaliit-saatis-ministritele-plaani-sektori-havingust-paastmiseks>

80. Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 103–125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
81. Raudsepp, S., & Väer, K. (2023, august 23). *Tutvustav intervjuu (Intervjueerija Evelin Karp)*.
82. Riispapp, J., & Härma, K. (2023). Eesti majatootja läheb Rootsis kohtusse ja võttis appi nimeka investori. *Äripäev*. Vaadatud 14.02.2024. Salvestatud <https://www.aripaev.ee/uudised/2023/05/17/eesti-majatootja-laheb-rootsis-kohtusse-ja-vottis-suure-osaluse-eest-pardale-finantsinvestori>
83. Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
84. *RTJ11 Äriühendused ning tütar- ja sisusettevõtete kajastamine*. (s.a.). Raamatupidamise Toimkond.
85. Rummyantseva, M., & Welch, C. (2023). The born global and international new venture revisited: An alternative explanation for early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 54(7), 1193–1221. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00613-2>
86. Ruzzier, M., Douglas, E. J., Ruzzier, M. K., & Hojnik, J. (2020). International Entrepreneurial Orientation and the Intention to Internationalize. *Sustainability*, 12(14), 5647. <https://doi.org/10.3390/su12145647>

87. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
88. Saks, L., & Jõgi, E. (2023, august 24). Ühe sektori lugu. Skandinaavia turust löödud majatootjad võitlevad ellujäämise nimel. *Äripäev*. Vaadatud 10.04.2024. Salvestatud <https://www.aripaev.ee/suur-lugu/2023/08/23/skandinaavia-turust-rasitud-puitmajatootjad-voitlevad-ellujaamise-nimel>
89. Salvato, C., Chirico, F., Melin, L., & Seidl, D. (2019). Coupling Family Business Research with Organization Studies: Interpretations, Issues and Insights. *Organization Studies*, 40(6), 775–791. <https://doi.org/10.1177/0170840619841402>
90. Sanierungskonzept nimmt Fahrt auf [Newsroom]. (2023, juuni 14). Salvestatud 6. märts 2024, Deutsche Energie-Agentur website: <https://www.dena.de/newsroom/meldungen/2023/sanierungskonzept-nimmt-fahrt-auf/>
91. Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
92. Sestu, M. C., & Majocchi, A. (2020). Family Firms and the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures: A Transaction Costs Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 211–232. <https://doi.org/10.1177/1042258718797925>
93. Siebels, J.-F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>

94. Stanley, L. J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Kellermanns, F. W. (2019). A Typology of Family Firms: An Investigation of Entrepreneurial Orientation and Performance. *Family Business Review*, 32(2), 174–194.
<https://doi.org/10.1177/0894486519838120>
95. Statistikaamet. (2022). *ER23: Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted omaniku liigi järgi*. [Data set]. Vaadatud 04.01.2024. Salvestatud
https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__majandusüksused__ettevetjad/ER23/table/tableViewLayout2
96. Sügis, K. (2020). *Pereettevõtete jätkusuutlikkus: Korrelatsioon pereettevõtte tüübi ja väliskeskkonna muutustele reageerimise võime vahel*. Vaadatud 05.01.2024.
Salvestatud <https://digikogu.taltech.ee/et/item/7cf96724-5881-435b-8a65-80315b54e300>
97. Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84. <https://doi.org/DOI: 10.1007/s11187-010-9267-6>
98. Thomassen, A. J., Buckham, R., & de Richoufftz, O. (2014). *Family matters Financing Family Business growth through individual investors*. KPMG International. Vaadatud 05.01.2024. Salvestatud KPMG International website:
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/09/Family-matters-global-survey-KPMG-online-secured.pdf>
99. Vadi, M., Raun, M., & Jaakson, K. (2021). *Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2021*. EAS. MKM. Vaadatud 04.01.2024. Salvestatud EAS. MKM. website:
<https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>

100. Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
101. Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family–Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*. (Sage CA: Los Angeles, CA). Salvestatud <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x>
102. Verbeke, A., & Kano, L. (2015). The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective. *Business History Review*, 89(3), 415–445. <https://doi.org/10.1017/S0007680515000689>
103. Verbeke, A., Yuan, W., & Kano, L. (2020). A values-based analysis of bifurcation bias and its impact on family firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 449–477. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9598-4>
104. Vestel, K. (2019). *Pereettevõtte väärtuse hindamine Kalevipoja Turismitalu OÜ näitel* (Tartu Ülikool). Tartu Ülikool. Vaadatud 05.01.2024. Salvestatud <http://hdl.handle.net/10062/64631>
105. Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *Qualitative Report*, 15. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1156>
106. Vissak, T. (2023). A literature review on CEE firms' internationalization: Success measurement, achievement and outcomes. *Review of International Business and Strategy*, 33(5), 740–762. <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2022-0061>
107. Vissak, T., Francioni, B., & Freeman, S. (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making

logic. *International Business Review*, 29(1), 101592.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101592>

108. Vissak, T., & Masso, J. (2015). Export patterns: Typology development and application to Estonian data. *International Business Review*, 24(4), 652–664.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.11.004>

109. Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.

<https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

110. [Äripäev]. (2023, august 16). Kuulatud 05.01.2024. Salvestatud

<https://www.aripaev.ee/saated/2023/08/16/uha-enam-firmasid-liigitab-end-pereettevotteks>

111. Üha enam perefirmasid hakkab põlvkonda vahetama. (s.a.). Salvestatud 5.

jaanuar 2024, Äripäev website: <https://www.aripaev.ee/saated/2023/08/16/uha-enam-firmasid-liigitab-end-pereettevotteks>

112. Xu, K., Hitt, M. A., & Dai, L. (2020). International diversification of family-dominant firms: Integrating socioemotional wealth and behavioral theory of the firm.

Journal of World Business, 55(3), 101071. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101071>

Lisa 1. Juhtumiuuringu ja magistritöö kirjutamise etapid**I Tutvumine ettevõttega ja magistritöö ülesehitus. Tegevused teostatud autori poolt**

Periood	Tegevus	Kaasatud inimesed
Kevad-talv 2023	AS-i Matek sotsiaalmeedia postituste jälgimine. LinkedIn, Facebook	Svea Raudsepp Sven Mats
06.05.2023	Vestlus Matek-i tegevusest ja esialgne idee magistritöö tegemiseks.	Sven Mats, Eesti Kaubandus-Tööstuskoja üritus
Juuni 2023	Tutvumine ettevõtte kodulehe ja maj.a.aruannetega.	-
Juuli 2023	Tutvumine Saksamaa üürikinnisvara renoveerimise trendide, start-up ecoworks meediakajastustega.	-
31.07.2023	Magistritöö idee ja juhendaja otsimine.	Tiia Vissak, e-kiri
23.08.2023	Tutvumine. Mateki tegevus Saksamaal, sealsel renoveerimisturul toimuv, puitmajasektori probleemid.	Svea Raudsepp, Kaarel Väer, Kohtumine Mateki kontoris, struktureerimata intervjuu, 2h
05.09.2023	Magistritöö esialgne tegevusplaan: fookus, struktuur, uurimismeetod, kirjanduse otsimine.	Tiia Vissak, videokõne, 1h
11.09.2023	Mateki ajalugu ja senine rahvusvaheline kogemus, tegevus Saksamaal, allhange Renovate'le, tütar-, sidusettevõtte Seria Renova, Mateki võimalused, tugevused, nõrkused, konkurendid, arengud 2023. a.	Sven Mats, kohtumine kontoris, struktureerimata intervjuu, 1,5 h
15.09.2023	Magistritöö nõuded: kirjandus, ülesehitus, vormistamine, kaitsmine.	Tiia Vissak, kohtumine Delta keskuses, 1,5 h
September - detsember 2023	Magistritöö loogiline struktuur, sisukorra ja sissejuhatuse kirjutamine, teoreetilise kirjanduse otsimine.	Eneli Kindsiko, seminarid Delta keskuses, hinnatavad tegevused

II Magistritöö sisuline osa. Tegevused teostatud autori poolt.

Periood	Tegevus	Kaasatud inimesed
02.01-12.01.2024	Ettevalmistused, sügisel leitud teoreetilise kirjanduse ja muude allikate süstematiseerimine. Zotero automaatse viitamisprogrammi seadistamine, katsetamine, varasemalt otsitud kirjanduse lisamine programmi.	-
15.01-19.01.2024	Peatükk 1.1. teoreetilise kirjanduse otsimine, lugemine ja peatüki kirjutamine.	juhendaja
20.01-02.02.2024	Peatükk 1.2., 1.3., 2.1. teoreetilise kirjanduse otsimine, lugemine ja peatükkide kirjutamine.	juhendaja
02.01-05.01.2024	Intervjuude esialgne ajakava. Olemasolevate intervjuude, grupitöö analüüs. Juhtumiuuringu etappide tabel. Poolstruktureeritud intervjuu küsimuste formuleerimine.	-
06.02.2024	Täpsustavad küsimused teoreetilisele osale. Juhtumiuuringuga seotud küsimused: olemasolev materjal intervjuudest, grupitöö, poolstruktureeritud intervjuu otstarbekus, eelkaitsmiseks vajaminev töö.	juhendaja
07.02-12.02.2024	Peatükk 2.1, ettevõtte tutvustus ja grupitöö kirjeldus.	-
13.02.2024	Poolstruktureeritud intervjuu, teostus ja salvestus	Sven Mats, videokõne, 1 h
14.02-21.02.2024	Juhtumiuuring. Peatükk 2.2., 2.2. kirjutamine.	juhendaja
03.03-06.03.2024	Sissejuhatuse korrigeerimine, kogu teksti redigeerimine. Peatükk 2.3. kirjutamine.	juhendaja
15.03	Kirjutamislaager 15.03.24: tagasiside ja tähelepanekud töö ülesehitusele, nõuetele, vormistusele.	Kirjutamislaagris osalenud juhendajad
16.03-19.04.2024	Töö täiendamine, sünteesivad tabelid, kokkuvõte.	-
14.05-20.05.2024	Täiendavad parandused, Summary.	-

Lisa 2. Grupitöö teostamise etapid

Grupitöö pealkiri „Ärimudeli innovatsioon AS-i Matek näitel“

Töö teostamise aeg 11.11.2023-13.01.2024

Ekspertgrupp: SJ3 kursuse magistrandid Andres Poom, Evelin Karp, Lea Pauts, Marju Tökke

Hinnatav tegevus õppeaines „Teadmuste ja innovatsioonisüsteemide juhtimine“

Periood	Tegevus	Teostaja	Kaasatud inimesed
11.11.2023	Esmane avalik info grupiliikmetele (kodulehed, LinkedIn, Facebook profiilid) Mateki, ecoworks ärimudelite tutvustus.	Evelin	Andres Poom Lea Pauts Marju Tökke
16.11.2023	Luba grupitöö tegemiseks, vestlus jooksvatel teemadel, ecoworks-i ärimudel.	Evelin	Sven Mats, telefonikõne, 45 min
26.11.2023	Arutelu grupiliikmetega tehaselise renoveerimise platvormiärimudelite võimalikkusest.	Andres, Evelin, Lea, Marju	Videokõne, 1 h
29.11.2023	Matek-i Saksamaa allhanke ärimudeli lõuend.	Evelin	Andres
30.11.2023	Matek-i Saksamaa allhanke ärimudeli lõuendi arutelu.	Evelin	Svea Raudsepp, videokõne, 1,5 h
03.12.2023	Arutelu grupiliikmetega, grupitöö osade jaotus, vt tööülesanded allpool.	Andres, Evelin, Lea, Marju	Videokõne, 1 h
03.12.2023-10.12.2023	Matek-i ja ecoworks-i lühitutvustus, ärimudelid, tehaseline renoveerimine.	Evelin	Andres
03.12.2023-10.12.2023	Ehitussektori start-up-i, platvormipõhiste ärimudelite võimalikkuse analüüs.	Andres	-
03.12.2023-10.12.2023	Euroopa kliimaeesmärgid, ehitussektori nõuded, tehnoloogiatrendid ehitussektoris.	Lea	-
03.12.2023-10.12.2023	Teoreetiline kirjandus, võimalused Matek-i ärimudelite muutmiseks.	Marju	-
10.12.2023	Strateegilise sõnumi koostamine.	Lea	Evelin
11.12.2023	Grupitöö lõpliku versiooni vormistus ja esitamine.	Lea	-
08.01.2023	Kolm individuaalset tagasisidet.	Välised grupiliikmed	-
12.01.2023	Esitluse slaidid.	Evelin	-
13.01.2023	Grupitööde esitlus, arutelu.	Andres, Evelin, Lea	Seminar Delta keskus, välised grupiliikmed, õppejõud

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Kui intervjuueeritav on juba eelnevalt jutu sees vastuse andnud, siis seda küsimust üle ei küsita. Vajadusel täpsustatakse küsimust kursiivis olevaga.

I Pereettevõtte blokk

1. Mil määral pead AS-i Matek pereettevõtteks?
2. Mil määral on pn 1 seisukoht aja jooksul muutunud? Millal ja kuidas?
3. Mis teeb pereettevõtte juhtimise lihtsamaks?
4. Mis teeb pereettevõtte juhtimise keerulisemaks?
5. Mil määral hindad ettevõtte tulemuslikkuses oluliseks finantsilisi näitajaid ja eesmärgi? *Milliseid näiteid saad tuua?*
6. Mil määral hindad ettevõtte tulemuslikkuses oluliseks mittefinantsilisi näitajaid ja eesmärgi? *Milliseid näiteid saad tuua?*
7. Kummad näitajad ja eesmärgid on AS-i Matek puhul olulisemad? *Nimeta mõned.*
8. Kuidas defineerid riskivõtmise? Kuidas suhtud sellesse?
 - *Mil määral on see erinev ettevõtte ja perekonna tasandil?*
 - *Kas pead end pigem riskijulgeks või riskikartlikuks inimeseks?*
 - *Millistes situatsioonides oled valmis pereettevõttes riskeerima?*
9. Kui innovaatiline on Matek?
10. Kas oled otseselt või pead ennast kaudselt AS-i Matek üheks omanikuks?
11. Mida pead AS-i Matek omandi kaasnemisega kõige olulisemaks? *Vajadusel täpsustada: näiteks enda töökoht, kapitali tekkimine endale ja nooremale põlvkonnale, sotsiaalne kapital, kogukondlikkus, uued väljakutsed vms?*
12. Kui tihti toimuvad nõukogu koosolekud? *Kas need on pigem formaalsed või mitteformaalsed?*
13. Kuidas toimub otsustamine? Juhtimine? *Kelle sõnal on kõige rohkem kaalu?*
14. Perekonna kogumõju ulatus ettevõttes tekib läbi nelja komponendi:
 - perekonna osaluse suurus kokku,
 - pereliikmete osalemine ettevõtte juhtimises ja igapäeva töös,
 - mitme põlvkonna kaasatus,
 - mõju ja kontroll ettevõtte tegevuse üle.

Kui suure tähtsuse osakaalu neile annad praegu 1- 5 palli skaalal praegusel hetkel:

1-ebaoluline 2- väike 3- keskmine 4- oluline 5-väga oluline

II Organisatsiooni juhtimisvõimekuse blokk

1. Milliseks hindad organisatsioonivõimekust? *Kui suur on tootmise, rahvusvahelise müügi, tehnoloogia vms alane võimekus?*
2. Millised on Mateki tugevused?
3. Millised on Mateki nõrkused?
Millised need on võrreldes Eesti konkurentidega ja võrreldes sihtturu konkurentidega?
4. Kuidas toimub töötajate ja võtmeisikute värbamine?
5. Kuidas toimub ettevõttes juhtimisaruandlus? *Regulaarsus, millised aruanded, koosolekute tihedus, pigem formaalsed või mitteformaalsed?*
6. Kui paindlikud olete otsustamisel? *Tegevuskavade ja eesmärkide järgimisel?*
7. Kuidas leiata uusi äri võimalusi ja kui kiiresti uued ideed tavaliselt realiseeruvad?
8. Kuidas valite mittepereliikmetest juhte?
9. Millised on valikul otsustuskriteeriumid?
10. Kuidas hindate mittepereliikmetest juhtide osakaalu kogu juhtkonnas?

III Senise rahvusvahelise tegevuse blokk

1. Kuidas tekkis otsus minna Skandinaavia turule?
2. Millised olid sisenemisviisid, asukohad, meetodid? *Kaudne või otsene eksport, allhange, tütarettevõte)?*
3. Kas samal ajal või enne tegelesite koduturul?
4. Kas otsus olla erinevatel rahvusvahelistel turgudel sündis kohe või oli see pigem järkjärguline protsess?
5. Milliseid raskuseid kohtasite?
6. Kuidas ja kui kiiresti need ületasite?
7. Kuidas saite turuteadmised? *Võrgustikud, kogemused vms?*
8. Mis juhtus Norras ja Rootsis?
9. Aastal 2019 kirjutasite: „realiseerus hulganisti riske, mida oldi prognoosinud, kuid mõju oli oluliselt suurem planeeritust“. Mis need olid?
10. Kuidas hindad Matek-i tegevust Skandinaavia turul riskijulguse mõttes? *Oli see pigem ettevaatlik või julge?*
11. Mil määral pead turgudel taandumist ebaõnnestumiseks?

IV Saksamaa turule sisenemise blokk

1. Miks ja millal otsustasite minna Saksamaa turule? *Mis sisenemise meetodeid kasutate?*
2. Millisel määral erineb AS-i Matek tegevus Saksamaa turul varasemast tegevusest Skandinaavia turul? *Tuua välja turule sisenemise meetodite, võrgustike kasutamise, õppimisprotsessi, ettevõtte struktuuri lõikes.*
3. Kuidas hindad ettevõtte senist tegevust Saksamaal?
4. Millised on ettevõtte tugevused praegu võrreldes Skandinaavia turule minnes?
5. Millised on ettevõtte takistused/nõrkused praegu versus Skandinaavia turule minnes?
6. Mida tuleks veel muuta, et Saksamaal õnnestuda?
7. Milliseks hindad Saksamaa turu tundmist võrreldes kodu ja Skandinaavia turuga?
8. Mille kaudu olete turgu tundma õppinud? *Tuua välja eraldi võrgustike, kogemuse, partnerite vms lõikes.*
9. Milliseks hindad organisatsiooni- (ja juhtimisvõimekust) Saksamaa turu suunal?
10. Mida organisatsiooni- (ja juhtimisvõimekuses) on vaja veel ette võtta (parandada)?
11. Kuidas toimub organisatsiooni ülesehitamine Saksamaal? Mida te selleks teete?
12. Kas peate Saksamaad psüühiliselt (keel, kultuur, tavad jms) lähedaseks või kaugeks turuks? Kuidas see tundub võrreldes Skandinaavia maadega?
13. Kuidas hindad Matek-i tegevust Saksamaa turul riskijulguse mõttes? *On see pigem ettevaatlik või julge?*
14. Kuidas hindad innovatsiooni kasutamist Matek-i Saksamaa turul?
15. Mida te lootsite praeguselt välisinvestorilt saada?
16. Millist kompetentsi nad tõid juurde?
17. Mil määral aitas see uutele turgudele (Saksamaa) minna?
18. Millised on tulevikuplaanid? *Millistest turgudest tagasi tõmbuda ja miks? Kas on soov veel uutele turgudele laieneda või vanadele tagasi pöörduda?*

V Kokkuvõte

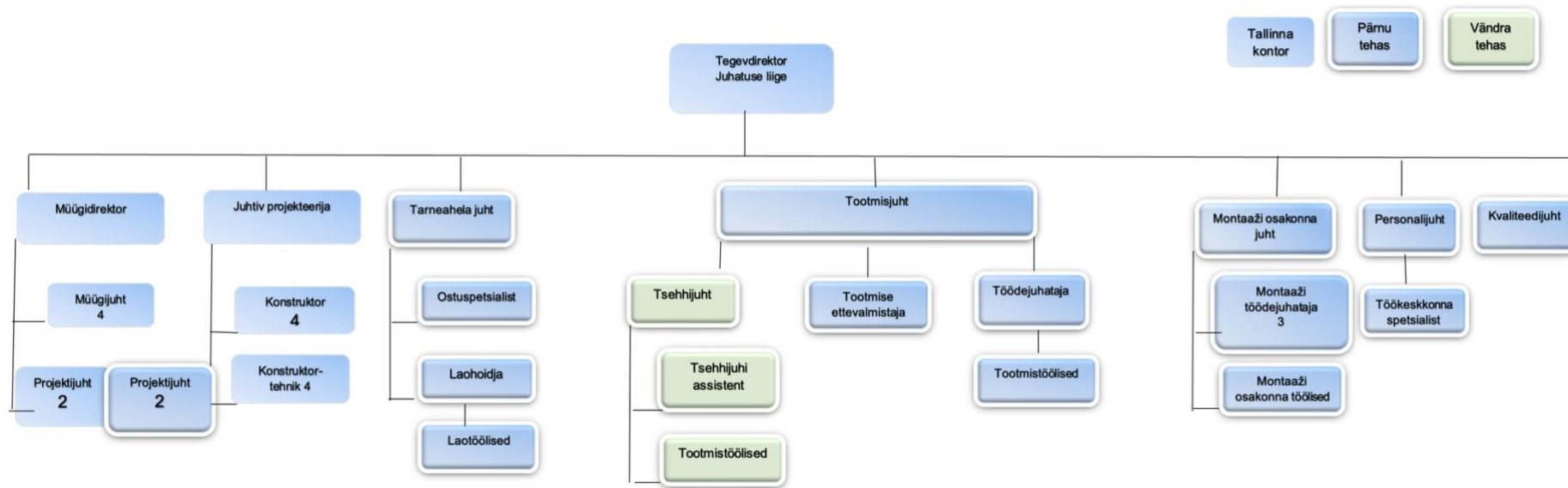
1. Kas soovid midagi lisada?
2. Kuidas hindad intervjuu küsimusi?

Lisa 4. Mateki ärimudelilõuend: tehase renoveerimise allhange

Ärimudeli lõuend		<i>Mõeldud:</i>	<i>Koostatud:</i>	<i>Kuupäev:</i>	<i>Versioon:</i>
		Matek AS	Andres Poom, Evelin Karp	30.11.2023	3
Põhipartnerid	Põhitegevused	Väärtuspakkumised	Kliendisuhted	Kliendisegmendid	
Puidutarnijad Muud materjalitarnijad Taltech kui teaduspartner Eritööde projekteerimispartnerid Arhitektuuribüroo Alltöövõtupartnerid Renditööjõu partnerid	Mõõtmine - täpsus ja kontroll Projekteerimine ja tootearendus Tootmine Eestis Transport Paigaldus ja lõppviimistlus ehitusplatsil	Hoone eksploatatsioonikulud vähenevad Renoveerimiskulude kokkuhoid Lühem ehitusprotsess ehitusplatsil Elanikke häiritakse vähem ja lühema aja jooksul. Kindel, kontrollitud ja kvaliteetne tootmis- ja ehitusprotsess Puitelement on kliimaneutraalseim ehitusmaterjal	Eksport Saksamaa- alltöövõtt Pikaajaline koostöö Püsivate suhete hoidmine, usaldus Lepingud mitmele majale korraga <i>Learning by doing</i>	Üürikortermajade omanikud nii era- kui kinnisvaraettevõtted, mis vajavad renoveerimist kavandatavate normide tõttu* Peatöövõtjad kinnisvaraettevõtted Saksamaa, massturg, üürikortermajade segment Üks õnnestunud renoveerimine tagab sama kliendi järgmised tööd	
	Põhiressursid		Kanaliid		
	Tootmisvõimsused Eestis Renoveerimisalane <i>know-how</i> Tugev referentsprojekt Saksakeelne suhtlus võtmeisikute poolt Paigaldus- ja projekteerimistiimid Finantsiliselt toimiv		Võrgustikud Võtmeisikute otsekontaktid Hästi tehtud projekt toob uue kliendid Messid, konverentsid Kojad ja ühendused Koduleht Avatus kanalites Facebook ja LinkedIn		
Kulustruktuur		Tuluallikad			
Tehaseline tootmine – mastaabisääst ja kuluefektiivsus Püsikulud- tehasehooned, üldhalduskulud Muutuvkulud- tooraine, tööjõukulud, transpordikulud Kulukamaid ressursid – materjalikulu, projekteerimiskulu, tööjõud, alltöövõtt Kulukaimad tegevused – tootmine, paigaldus, projekteerimine, transport, turustamine, juhtimine		Kokkupandavate puitehitiste müük Puitehitiste monteerimine ja ehitus Pakkumise dünaamiline hinnastamine - elementide tehase renoveerimise omahind, paigalduse omahind, turustamine, kasumimarginaalid väikesed Projekti hind kliendile, läbirääkimised lõpphinna üle			

Allikas: Grupitöö (Poom et al., 2023). Lõuendi vorm (Bland & Osterwalder, 2021, lk 35). Baseerub Kaarel Väer'i esitlusele (Eesti kütte- ja ventilatsiooniinseneride ühendus, 2023) ja Svea Raudsepp ütlustele vt grupitöö teostamise etapid Lisa 2. *Hoonete energiatõhususe direktiiv EPBD on Euroopa parlamendi ja nõukogu poolt kinnitatud 7.12.2023, kuid ei keela kohustuse täitmata jätmisel hoonete rentimist ja müümist nagu algselt kavandatud (Kurnitski, 2024).

Lisa 5. AS Matek struktuuri skeem



Allikas: AS Matek. Seisuga 05.09.2023

Summary

CHARACTERISTICS OF FAMILY BUSINESSES' INTERNATIONALIZATION: A CASE OF MATEK LTD

Evelin Karp

Family businesses play an important role in the global economy. Based on recent estimates they contribute to more than 2/3 of global GDP. (EY and University of St.Gallen, 2023; „Identifying value in family-owned businesses | McKinsey“, s.a.) Estonia is no different, most registered businesses are ultimately owned by private individuals. The birth of the modern age entrepreneurship in Estonia can be considered the end of the 1980s, thus family businesses are therefore quite young. However, there is more public evidence of a gradual transfer of management responsibilities to the second and third generation and an increasing number of businesses deliberately calling themselves family businesses (KPMG, 2020).

Family businesses have some specific characteristics, compared to non-family businesses. Family businesses are pre-dominantly focused on the domestic market or operating in a few, usually the closest neighboring jurisdictions at the time, while maintaining strong links with the domestic market. However, international business allows companies to expand significantly, develop, and increase performance through access to new markets. Yet it also increases the complexity and riskiness of the whole business conduct. Family businesses tend to be more oriented towards the long-term sustainability of the business and on the preservation of socioemotional wealth and base their activities more on non-financial objectives than on pure financial performance.

The aim of the thesis is to find out to what extent the specific characteristics of family businesses, as outlined in theoretical approaches, have influenced the internationalization of AS Matek in Scandinavia and its current strategic pivot to the large German market. Understanding the specificities of family businesses enables family businesses themselves to improve not only their internationalization efforts but also their business performance in general. The master's thesis will examine this in more detail:

- the differences in definitions of family businesses,
- the theoretical literature on the functioning of family businesses,
- the theoretical concepts of internationalization and the different models,

- the specific characteristics of family businesses in internationalization,
- the feasibility of using case studies in research on the internationalization of family businesses,
- the experience of AS Matek, a family-owned company, in operating on international markets,
- the design of AS Matek's internationalization strategy for the German market, considering the opportunities and challenges for companies in the timber construction sector outside the domestic and neighbouring Scandinavian markets for factory-based renovation with elements.

In the empirical part, the process of internationalization of AS Matek was examined over several decades and the research method chosen was a case study. The case study highlights the similarities and differences of the current international business activities of AS Matek compared to the previous business activities mainly in the proximate Scandinavian market and the learning process within the company and the family. The non-linear internationalization of the company has been influenced by the context of the family business and the market environment, successes, and failures, the company's receptiveness to innovation, and the influence of the manager on the internationalization process. I retrieved from the empiric that AS Matek carries most credentials of a family-businesses. Contrary to the theory, their internationalization strategy to Germany and performance orientation rather resembles conventional non-family-owned companies.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Evelin Karp,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

„Pereettevõtete eripärad rahvusvahelistumisel AS Matek näitel“,

mille juhendaja on kaasprofessor, PhD Tiia Vissak,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. 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.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Evelin Karp
21.05.2024